

УДК 338.45  
П 781

П 781 **Проблемы развития инновационного предпринимательства на  
промышленных предприятиях** / под ред. В.В. Титова, В.Д. Мар-  
ковой. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2014. – 268 с.

ISBN 978-5-89665-283-0

Сборник научных трудов посвящён актуальной теме разработки методологического подхода поддержки создания и развития инновационного бизнеса. В настоящее время эта тема является одной из приоритетных в национальной политике в области науки и технологии в большинстве развитых и развивающихся государств. Инновационный бизнес считается основой национальной конкурентоспособности, главным источником высокой добавленной стоимости, создателем новых квалифицированных рабочих мест.

Рассматриваемые в сборнике проблемы представляют интерес не только для научных работников, занимающихся исследованиями в указанном направлении, но и для преподавателей и студентов, специализирующихся в области инновационного, стратегического и производственного менеджмента, для практического использования в управлении фирмами и корпорациями.

ISBN 978-5-89665-283-0

ББК 65.9(2Р)-80  
УДК 338.45

© ИЭОПП СО РАН, 2014 г.  
© Коллектив авторов, 2014 г.

*В.Д. Маркова*

## **КОМПЕТЕНЦИИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ**

Вопрос определения компетенций компаний и их использования в практике стратегического менеджмента до сих пор остаётся открытым, а применительно к сфере услуг такая задача лишь только обозначена, хотя её решение позволит расширять масштабы бизнеса в сфере услуг. В статье показано сходство и различие подходов к определению компетенций компаний производственной сферы и сферы услуг. Применительно к высокотехнологичным услугам показано, что ключевыми компетенциями компаний могут стать новые комбинации знаний сотрудников со структурным капиталом компании, а также совместное использование новых знаний на базе ключевой платформы компании сферы услуг. Обозначены методические проблемы организации совместного использования знаний и создания дополнительной ценности для потребителей за счет новых комбинаций знаний и капитала.

**Ключевые слова:** компетенции компаний, стратегический менеджмент, сфера услуг, комбинации знаний и капитала.

*V.D. Markova*

## **COMPETENCE OF COMPANIES IN THE SERVICE SECTOR**

The problem of companies' competencies designation and their usage in strategic management practice has still not been solved. Moreover, this question is just arisen in service sector although the answer could expand the scope of service sector businesses. Similarities and differences in approaches to the definition of companies' competences in manufacturing and service sectors are declared in the article. As far as high-tech services are concerned it is depicted that core companies' competences may be new combinations of staff knowledge with companies' structural capital as well as usage of new attainments based on the service companies' key platform. Methodological problems of the organization of joint knowledge usage and value creation for customers through new combinations of knowledge and capital are designated in the article.

**Key words:** competence of companies, strategic management, human services, the combination of knowledge and capital.

Практика менеджмента свидетельствует о сложности выделения ключевых компетенций компаний производственной сферы [1], но гораздо сложнее понять компетенции компаний в сфере услуг. Связано это с тем, что менеджмент в сфере услуг имеет свою специфику, которая во многом определяется особыми чертами услуг, их отличием от материальных товаров. Отметим основные специфические черты услуг<sup>1</sup>.

◆ Главная особенность – нематериальный характер услуг, их неосвязаемость. В отличие от товаров как физических объектов, услуги представляют собой *определённые действия*, которые затруднительно показать и продемонстрировать ценность услуги, её выгоды для потребителя.

◆ Взаимосвязь производства и потребления услуг – следующая важная особенность сферы услуг, которая определяет необходимость тесного сотрудничества всех служб компании, но особенно ответственных за операционную деятельность и работу с персоналом. Поведение и опыт потребителей, вовлечённых в производственный процесс оказания услуги, могут способствовать либо препятствовать скорости и эффективности процесса обслуживания.

◆ Изменчивость качества услуг, их гетерогенность связана с тем, что качество многих видов услуг зависит от сотрудников компании, их знаний, навыков и мотивации.

◆ Неспособность услуг к хранению (несохраняемость) определяет важность фактора времени в сфере услуг – это время ожидания потребителя и скорость его обслуживания.

◆ В сфере услуг отсутствует владение услугами, поскольку потребитель лишь использует какое-то время труд, знания и навыки персонала компании.

Влияние характеристик услуг на управление с позиций возникающих проблем и задач менеджмента систематизировано автором в таблице.

---

<sup>1</sup> В связи с огромным многообразием услуг приведённые характеристики применимы далеко не ко всем услугам. Кроме того, конкретные виды услуг (медицинские, финансовые и пр.) имеют свою *дополнительную* специфику. См., например, [2].

### Влияние характеристик услуг на практику менеджмента

Характеристика услуг	Проявление и проблемы	Задачи менеджмента
Неосязаемость	Услугу невозможно увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать, соответственно её сложно продвигать, устанавливать цену, объяснять клиентам выгоды	Повышение степени осязаемости услуги. Дифференциация предложений. Установление барьеров входа. Снижение рисков покупателей
Взаимосвязь производства и потребления услуг	Сложно оценить качество до получения услуги, производство и маркетинг сложно разделить, сложно расширять географию продаж	Оценка степени удовлетворенности клиентов. Развитие самообслуживания. Франчайзинг.
Неоднородность, или изменчивость качества	Сложно измерить и оценить качество услуги. Затруднена стандартизация услуги	Формирование стандарта обслуживания. Атмосфера доверия между компанией и клиентом, повышение информированности клиентов. Автоматизация услуг (вендинг, банкоматы и др.)
Неспособность услуг к хранению	Колебания спроса. Нельзя произвести и хранить, соответственно снижение эффективности бизнеса, проблемы с ценообразованием. Главное – время обслуживания!	Сведение к минимуму времени ожидания. «Услуга в услуге». Выравнивание спроса и предложения
Отсутствие владения	Проблемы ценообразования: установление размера «арендной» платы материальных и нематериальных активов компании (знаний, навыков) и учёт фактора времени	Организация обслуживания: часы работы, продолжительность использования, пожелания потребителей относительно характеристик услуги

Отмеченные особенности приводят к тому, что в сфере услуг важным фактором успеха бизнеса становится *доверие* со стороны клиентов, а важнейшим ресурсом компании – человеческий капитал, которым компания владеть не может. Однако для эффективного использования этот человеческий капитал нуждается в определённой инфраструктуре, или структурном капитале компании. ***Структурный капитал*** – это то, что остаётся в компании, когда работники расходятся по домам, это то, чем можно владеть [3].

С позиций управления важно, что многие сферы услуг относятся к *фрагментарным, или раздробленным отраслям*, которые характеризуются низким уровнем концентрации бизнеса, отсутствием доминирующих на рынке и признанных покупателями лидеров, большим числом мелких и средних фирм, ни одна из которых не играет существенной роли в общем объёме продаж отрасли. Примерами таких отраслей являются автосервис, рестораны и кафе, гостиницы, ателье, парикмахерские и салоны красоты и многие другие сферы услуг. Фрагментарность отраслей услуг связана с низкими барьерами входа в некоторые сферы, географической ограниченностью рынка (услуги не транспортируются), отсутствием экономии на масштабе, что позволяет мелким фирмам конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек, небольшим объёмом спроса, зачастую индивидуализированного. Хотя маркетинговые стратегии компаний по тиражированию бизнеса могут привести к снижению уровня раздробленности услуг в некоторых сферах, как это произошло, например, в отрасли быстрого питания.

Проблема осмысления ключевых компетенций сервисных компаний осложняется многообразием видов услуг, поэтому появляется необходимость опереться на адекватную классификацию услуг. В литературе предлагаются различные подходы к типизации услуг [2, 4, 5, 6], но с позиций ключевых компетенций компаний наиболее интересна типизация бизнесов шведского консультанта Эрика Гирца. Гирц не только предложил классификацию бизнесов, выделив шесть типов, но и описал *ключевые факторы успеха* (КФУ)<sup>1</sup> каждого типа бизнеса, которые, по сути, служат основой одного из видов компетенций компаний – *поддержки*

---

<sup>1</sup> Напомним, ключевые факторы успеха (КФУ) – это управляемые переменные, которые определяют конкурентные позиции компании в отрасли и действительны для всех компаний на данном отраслевом рынке.

*вающих компетенций*. Эти компетенции важно иметь каждой компании, но они легко копируются конкурентами.

Кратко охарактеризуем эти шесть типов бизнеса, четыре из которых относятся к сфере услуг, и их ключевые факторы успеха<sup>1</sup>.

1. Приобретение сырья – это сельское хозяйство, лесная промышленность, нефтедобыча и пр. Ключевыми факторами успеха (КФУ) являются эффективная сортировка материалов непосредственно у источника, рациональная транспортная система и высокая степень использования основных средств.

2. Производство, внутри которого можно выделить несколько подтипов бизнеса:

(1) контрактное производство по заказу клиентов, КФУ – своевременность поставок и уровень сервиса;

(2) производство с активным использованием труда (молочное, текстильное, фармацевтическое), где важны механизация процессов, низкие затраты на сырье и персонал;

(3) производство с активным использованием капитала (химическое, целлюлозно-бумажное, типографии), КФУ – степень использования дорогостоящего оборудования;

(4) сборочные производства (электроника, двигатели), где важны логистические услуги и контроль запасов.

3. Дистрибуция товаров, внутри которой также можно выделить несколько подтипов бизнеса, которые относятся к *сфере услуг*:

(1) грузоперевозки, где КФУ – своевременность поставок, зона охвата и минимизация потерь (лишних операций);

(2) перегрузка (порты, аэропорты, базы и склады), КФУ – хорошие информационные системы, систематизация, время ожидания со стороны перевозчиков;

(3) розничные продажи, где важны качество обслуживания и управление запасами.

4. Основные *общественные (социальные) услуги*:

(1) государственные и политические организации, торговые ассоциации, часто наиболее важный аспект – контакты с широкими массами граждан;

(2) институциональные услуги (охрана порядка, социальное обеспечение и другие услуги, основанные на государственных дотациях), где важны корректность процедур, непрерывное развитие и быстрая оборачиваемость.

---

<sup>1</sup> Цитируется по [7].

5. *Производство услуг как наиболее широкий тип бизнеса.* Здесь шведский консультант выделяет следующие подтипы бизнеса:

(1) локальные услуги ручного производства (автосервис, парикмахерские и стоматологические услуги), КФУ – квалифицированный персонал, отзывы клиентов, сервис для клиентов и своевременность;

(2) наукоемкий бизнес, основанный на способности работников применять свои экспертные знания (консалтинг, инжиниринг, услуги архитекторов и пр.), КФУ – экспертные знания, гибкость, высокий уровень сервиса, развитие методов работы, гарантии;

(3) локальные услуги потребителям в отдельном регионе (кинотеатры, гостиницы, спортивные залы), КФУ – стандарт качества, обеспечиваемый методами работы и уровнем сервиса;

(4) аренда ресурсов (прокат автомобилей, аренда жилья и пр.), обучение, дистанционная поддержка (справочные, вызовы такси и пр.), творческие услуги.

6. *Сетевые услуги:*

(1) проектные работы типа издания книг, управления недвижимостью и другими проектами, туроператорская деятельность, КФУ – наличие специалистов-профессионалов, соблюдение графиков работы и бюджетных ограничений;

(2) организация сети (франчайзинговые сети, социальные сети);

(3) брокерские услуги.

Приведённая типизация полезна с точки зрения описания ключевых факторов успеха бизнеса, которым необходимо уделить внимание при выделении ключевых компетенций компании сферы услуг.

Изначально концепция ключевых компетенций компании, предложенная Хэмелом и Прахаладом, рассматривала в качестве объектов производственные компании, предлагающие потребителям разнообразные товары. В соответствии с этой концепцией предполагалось, что компания формирует на базе своих ключевых компетенций стержневой (ключевой) продукт, который, с одной стороны, используется внутри компании для производства множества разных товаров, а с другой стороны, может предлагаться конкурентам для увеличения доли рынка, извлечения эффекта масштаба. По мнению Хэмела–Прахалада, при выделении и управлении ключевыми компетенциями компании используют ресурсные рычаги, которые возникают за счёт стержневого продукта.

**Ресурсный рычаг** – это усиление ресурсов и технологий (компетенций) за счёт их точного фокусирования (концентрации), быстрого перераспределения, многократного использования для различных целей и пр. [8]. По сути, ресурсный рычаг есть проявление эффекта мультипликации за счёт использования и интеграции компетенций компании.

Как показали наши исследования, *в сфере услуг* ресурсные рычаги возникают в процессе множественного применения одних и тех же *знаний и навыков* сотрудников компании. Однако вместо термина «*стержневой продукт / услуга*» компании сферы услуг чаще говорят о **ключевой платформе** своего бизнеса. Этот термин является более адекватным для услуг, так как содержание услуги сервисной компании будет разным для разных клиентов, в отличие от однотипности продукта.

Так, широко известная компания Federal Express, которая специализируется на доставке почтовых отправлений, продаёт также свои консалтинговые услуги компаниям, нуждающимся в решении сложных задач логистики. В этом случае ключевая платформа её услуг – консалтинг в сфере логистики.

Ключевой платформой компании American Airlines является управление информацией: она продаёт потенциальным конкурентам платформы управления данными в сфере авиаперевозок.

Новосибирская компания Фуд-Мастер, самая крупная в стране региональная компания-ресторатор, обладая компетенциями в сфере открытия новых ресторанов, продаёт свои услуги организациям, желающим открыть заведение общественного питания. Услуга включает разработку концепции заведения, подбор помещения, его ремонт и сдачу заказчику «под ключ» или разные комбинации этих работ.

Но ресурсные рычаги могут возникать не только за счёт многократного использования компетенций компании, но и за счёт их *нового комбинирования*.

Примерами новых комбинаций навыков или технологий, которые позволяют получить новую функциональность продуктов и создать новые рынки, используя ресурсный рычаг в *производстве*, являются плеер компании Sony как новая комбинация наушников и магнитофона, а также факс, сотовый телефон и многие другие товары.

Видимо, в сфере услуг также важен фактор *комбинирования* знаний и навыков, особенно в наукоёмком бизнесе и тех сферах услуг, где продуктом являются «рецепты» решений для потребителей, основанные на знаниях. Это высокотехнологичные услуги, такие как медицина, консалтинг, инжиниринг, корпоративные образовательные программы и бизнес-школы, услуги юристов, бухгалтеров, архитекторов и других специалистов, обладающих экспертными знаниями.

Выше отмечено, что человеческий капитал, как основной ресурс высокотехнологичной компании сферы услуг, нуждается в структурном капитале, который представляет собой своеобразный трамплин для реализации потенциала его индивидуальных талантов. Структурный капитал компании позволяет сотрудникам пополнять, обновлять и развивать их знания, обеспечивает совместное использование знаний и выработку решений на основе знаний. Структурный капитал компании – это её организационная структура, корпоративная культура и ценности, дизайн офиса, специализированные базы данных и знаний, информационные технологии и корпоративная сеть, образовательные программы и другие нематериальные активы.

В сфере высокотехнологичных услуг эффект мультипликации возникает от инновационного комбинирования талантов сотрудников компании с её структурным капиталом. Вопрос, по мнению Л. Эдвинссона, заключается лишь в том, как создавать организационные структуры, которые максимизировали бы потенциал человеческого капитала, временно находящегося в распоряжении компании, превращая его в интеллектуальный капитал компании. Эта сложнейшая проблема, которая до сих пор так и не решена. Более того, оказалось, что за последние 70 лет производительность работников, оперирующих знаниями, сократилась. Перспектива, по мнению Л. Эдвинссона, видится в новых подвижных структурах, в постоянно действующей и быстрой реконфигурации, в новой комбинации талантов, в синергизме [3].

Считается, что в современной динамичной среде важным конкурентным преимуществом высокотехнологичных компаний сферы услуг становится *интеллектуальное лидерство*, которое обеспечивается способностью обучаться быстрее и эффективнее конкурентов, а также способностью аккумулировать и совместно

использовать то, чему обучились. Но остаются открытыми методические вопросы о том, как компании организовать совместное использование знаний, как создавать новые ценности для клиентов на основе новых комбинаций талантов и знаний сотрудников.

Подводя итоги, отметим, что в современной экономике ключевыми компетенциями компаний в сфере услуг могут быть:

- умение по-новому комбинировать знания и структурный капитал для предоставления новых и больших выгод клиентам (по сути, *индивидуализация услуги*);
- совместное использование новых знаний;
- наличие специалистов в области сотрудничества с клиентами или навыки сотрудничества, межличностного общения, которыми должен обладать практически весь персонал сервисной организации.

В заключение отметим, что осмысление и выделение ключевых компетенций и ключевой платформы компании в сфере высокотехнологичных услуг создаёт возможность для расширения масштабов бизнеса, выхода на новые рынки.

### Литература

1. **Маркова В.Д.** Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. – 2014, № 1.
2. **Лавлок К.** Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2005.
3. **Эдвинссон Л.** Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М. : Инфра-М, 2005.
4. **Котлер Ф., Келлер К.** Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.
5. **Маркова В.Д.** Маркетинг услуг. – М. : Финансы и статистика, 1996.
6. **Маркова В.Д.** Ключевые компетенции компании. – Palmarium Academic Publishing, 2013.
7. **Карлеф Б., Левингссон Ф.Х.** Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
8. **Хэмел Г., Прахалад К.К.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М. : Олимп-Бизнес, 2002.