

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (Економіка зв'язку)

УДК 663.2.013:658

Богатирьов А.М., Чеглатонев В.І.
Bogatyrev A.M., Cheglatonev V.I.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ОПЕРАТОРА СТІЛЬНИКОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

IMPROVEMENT OF OPERATOR VALUE CHAIN IN THE MOBILE COMMUNICATION INDUSTRY

Анотація. У статті розглянуто питання побудови і управління ланцюжками створення цінності. Представлено архітектуру мережної і лінійної систем створення цінності в галузі стільникового зв'язку України. Розглянуто підходи до класифікації каналів розподілу в галузі стільникового зв'язку України.

Summary. In the article are considered problems of value chains construction and management. The architecture of value chain system of mobile communication industry of Ukraine is represented. Approaches to the classification of distribution channels in mobile communication industry of Ukraine are examined.

Ринок телекомунікацій України розвивається стрімкими темпами, щорічне збільшення інвестицій у розвиток галузі складає в середньому 30%. При цьому, незважаючи на загальну позитивну картину розвитку ринку телекомунікацій, учасники конференції "Український мобільний зв'язок. Стратегії підвищення доходності та завоювання користувачів" відзначають, що галузь стільникового зв'язку України характеризується високою ціновою конкуренцією, зменшенням доходів від одного абонента, значним рівнем скорочення абонентської бази (4,2% у першому кварталі 2007 року) [1].

Сьогодні на українському ринку стільникового зв'язку працює група операторів, що вивели на нього десяток брендів. Модель поведінки українських операторів свідчить про те, що компанії продовжують застосовувати сегментацію ринку (вихід нових брендів з гаслами і концепціями, орієнтованими на цільовий сегмент ринку), а також активно брати участь у цінових війнах. Дана ситуація спостерігається вже кілька років і якщо оператори не змінять свої бізнес-моделі, то міграція абонентів буде збільшуватися, що приведе до подальшого зниження лояльності абонентів до операторів. Єдиний вихід у сформованій ситуації, як вважає О. Мініна, – комерційний директор компанії "Утел", – змістити увагу на клієнта, надати якісні послуги, консолідувати брендів. Крім того, операторам необхідно розвивати власну дистрибутивну мережу, що дозволить краще обслуговувати абонентів, продавати послуги "на місці" і підвищувати лояльність до компанії [2].

На нашу думку, ключем до вирішення сформованих проблем у галузі стільникового зв'язку є удосконалення ланцюжків створення цінності операторів. *Поняття ланцюжка створення цінності (вартості)* уперше використано в роботі М. Портера, що назвав так набір взаємозалежних видів діяльності - від первинних операцій до кінцевих, котрі бізнес-одиниця здійснює сама й у взаємодії зі своїми постачальниками, замовниками та іншими партнерами по бізнесу [3].

Відповідно до концепції створення цінності М. Портера, уся комерційна діяльність компанії складається з технологічних і економічних видів діяльності, що автор пропонує називати *цінними видами діяльності*. При цьому цінність усієї компанії визначається величиною вартості, що споживач готовий заплатити за послуги або товари компанії. Прибутковість бізнесу залежить від того, наскільки цінність послуг або товарів перевищує витрати, що пов'язані зі здійсненням цінних видів діяльності. Конкурентну перевагу при виконанні цінних видів діяльності компанія може досягти завдяки стратегіям лідерства у витратах або диференціації.

Взаємозалежна сукупність цінних видів діяльності компанії являє собою її ланцюжок створення цінності. Усі цінні види діяльності М. Портер розділяє на дев'ять категорій: до первинних видів діяльності відносяться забезпечення постачань сировини, виробництво, забезпечення збуту, маркетинг і продаж, а також обслуговування; до вторинних – загальне управління, управління людськими ресурсами, розвиток технологій і матеріально-технічне забезпечення. У рамках кожної з категорій компанія здійснює ряд інших видів діяльності в залежності від специфіки бізнесу. У результаті на кожній з ділянок ланцюжка створення цінності компанія за рахунок покупних і внутрішніх ресурсів створює унікальну цінність для своїх споживачів.

Багато в чому схожі з М. Портером погляди на визначення ланцюжка створення цінності у Томпсона і Стрікланда. Вони визначають ланцюжок цінності компанії як основні і допоміжні види діяльності по створенню споживчої цінності [4]. Автори стверджують, що споживча цінність товару або послуги починається з закупівлі сировини і матеріалів, продовжується в процесі виробництва, реалізації маркетингових зусиль по збуту, оптового і роздрібного продажу кінцевому споживачу, післяпродажного обслуговування. Крім основних видів діяльності на цінність товару або послуги компанії впливають також допоміжні види діяльності: удосконалювання технологій, загальне управління і управління персоналом. До складу ланцюжка створення цінності компанії входить також валовий прибуток, що є результатом перевищення створеної цінності над сумарними витратами. Розгляд усіх видів діяльності компанії в якості стратегічних елементів ланцюжка створення цінності дозволяє визначити основні складові її витрат. Кожна ланка в ланцюжку цінності вимагає наявності визначених активів; розподіл операційних витрат і активів компанії по ланках ланцюжка цінності дозволяє кількісно оцінити кожну з них. Ланки зв'язані між собою і їхні витрати взаємозалежні з іншими видами діяльності.

Сучасні реалії функціонування галузей такі, що компанії з класичним "Портерівським" ланцюжком створення цінності зустрічаються вкрай рідко, оскільки компанії не в силах самостійно якісно виконувати усі види діяльності в рамках ланцюжка цінності. Тому на початковому етапі формування ланцюжка створення цінності компанія повинна прийняти рішення, що пов'язане з вибором між власним виробництвом та аутсорсингом, тобто які види діяльності в контексті ланцюжка створення цінності вона буде виконувати сама, а які передасть для виконання постачальникам, іншим партнерам або навіть замовникам.

Проектування і управління ланцюжком створення цінності впливає на величину споживчої цінності, конкурентної переваги й акціонерної вартості компанії. Відсутність чіткого підходу до проектування ланцюжка створення цінності суттєво ускладнює або взагалі унеможливує формування раціональної стратегії розвитку компанії.

Метою статті є розробка підходу щодо удосконалення (формування) ланцюжка створення цінності оператора стільникового зв'язку.

Мета статті передбачає вирішення наступних задач:

I. Аналіз концепцій систем створення цінності і їхнього практичного застосування в галузі стільникового зв'язку України.

II. Визначення архітектури системи створення цінності в галузі стільникового зв'язку України.

III. Виявлення стратегічних альтернатив при виборі типів каналів розподілу послуг стільникового зв'язку.

Розглядаючи галузь стільникового зв'язку України, слід зазначити, що більшість операторів звертаються до практики аутсорсингу в продажах і обслуговуванні абонентів. Оператори укладають дилерські угоди з компаніями, ключовою компетенцією яких є повний комплекс обслуговування абонентів, і передають їм функції продажів і обслуговування. Дилери операторів стільникового зв'язку, у свою чергу, також передають деякі види діяльності в рамках ланцюжка цінності іншим компаніям. Наприклад, сервісне обслуговування мобільних терміналів абонентів для дилерів виконують авторизовані сервісні центри. Таким чином, ми бачимо, що ланцюжок створення цінності компанії в тому вигляді, що представив М. Портер, – явище вкрай рідке, якщо це стосується галузі стільникового зв'язку.

На наш погляд, при розгляді концепції ланцюжків створення цінності варто розрізняти наступні поняття: *ланцюжок створення цінності компанії, галузевий (повний) ланцюжок створення цінності, система створення цінності й архітектура системи створення цінності*.

Визначення *ланцюжка створення цінності компанії* наведено вище при розгляді підходів М. Портера й А. Томпсона зі А. Дж. Стрікландом.

Галузевий (повний) ланцюжок створення цінності складається з усієї кількості ланцюжків цінності компаній, що беруть участь у перетворенні матеріальних і нематеріальних ресурсів у готову продукцію (товар або послугу) для кінцевого споживача в рамках окремої галузі.

Система створення цінності являє собою повну сукупність ланцюжків створення цінності компаній різних галузей, що беруть участь у створенні споживчої цінності товару або послуги на шляху до кінцевого споживача.

Архітектура системи створення цінності – це склад і усі взаємозв'язки повних ланцюжків створення цінності кінцевого продукту.

Аналізуючи концепції Портера, Томпсона і Стрікланда, можемо зробити висновок про те, що автори розглядають винятково вертикальні взаємозв'язки між елементами ланцюжка створення цінності, вважаючи, що системи створення цінності різних кінцевих продуктів мають *архітектуру лінійного типу*. Для галузі стільникового зв'язку України архітектура лінійної системи створення цінності представлена на рис. 1.

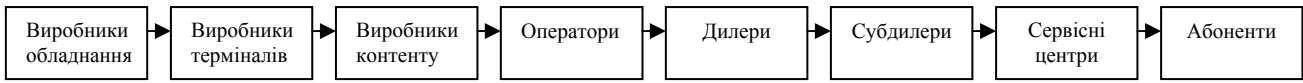


Рисунок 1 – Архітектура системи створення цінності в галузі стільникового зв'язку України (лінійна модель)

Дж. Шанк [5] пропонує більш складну архітектуру системи створення цінності, подаючи її у вигляді сукупності рівнобіжних ланцюжків створення цінності окремих компаній. Він розглядає концепцію ланцюжка створення цінності як ефективний інструмент управління витратами усіх видів економічної діяльності, що є ланками галузевого ланцюжка цінності. Методологія, запропонована Дж. Шанком, передбачає реконфігурацію ланцюжка цінностей при необхідності її оптимізації або для створення нової конкурентної переваги.

На думку К. Прітскера [6], розгляд винятково вертикальних взаємозв'язків у ланцюжку створення цінності вже явно недостатній в умовах розмиття границь між галузями та міжгалузевої кооперації. Крім різних ланцюжків створення цінності в окремій галузі існує різноманіття взаємозв'язків і взаємодій між ланцюжками цінності інших галузей. Різні ланцюжки створення цінності і можливі взаємодії між ними створюють мережу процесів, що більш повно відбивають картину всіх макропроцесів у групі взаємозалежних галузей. К. Прітскер, класифікуючи типи ланцюжків створення цінності і взаємодії між ними, стверджує, що мережа процесів розділяє кожен окремий ланцюжок за трьома вимірами: її типом (вертикальний, горизонтальний чи інтегрований), взаємозв'язком (пересічний чи спарений) і динамікою (рівнобіжний, послідовний чи повторюваний).

Розвиваючи розглянуті підходи, можна прийти до висновку про те, що специфіку функціонування галузі стільникового зв'язку в Україні краще відбиває *мережна модель архітектури системи створення цінності*. У рамках мережної архітектури системи створення цінності традиційне поняття ланки ланцюжка створення цінності трансформується у *вузол мережі створення цінності*. Вузол, на відміну від ланки, приймає участь не лише в вертикальному, а й у горизонтальному ланцюжках створення цінностей для кінцевих споживачів.

Розгляд архітектури мережної системи створення цінності в галузі стільникового зв'язку України дозволяє виокремити два принципово різних варіанти побудови її окремих фрагментів (повних ланцюжків створення цінності), які відрізняються складом функцій (видів діяльності), що має виконувати оператор (рис. 2).

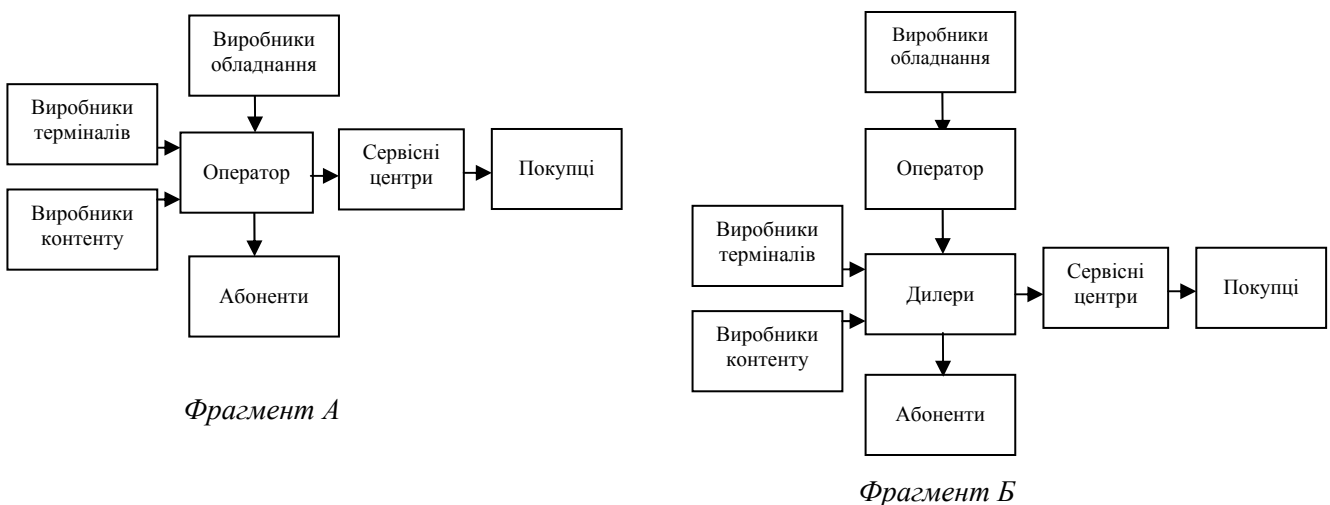


Рисунок 2 – Архітектура системи створення цінності в галузі стільникового зв'язку України (мережна модель)

Порівнюючи фрагменти (варіанти А і Б) архітектури створення цінності слід відзначити, що у випадку, коли оператор обирає варіант А, він є вузлом як вертикального, так і горизонтального ланцюжків створення цінностей. Оператор приймає участь у розподілі послуг стільникового зв'язку, а також товарів (мобільних терміналів) і послуг сервісного обслуговування покупців мобільних терміналів. Такий варіант вимагає від оператора формування ключових компетенцій, пов'язаних із безпосереднім обслуговуванням абонентів, продажем і сервісним обслуговуванням мобільних терміналів.

В разі обрання варіанта Б, оператор є ланкою лише вертикального ланцюжка створення цінності. Такий вибір надає оператору змогу сконцентруватись на розвитку ключових компетенцій у наданні послуг стільникового зв'язку. Функції розподілу послуг стільникового зв'язку, мобільних терміналів та надання сервісних послуг передаються для виконання дилерам, ключовою компетенцією яких є продажі та сервісне обслуговування абонентів стільникового зв'язку та покупців мобільних терміналів.

Таким чином, варіант А відповідає прагненням керівництва компаній-операторів щодо виконання функції розподілу власними силами, варіант Б – відбиває існуючу організацію розподілу послуг стільникового зв'язку (функція продажу передана компаніям-партнерам).

Акцентуючи увагу на важливості функції розподілу в галузевому ланцюжку створення цінності, Д. Кревенс [7] стверджує, що ефективний канал розподілу є стратегічною конкурентною перевагою і забезпечує в галузі лідерство компаніям, які його формують.

Канал розподілу являє собою систему або мережу взаємозалежних і взаємодіючих його учасників, спільні зусилля яких спрямовані на створення і розподіл цінностей кінцевим споживачам. В залежності від кількості учасників у каналі розподілу прийнято виділяти *прямі канали розподілу*, де виробник безпосередньо взаємодіє зі споживачем, і *опосередковані канали розподілу*, де крім виробника і споживача канал можуть формувати дистриб'ютори, оптові і роздрібні торговці, а також інші учасники, що надають певні види послуг (фінансові, рекламні, транспортні і т.п.). При виборі каналу розподілу дуже важливо ретельно проаналізувати всі альтернативні варіанти, що дозволяють сформувати оптимальну його структуру. Правильний вибір каналу розподілу має суттєве значення для визначення успіху компанії в галузі.

Ефективний канал розподілу повинен відповідати наступним вимогам [7]:

1. Ефективність в обслуговуванні цільових споживачів.
2. Гнучкість, що дозволяє варіювати масштабами каналу як вгору, так і вниз, нарощувати набір товарів або послуг, або за необхідності скорочувати його, а також за необхідності перейти до іншого, більш досконалого каналу розподілу.
3. Складність для імітації або нейтралізації конкурентами.

Основними типами каналів розподілу є *традиційні канали і вертикальні маркетингові системи (Vertical Marketing Systems – VMS)*.

Традиційний канал розподілу – це група вертикально взаємодіючих незалежних компаній, що переслідують власні інтереси і мало піклуються про загальну ефективність каналу розподілу. Взаємини між учасниками традиційного каналу найчастіше неформальні, а характер їхньої взаємодії відрізняється достатнім ступенем свободи. Компанії, що формують подібний канал, взаємодіють одна з одною, скоріше, як продавці і покупці, ніж як партнери.

Другий тип каналу розподілу – *вертикальна маркетингова система (VMS)* – являє собою скоординовану сукупність формуючих канал розподілу компаній.

Координацію функціонування каналу розподілу в VMS здійснює одна з компаній, яка її формує. Правила і принципи роботи каналу обумовлюють функції й обов'язки кожного з його учасників. Сприяння і підтримку учасникам каналу здійснює компанія, що керує каналом.

Аналізуючи галузь стільникового зв'язку України, ми можемо зробити висновок про те, що для неї характерні наступні типи каналів розподілу (див. табл. 1):

Вочевидь варіанту А архітектури створення цінності стільникового зв'язку в повній мірі відповідає власна VMS. Варіант Б можна реалізувати, використовуючи традиційний канал розподілу. В якості проміжних варіантів можна розглядати такі типи каналів розподілу як контрактна VMS або VMS на базі єдиних стандартів.

Остаточний вибір варіанта ланцюжка створення цінності оператора стільникового зв'язку потребує порівняння позитивних та негативних рис кожного з варіантів за допомогою спеціально розробленого критерію.

Проблема формування або удосконалення ланцюжка створення цінності потребує прийняття рішення щодо вибору однієї з альтернативних форм надання споживачеві необхідних товарів або послуг, тобто рішення типу «власне виробництво – постачання зі сторони (аутсорсинг)».

Але використання у цьому випадку критерію «мінімум витрат» (навіть з урахуванням таких факторів, як умови постачання, якість, технологічні можливості та наявність вузьких місць), який рекомендують застосовувати відповідно до концепції аутсорсингу [8], може привести до хибних висновків. Справа в тому, що подібний критерій не враховує ризики, пов'язані з можливістю партнерів вилучати непропорційно велику (в порівнянні з власними витратами) частку прибутку, що його генерує галузевий ланцюжок створення цінності. Також дуже важливо враховувати ризики пов'язані з недосягненням компанією необхідного рівня компетенції для успішного виконання нових для неї видів діяльності.

Таким чином, базуючись на концепції міжгалузевої системи створення цінності для кінцевих споживачів, можна запропонувати наступну послідовність дій з формування ланцюжка створення цінності окремої компанії:

1. Визначення архітектури системи створення цінності конкретного продукту (комплексу продуктів).
2. Аналіз альтернативних варіантів ланцюжка створення цінності компанії.
3. Вибір оптимального варіанта у відповідності до спеціально розробленого критерію.

Таблиця 1 – Типи каналів розподілу в галузі стільникового зв'язку України

Тип каналу розподілу	Характеристика каналу розподілу	Приклади компаній
<i>Традиційний канал розподілу</i>	Центр обслуговування абонентів пропонує послуги багатьох операторів стільникового зв'язку. Як правило, у даному каналі розподілу оператор не має ніякої влади в галузі контролю якості послуг, що надаються абоненту. Відносини між центром обслуговування абонентів і оператором у даному випадку ґрунтуються на одержанні прибутку роздрібною мережею і присутністю в торговій мережі оператора стільникового зв'язку.	В основному приватні підприємці, власники 1-3 магазинів стільникового зв'язку
<i>Власна VMS</i>	Оператор створює власну мережу обслуговування абонентів. Перевага даної VMS складається в повному контролі над усім ланцюжком створення цінності, більш ефективному обслуговуванні абонентів, підтримці єдиних корпоративних стандартів якісного обслуговування клієнтів. Недоліками є складність підтримки ефективності функціонування всього каналу, а також значні витрати на його утримання.	"Телесистеми України" (PEOPLEnet)
<i>Контрактна VMS</i>	На даний момент у галузі стільникового зв'язку України переважають контрактні VMS, де між оператором і дилером складається договір. Один оператор співпрацює з декількома дилерами. Даний тип вертикальної системи припускає тісне співробітництво і взаємний обмін досвідом і інформацією з метою підвищення ефективності функціонування всього каналу розподілу.	Мережі салонів стільникового зв'язку: "Алло", "Цитрус дискаунт", "Мобілочка", "Елефант мобіл", "Мобідік" та ін.
<i>VMS на базі єдиних стандартів</i>	Канали розподілу на базі єдиних стандартів ґрунтуються на прийнятті всіма учасниками VMS єдиних стандартів. Розробку таких стандартів виконує оператор з метою підтримки єдиного корпоративного стилю у візуалізації ексклюзивних магазинів і якісного обслуговування абонентів. У цьому випадку найбільший вплив у VMS мають оператори, які диктують своє бачення функціонування ланцюжка цінності.	"Югтел" (мережа дилерів МТС), "Зеніт" (мережа дилерів МТС), "Центр стільникового зв'язку" (мережа дилерів Київстар), "Мобістар" (мережа дилерів Київстар), "Стартелеком" (мережа дилерів Київстар) та ін.

Висновки:

I. Розгляд винятково вертикальних взаємозв'язків у ланцюжку створення цінності в галузі стільникового зв'язку вже явно недостатній. Ми виділили різні ланцюжки створення цінності і можливі взаємодії між ними, що формують мережу процесів, у результаті чого нами була запропонована мережна модель архітектури системи створення цінності в галузі стільникового зв'язку України.

II. Ключовим моментом при формуванні (удосконаленні) ланцюжка створення цінності певної компанії є визначення тих видів діяльності, які компанія буде виконувати сама, а які передасть іншим організаціям. У стільниковій галузі цей момент виникає при виборі оператором власної мережі магазинів або передачі функції обслуговування абонентів дилерській мережі.

III. У галузі стільникового зв'язку України канали розподілу варто класифікувати на традиційні, власні VMS, контрактні VMS і VMS на базі єдиних стандартів. Вибір оптимального типу каналу розподілу послуг конкретного оператора потребує розробки спеціального критерію, що складає невирішену частину проблеми формування ланцюжка створення цінності оператора стільникового зв'язку.

Література

1. *Бондарчук М.* Мобілізація вітчизняних операторів: надія на 3G? // Діловий кур'єр. – Зв'язок. – 2007. – №22 (504). – С. 1.
2. *Мініна О.* Стільниковий бізнес в руках абонентів? Думки з приводу // Діловий кур'єр. – Зв'язок. – 2007. – №23 (506). – С. 3.
3. *Портер М.* Конкуренція / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2003. – 496 с. : ил. – Парал. тит. англ.
4. *Томпсон-мл. А., Стрикленд III А.* Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2002. – 928 с. : ил. – Парал. тит. англ.
5. *Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление издержками. – С.Пб.: Бизнес-Микро, 1999. – 288 с.
6. *Притскер К.* Стратегическое перепроектирование: структура внутриотраслевого анализа. Стратегическая гибкость. – С.Пб.: Питер, 2005.
7. *Кревенс Д.* Стратегический маркетинг. – 6-е изд. / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2003. – 752 с.: ил. – Парал. тит. англ.
8. *Фольмут Х. Й.* Инструменты контролинга от А до Я / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 288 с.