

## ПЕРЕХОД КОМПАНИИ ОТ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ К ПРОДАЖЕ РЕШЕНИЙ

А. Б. Георгиевский

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

**Для цитирования:** Георгиевский А. Б. 2021. Переход компании от продажи товаров к продаже решений. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 20 (2): 216–241. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.204>

В статье рассмотрены теоретические подходы к определению понятия «решение», модель формирования решения и процесс сервитизации. В качестве метода исследования использован анализ академической и консалтинговой литературы, посвященной концепциям решения и сервитизации. В работе представлен подход к определению понятия «решение», в котором решение рассматривается как предложение. Автором установлено наличие двух типов продаж, использующих решения: продажа решений и продажа результатов. В работе дано определение понятия «решение», отражающее его ориентацию на результат. Определение и ключевые признаки понятия «решение» послужили основой для разработки модели формирования решения, включающей следующие компоненты: ключевые элементы и характеристики решаемой задачи, совместное создание ценности и ориентацию на результат. В работе предложена модель процесса сервитизации и проведено сравнение концепций товара, услуги и решения с учетом развития концепции экосистем.

*Ключевые слова:* решение, продажа решений, концепция решения, экосистема, продажа результатов, сервитизация, услуги.

### ВВЕДЕНИЕ

Возрастание роли цифровых технологий в деятельности организаций и последствия пандемии COVID-19 вынуждают компании меняться, чтобы сохранить поток клиентов и использовать потребительские тренды для развития бизнеса. Большой потенциал для организаций заложен в предоставлении клиенту не отдельных товаров и услуг, а решений, которые наиболее полно удовлетворяют его потребности [Restuccia, Legoux, 2019]. В условиях ограничений, вызванных пандемией, клиентам особенно важно получить профессиональное решение своих комплексных проблем, взаимодействуя с организацией, которая берет на себя максимальное количество процессов в рамках предоставляемого решения, обеспечивая удобство клиента и позволяя ему сэкономить время и деньги.

Переход от продажи товаров к продаже решений получил название «сервитизация» (servitization). Современный этап развития данной концепции — «Сервитизация 2.0» — характеризуется возрастающей ролью цифровых технологий

и глубоким знанием клиентов [Martín-Peña, Díaz-Garrido, Sánchez-López, 2018; Frank et al., 2019; Kohtamäki et al., 2020].

Концепция решения приобрела значительную популярность благодаря развитию концепции продажи решений, которая ориентируется на предоставление клиенту решения его проблемы [Jepsen, 2017]. Концепция продажи решений получила широкое распространение в академической и бизнес-среде начиная со второй половины 80-х гг. XX в. [Walters, 2019]. Существенную роль в ее разработке сыграло развитие сервисной линзы (service lens) [Bettencourt, Lusch, Vargo, 2014], сервисно-доминирующей логики [Vargo, Lusch, 2004; 2008] и концепции «работа, которую нужно выполнить» (job to be done) [Ulwick, 2017]. Продажа решений позволяет компании увидеть маркетинговые возможности, выходящие за рамки существующего ценностного предложения, наиболее полно удовлетворить потребности клиентов и создать конкурентное преимущество [Canedo, Junior, Helal, 2018; Stonig, Müller-Stewens, 2019].

В российской академической литературе концепция решения практически не рассматривается, исследования, посвященные концепции продажи решений, отсутствуют, а вопросы сервитизации фигурируют лишь в нескольких работах (см., напр.: [Сагинова, Дюметц, 2017; Яковленко, Ланская, 2019]). В зарубежной литературе концепция решения регулярно обсуждается [Plouffe et al., 2019; Rajala et al., 2019; Restuccia, Legoux, 2019; Apollo, 2020; Frost, 2020], тем не менее некоторые вопросы остаются открытыми и требуют дополнительного изучения. Во-первых, ориентация решения на результат часто встречается в консалтинговой литературе и редко в академических публикациях; во-вторых, многообразие определений понятия «решение» позволяет обратить внимание на его признаки и продвинуться в направлении определения, отражающего ключевые особенности решения в разных сферах бизнеса; в-третьих, концепции продажа решений и продажа результатов в литературе часто используются как взаимозаменяемые; в-четвертых, при сопоставлении концепций товара, услуги и решения требуется учет большего количества характеристик; в-пятых, существующие модели решения [Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007; Brax, Visintin, 2017; Hedvall, Jagstedt, Dubois, 2019], как правило, указывают на необходимость удовлетворения клиента, но не акцентируют внимание на создании результата и специфике решаемой задачи, включающей не только проблему клиента, но и ее контекст, а также комплексную потребность клиента.

Растущий интерес компаний к продаже решений [Frost, 2020] — закономерный этап в развитии экономики, который обусловлен повышением требований клиентов к получаемым предложениям. Решения позволяют наиболее полно по сравнению с товарами и услугами удовлетворить потребности клиентов. Развитие идеи ориентации решения на результат и рост популярности экосистем открывают возможности более детального рассмотрения концепции решения.

Цель исследования — рассмотреть формирование решения в качестве основы сервитизации компании.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе выделяются существенные признаки понятия «решение», анализируются подходы к его определению и представлен авторский подход — решение как предложение. Во втором — рассматривается ориентация решения на результат, приводится авторское определение понятия «решение» и модель формирования решения. В третьем — описаны становление концепции сервитизации и процесс сервитизации компании, а также сравниваются концепции товара, услуги и решения. В четвертом разделе обсуждаются полученные результаты. В заключении подводится итог статьи.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «РЕШЕНИЕ»

Концепция продажи решений (solution selling) предложена в 1975 г. Ф. Уотсом (F. Watts) в сфере консалтинга [Royer, 2019]. В ее основе лежит тип продаж, сфокусированный на решении проблем клиентов. Первоначально она применялась в технологических компаниях, а затем получила распространение и в остальных сферах бизнеса [Walters, 2019]. В настоящее время концепция продажи решений становится все более востребованной благодаря возможностям, которые предоставляет цифровизация экономики для реализации решений, выстраивания отношений с клиентами и более полного удовлетворения их потребностей. Несмотря на ее растущую популярность, в академической литературе отсутствует единое мнение относительно определения понятия «решение» (solution).

Следует различать англоязычные термины «solution» и «decision», которые переводятся на русский язык как «решение». В управленческой науке понятие «decision» ввел в научный оборот Г. Саймон [Simon, 1947]. Исследования Саймона посвящены поведенческой экономике, которая изучает влияние психологических, когнитивных, эмоциональных, культурных и социальных факторов на принятие экономических решений [Lin, 2011]. Согласно Саймону, принятие решений (decision making) — это процесс выбора альтернативы, которая, как ожидается, приведет к наиболее предпочтительному результату [Simon, 1955]. При этом решения, которые человек принимает как сотрудник, могут значительно отличаться от его личных решений [Simon, 1947]. В 1978 г. Г. Саймон получил Нобелевскую премию «за новаторское исследование процесса принятия решений в экономических организациях» [Nobel Prizes, 2021].

В данном исследовании, как и в других работах, где речь идет не о выборе лучшей альтернативы для определения дальнейших действий, а о решении проблем клиента, используется термин «solution». В зависимости от трактовки решение (solution) может включать разные элементы, однако в его основе всегда находятся продукты и услуги. В исследованиях наиболее часто употребляются такие термины, как «решение» (solution), «интегрированное решение» (integrated solution), «гибридное решение» (hybrid solution) и «решение для клиента» (customer solution). Многообразие терминов и различие их трактовок создает потребность в анализе существующих определений и подходов к интерпретации понятия «ре-

шение». В анализе использовались работы, опубликованные в течение последних 20 лет, что позволило отразить наиболее актуальные представления. В статье отобраны исследования разных сфер бизнеса, содержащие различную терминологию и следующие разным подходам.

В результате контент-анализа определения понятия «решение» были классифицированы в соответствии с тремя подходами, два из которых — «решение как комбинация ресурсов» (solution as a combination of resources) и «решение как процесс» (solution as a process) — представлены в литературе [Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007; Storbacka, 2011; Töllner, Blut, Holzmüller, 2011], а третий — «решение как предложение» (solution as an offer) — разработан автором данной статьи (табл. 1).

Предложенные в табл. 1 определения понятия «решение» часто имеют схожий смысл, хотя для его обозначения могут использоваться разные термины. Данное различие во многом обусловлено тем, что исследования проводились в разных сферах бизнеса и их авторы, чтобы подчеркнуть специфичность решений, применяли новые термины. Можно выделить ряд признаков понятия «решение»: комбинирование продуктов и услуг, нацеленность на удовлетворение комплексной потребности клиента, уникальность формируемой ценности, обмен знаниями, достижение синергетического эффекта, взаимодействие компании и клиента и ориентация на результат.

Традиционно исследователи определяли решение как комбинацию продуктов и услуг, которая направлена на удовлетворение потребностей клиентов [Galbraith, 2002; Windahl et al., 2004; Sawhney, Wolcott, Arroniz, 2006; Davies, Brady, Hobday, 2007; Shankar, Berry, Dotzel, 2009; Windahl, Lakemond, 2010]. Такой подход следовал продуктовой логике, когда ценность создавалась производителем и встраивалась в продукт [Vargo, Lusch, 2004]. Взаимодействие компании и клиента было однонаправленным, и производители фокусировались на самом товаре и его конкурентных преимуществах [Ballantyne et al., 2011]. Клиент при этом выступал как пассивный получатель ценности [Helkkula, Kelleher, Pihlström, 2012].

Становление сервисно-доминирующей логики привело к смещению акцента с производителя и его товаров на взаимодействие компании и клиента при совместном создании ценности. В этих условиях решение стало рассматриваться как совокупность процессов, которые ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов [Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007; Storbacka, 2011; Töllner, Blut, Holzmüller, 2011; Hakanen, Jaakkola, 2012; Macdonald, Kleinaltenkamp, Wilson, 2016].

Анализируя существующие определения понятия «решение», можно заметить, что в работах [Kujala et al., 2010; Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011; Spence, 2014; Windler et al., 2017; Stonig, Müller-Stewens, 2019] внимание фокусируется не на продукте и услуге или процессе, а на предложении, которое формирует компания для клиентов, что позволяет выделить подход «решение как предложение». В его рамках исследователи вносят в содержание концепции большую маркетинговую составляющую, сближая ее с концепцией ценностного предложения.

Таблица 1. Классификация подходов к определению понятия «решение»

Подход	Автор	Термин	Определение	Сфера исследования
Решение как комбинация ресурсов	[Galbraith, 2002]	Решение	Комбинация продуктов, услуг и программного обеспечения, формирующая большую ценность, чем клиенты могут создать самостоятельно, приобретаемая указанные позиции по отдельности	Технологический сектор
	[Windahl et al., 2004]	Интегрированное решение	Физические продукты и услуги, объединенные для получения результата, удовлетворяющего потребности клиента	Капитальные товары
	[Sawhney, Wolcott, Artoniz, 2006]	Решение	Кастомизированная и интегрированная комбинация продуктов, услуг и информации, которая решает проблему клиента	Разные
	[Davies, Brady, Hobday, 2007]	Интегрированное решение	Комбинация продуктов и услуг, которые адаптированы и интегрированы для решения специфических задач клиентов	Капитальные товары
	[Shankar, Berry, Dotzel, 2009]	Гибридное решение	Комбинация продуктов и услуг, составляющая инновационное предложение	Разные
Решение как процесс	[Windahl, Lakemond, 2010]	Интегрированное решение	Комбинация продуктов, услуг и знаний, используемая для удовлетворения потребностей клиента	Капитальные товары
	[Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007]	Решение	Набор процессов взаимоотношений между клиентом и поставщиком, включающий определение требований заказчика, настройку и интеграцию товаров и услуг, их развертывание и поддержку клиентов. Все процессы нацелены на удовлетворение бизнес-потребностей клиентов	Разные
	[Storbacka, 2011]	Интегрированное решение	Процессы, в ходе которых поставщик решений объединяет компоненты товаров, услуг и знаний в уникальные комбинации, которые решают стратегически важные и специфические для клиента проблемы	Разные

Решение как процесс	[Töllner, Blut, Holzmueller, 2011]	Решение для клиента	Набор процессов клиент — поставщик, включающий определение требований клиента, настройку и интеграцию товаров и услуг, их предоставление, поддержку, обратную связь и межпроцессное управление	Капитальные товары	
	[Hakanen, Jaakkola, 2012]	Решение	Процесс, при котором происходит интеграция компонентов продуктов, услуг и знаний, которые удовлетворяют потребности клиента или группы клиентов	Разные	
	[Macdonald, Kleinaltenkamp, Wilson, 2016]	Решение	Сочетание процессов и ресурсов поставщика и клиента, возникающее в процессе совместной интеграции ресурсов	Компани-производители	
	[Kujala et al., 2010]	Решение	Предложение, включающее компонент проекта и компонент последующего обслуживания в дополнение к базовым концепциям продукта и услуги	Энергетика	
	[Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011]	Решение	Индивидуальные предложения для комплексных проблем клиентов, разработанные в интерактивном режиме, чьи компоненты формируют добавленную стоимость за счет объединения товаров и услуг, которые в сумме создают большую ценность, чем по отдельности	Обзор исследований	
	[Spence, 2014]	Решение	Предложение, которое направлено на помощь системе в достижении цели, при этом интересы поставщика решения должны быть согласованы с данной целью	Финансы	
	[Windler et al., 2017]	Решение	Предложение, объединяющее различные компоненты и ориентированное на результат	Разные	
	[Stonig, Müller-Stewens, 2019]	Интегрированное решение	Предложение, направленное на удовлетворение специфической и комплексной потребности клиента	Обзор исследований	
	Решение как предложение				

Подходы «решение как комбинация ресурсов» и «решение как процесс» имеют скорее организационную направленность. При подходе «решение как предложение» особое значение придается формированию решения, имеющего привлекательный рыночный вид для клиента в плане не только функциональных, но и эмоциональных характеристик. В этих условиях значительно возрастает роль брендинга. Подход предполагает смену мышления компании в сторону большей клиентоцентричности и направляет ее деятельность на создание решения, которое заинтересует клиента и принесет ему желаемый результат. Определения понятия «решение» подчеркивают синергетический эффект, существующий между элементами решения [Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011], ориентацию решения на создание результата для клиента [Spence, 2014; Windler et al., 2017] и наличие в решении проектной составляющей [Kujala et al., 2010].

Важно отметить, что многие компании вместо решения, подразумевающего интеграцию усилий с партнерами и обеспечение высокого уровня сервиса, создают псевдорешения, т. е. упрощенные версии, требующие меньших усилий, но при этом сохраняющие продуктовую логику [Gebauer, Fleisch, Friedli, 2005].

Исследования решений в настоящее время являются востребованными, о чем свидетельствует растущее количество определений данного понятия. Представленный подход «решение как предложение» открывает возможности более глубокого изучения понятия «решение» с позиции маркетинга, а наличие в концепции решения ориентации на результат позволяет создавать более ценные предложения для клиента.

## ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТ

В настоящее время в практике бизнеса наметилась тенденция на удовлетворение потребностей клиентов посредством предоставления им результата работы. Компании предлагают выполнить по заказу клиента весь спектр работ с возможностью использовать результат. В связи с этим появляются исследования, в которых идет речь о важности ориентации решений компании на создание результата для клиентов. Пока еще не сложилось единого мнения относительно того, в рамках какой концепции следует предлагать такие решения — продажи результатов или продажи решений, — а наличие ориентации на результат в последнем случае является дискуссионным вопросом. Растущая практика предложения решений, ориентированных на результат, требует более глубокого рассмотрения данных концепций, так как они лежат в основе процесса формирования решения. Для того чтобы представители бизнеса могли перейти к созданию решений, необходима модель данного процесса, которая будет содержать ключевые признаки решения и отражать его ориентацию на результат.

**Ориентация решения на результат.** В академической и консалтинговой литературе существует неопределенность относительно употребления концепций

продажи решений, решений, основанных на результате (outcome-based solutions), и продажи результатов (outcome selling). Стремясь подчеркнуть целевую ориентацию решения, авторы преимущественно консалтинговых работ в последнее время все чаще опираются на концепции «решение, основанное на результате» и «продажа результатов». Утверждается, что продавать клиенту решения недостаточно, важно продавать результат [Apollo, 2020; Sheng, 2020]. При этом средством предоставления результата по-прежнему выступает решение [Tallentire, 2020]. В то же время многие исследователи придерживаются традиционной концепции продажи решений и рассматривают ориентацию на результат как ее неотъемлемую характеристику [Ulaga, Barsoux, 2013; Windler et al., 2017; Bano et al., 2018]. Отсутствие единого мнения по вопросам использования концепций продажи решений и продажи результатов, а также наличия ориентации на результат в концепции продажи решений создает потребность в дополнительном изучении данных вопросов.

Ориентация на предоставление результата клиенту всегда присутствует в концепциях «решение, основанное на результате» и «продажа результатов» и встречается у части исследователей, придерживающихся концепции «продажа решений». Концепция продажи результатов является наиболее современной и выражает ориентацию компании на предоставление результата клиентам. Авторы противопоставляют концепции продажи результатов и продажи решений (см., напр.: [Sklar, 2017; Apollo, 2020]).

Концепция продажи решений подвергается критике за сфокусированность на наборе продуктов и услуг, а не на результате, созданном для клиента. Тем самым формирование решения сводится к поиску удачной комбинации продуктов и услуг, которые будут предложены клиенту [Peterson, Bray, 2015]. В данном случае указывается на то, что компании продают «готовые» решения, не используя возможность их персонализации. При этом они ограничиваются описанием того, как предложение решает проблему клиента, и не проводят мониторинг эффективности самого решения [Sklar, 2017]. Данный факт прослеживается в определениях понятия «решение», где акцент сделан на комбинировании продуктов и услуг [Galbraith, 2002; Windahl et al., 2004; Sawhney, Wolcott, Arroniz, 2006; Davies, Brady, Hobday, 2007; Shankar, Berry, Dotzel, 2009; Windahl, Lakemond, 2010]. Указанные особенности приводят к тому, что руководители начинают ориентироваться не наружу, а во внутрь организации, что уводит компанию в сторону от интересов клиента. Кроме того, компании, продающие решения, ориентируются на увеличение объема продажи решений, а не на повышение их эффективности. Однако использование клиентом решения еще не означает, что он достигнет своей цели и останется доволен [Apollo, 2020].

В рамках концепции продажи результатов компании предлагают своим клиентам решения, основанные на результате. Данная концепция уходит от комбинации продуктов и услуг в направлении полного удовлетворения клиента, выполнения конкретных задач для него и получения им результата. В отличие от про-



дажи товаров, услуг и решений, опирающихся на комбинацию продуктов, услуг и знаний, продажа результатов базируется на восприятии клиентом достижения желаемого результата. Просто продать решение недостаточно — клиент должен получить реальный результат, выраженный в решении какой-либо проблемы, выполнении задачи или достижении цели.

Ряд авторов придерживается устоявшейся концепции продажи решений и рассматривает получение клиентом желаемого результата в качестве закономерного итога предоставления решения [Ulaga, Barsoux, 2013; Windler et al., 2017; Bano et al., 2018; Gimbel, 2018; Consultative Selling, 2020; Nicasio, 2020], что позволяет и в данном случае вести речь о присутствии ориентации на результат. Широкая распространенность в литературе концепции продажи решений связана как с ее долгой историей, так и с наличием акцента на материальной составляющей, что делает концепцию более сосредоточенной на производителе и подконтрольной ему.

Учитывая возрастающие требования клиентов, усложнение предложений организаций и нацеленность на результат во вновь появляющихся концепциях, связанных с решениями, можно полагать, что ориентация на результат — необходимая характеристика продажи решений, так как она позволяет направить усилия организации не на само предложение, а на создание результата, который важен и нужен клиенту [Chamberlain, 2018; Apollo, 2020; Sheng, 2020].

**Понятие «решение» и модель формирования решения.** В академической литературе отсутствует единое определение понятия «решение», несмотря на рост популярности решений как в теории, так и в практике бизнеса. Данный факт требует разработки комплексного определения, включающего признаки решения из разных сфер бизнеса в рамках подходов «решение как комбинация ресурсов», «решение как процесс» и «решение как предложение», а также учитывающего тренд на предоставление результата, выраженный в развитии концепций решений, основанных на результате, и продажи результатов.

В настоящей работе термин «решение» используется без уточнений «интегрированное», «гибридное» и т. п. В качестве типа продажи применяется устоявшийся в академической среде термин «продажа решений», так как «продажа результатов» касается преимущественно сферы консалтинга. Целесообразно рассматривать создание результата для клиента в качестве конечного результата продажи решения. Таким образом, *решение — это комбинация продуктов, услуг и знаний, используемая поставщиком решения с целью формирования уникальной ценности для клиента, направленной на удовлетворение его комплексной потребности посредством создания значимого для него результата.*

Ключевые особенности предлагаемого определения — подчеркнутая роль знаний при формировании решения, уникальный характер создаваемой ценности, удовлетворение комплексной потребности клиента и ориентация решения на создание значимого результата для клиента. На рис. 1 представлена модель формирования решения на основе анализа определений понятия «решение» и необходимости ориентации решения на результат.

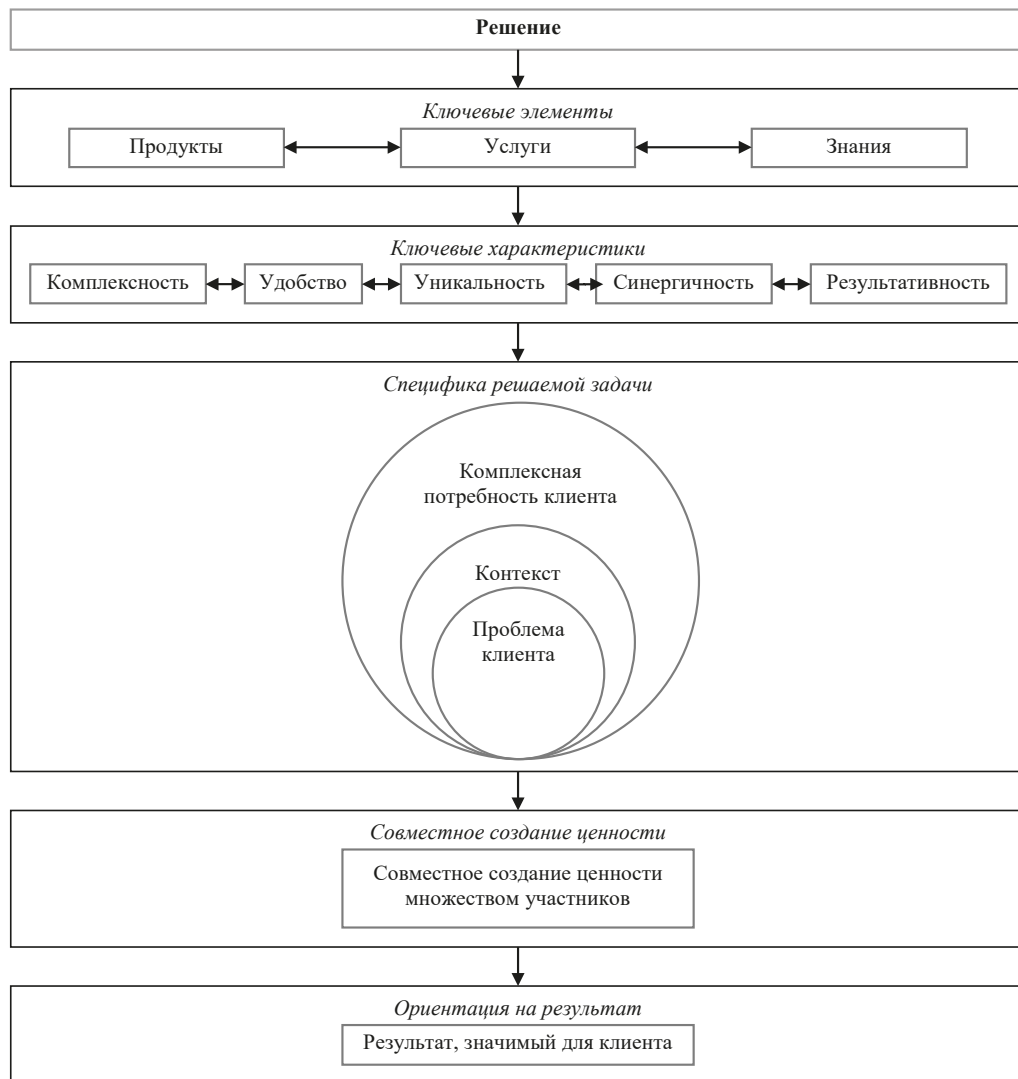


Рис. 1. Модель формирования решения

Таким образом, модель формирования решения включает следующие компоненты.

*Ключевые элементы.* В основе решения лежит интеграция продуктов, услуг и знаний, что признается многими исследователями. Важно отметить, что при формировании решения достигается синергетический эффект, при котором объединение элементов создает большую ценность, чем их использование по отдельности.

*Ключевые характеристики.* Комплексность, удобство, уникальность, синергичность и результативность в явном или неявном виде присутствуют лишь в не-

скольких определениях, однако их наличие позволяет сформировать более полное представление о концепции решения. Комплексность обеспечивается интеграцией трех ключевых элементов решения (продукты, услуги, знания), потребностью в объединении множества ресурсов, нередко участием партнеров из разных сфер бизнеса, а также наличием у клиента различных потребностей, которые может удовлетворить компания своим решением.

*Специфика решаемой задачи.* Каждая проблема клиента рассматривается в конкретном контексте, что позволяет подобрать решение практически для любого случая. Важно понимать, что решение проблемы подразумевает удовлетворение одной или нескольких потребностей клиентов. Это создает возможности по предложению комплементарных решений, позволяющих наиболее полно удовлетворить потребности клиентов и выстроить с ними долгосрочные отношения.

*Совместное создание ценности.* В процесс создания ценности наряду с клиентом вовлечено множество участников. Это не означает непосредственного участия клиента в разработке решения и уточнении его характеристик, так как данные процессы относятся к совместному производству.

*Ориентация на результат.* Необходимым компонентом решения является предоставление значимого для клиента результата. Компания не может удовлетворить потребность клиента, если он не заинтересован в получении результата, поскольку решение, согласно сервисно-доминирующей логике, это всегда двухсторонний процесс, в котором именно клиент определяет, что представляет для него ценность.

Итак, формирование решения — многоэтапный процесс, в ходе которого компания решает проблему клиента и создает важный для него результат. Очевидно, что весь процесс решения основывается на работе с клиентом, поэтому компании, предлагающие решения, должны уделять особое внимание пониманию клиента и выстраиванию с ним долгосрочных отношений.

## **ПРОЦЕСС СЕРВИТИЗАЦИИ: СРАВНЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ ТОВАРА, УСЛУГИ И РЕШЕНИЯ**

В начале своей деятельности многие компании сосредоточены на продаже товаров или услуг. По мере ее усложнения они начинают переходить к формированию решений, позволяющих лучше дифференцировать свои предложения и создавать для клиента бóльшую ценность. В литературе данный процесс получил название сервитизация [Perona, Sacconi, Vacchetti, 2017]. Для того чтобы компании перейти к продаже решений и иметь возможность использовать на практике предложенную модель формирования решения, необходимо четко понимать отличия нового предложения от существующего.

**Становление концепции сервитизации.** Впервые концепция сервитизации была представлена в работе [Vandermerwe, Rada, 1988], где сервитизация трактуется как процесс перехода от сосредоточенности компании на товарах к интегри-

рованной комбинации товаров и услуг. Важно учитывать, что сервитизация предполагает изменения не только в предложении компании, но и в ее бизнес-модели, организационной структуре, каналах доставки и маркетинговых усилиях.

В академической литературе данная концепция развивалась в рамках трех параллельных направлений исследований: продуктово-сервисных систем, науки о сервисе и бизнеса на основе решений [Rabetino et al., 2018]. В 90-е гг. XX в. сервитизация строилась преимущественно на концепции продуктово-сервисных систем [Mont, 2002; Tukker, 2004; Sakao, Sandström, Matzen, 2009], которая предполагала применение решений с целью минимизации негативного воздействия человека на окружающую среду при производстве товаров, их использовании и утилизации. Покупателю продавались функции, а экономика становилась «функциональной» [White, Stoughton, Feng, 1999].

Наука о сервисе строилась с учетом сервисно-доминирующей логики [Vargo, Lusch, 2004] и фокусировала внимание исследователей на вопросах совместного создания ценности, маркетинга взаимоотношений и маркетинга услуг [Parry, Bustinza, Vendrell-Herrero, 2012; Parry, Tasker, 2014; Smith, Maull, Ng, 2014].

В начале 2000-х гг. сервитизация получила распространение в сфере информационных технологий и стала развиваться в потоке концепции интегрированного решения [Davies, Brady, Hobday, 2007; Bonnemeier, Burianek, Reichwald, 2010]. Согласно этой концепции, компании добавляют к товарам услуги, что позволяет им создавать высокую ценность для потребителя и генерировать устойчивый доход [Baines, Lightfoot, 2013]. Отмечается, что создание ценности для клиента является главной целью решений [Sawhney, Wolcott, Arroniz, 2006; Töllner, Blut, Holzmüller, 2011].

Первоначально в процессе сервитизации выделялись три этапа: 1) предложение отдельных товаров и услуг; 2) предложение товаров с услугами; 3) предложение комбинации товаров, услуг, поддержки, знаний и самообслуживания [Vandermerwe, Rada, 1988]. Сегодня многие исследователи подчеркивают, что недостаточно ограничиться лишь комбинированием элементов — наивысшей стадией развития сервитизации являются решения, основанные на результате. На

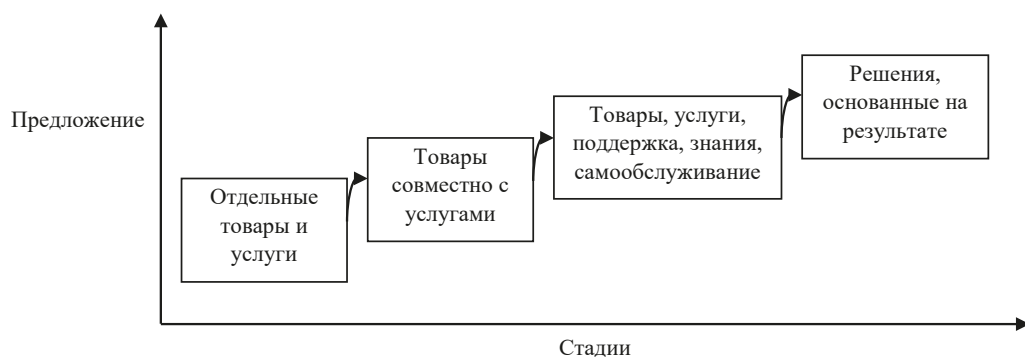


Рис. 2. Процесс сервитизации компании

рис. 2 показаны стадии процесса перехода компании от продажи товаров к продаже решений.

В начале процесса сервитизации компания продает клиентам товары и услуги по отдельности. Затем она продает услуги как дополнения к товарам, а после этого расширяет свое предложение за счет добавления поддержки, знаний и самообслуживания. На этой стадии можно говорить о том, что компания начинает предлагать решения, основанные на комбинировании ресурсов. В наивысшей стадии сервитизации компания предлагает клиентам решения, основанные на результате. Таким образом, при сервитизации наблюдается усложнение предложения, так как компания стремится удовлетворить потребности клиента более полно.

**Сравнение концепций товара, услуги и решения.** Компания может представлять клиентам несколько категорий предложений, различающихся по множеству характеристик. Концепция решения является наиболее современной и ориентированной на реальные потребности клиентов по сравнению с концепциями товара и услуги. Данная концепция имеет самостоятельное положение и несводима к простому суммированию концепций товара и услуги (табл. 2).

Для составления таблицы использованы работы, посвященные сервисно-доминирующей логике, сервитизации, экосистемам, продаже результатов, продаже решений и концепции решения. Представленное в ней сопоставление имеет ряд преимуществ по сравнению с ранее проведенными: рассмотрены концепции продажи решений и продажи результатов, обсуждаются возможности экосистем при формировании решений, приведены примеры российских компаний. Как видно, можно выделить три концепции предложений: товара, услуги и решения. Концепция решения представлена решениями, основанными как на комбинировании, так и на результате. Каждой концепции соответствует категория продаж: товаров, услуг, решений и результатов.

*Тип продажи.* Наиболее простой тип продажи — продажа товаров. Она предполагает низкий уровень взаимодействия с клиентом и заметно ограничивает возможности компании по созданию ценности. Продажа услуг позволяет компании установить с клиентом более тесный контакт, однако плохо подходит для решения сложных задач, требующих длительного взаимодействия с клиентом. Продажа решений, как правило, связана с взаимодействием множества участников из разных сфер бизнеса, что позволяет компании предлагать сложные персонализированные решения, которые клиент не смог бы получить у компаний, ориентированных на продажу товаров или услуг. Продажа результатов фокусируется не на комбинировании ресурсов, а на предоставлении клиентам результатов. Решения, ориентированные на результат, могут реализовываться в рамках продажи решений и продажи результатов.

*Логика создания ценности.* Реализация решений требует от компании отказа от следования продуктовой логике в пользу сервисно-доминирующей. Большой потенциал для предоставления решений имеет концепция сервисной линзы, объединившая идеи сервисно-доминирующей логики и концепции «работа, которую

Таблица 2. Концепции товара, услуги и решения: сопоставление характеристик

Характеристика	Концепция			
	товара	услуги	решения,	
			основанного на комбинировании	основанного на результате
Тип продажи	Продажа товаров	Продажа услуг	Продажа решений	– Продажа решений – Продажа результатов
Логика создания ценности	Продуктовая		Сервисно-доминирующая	Сервисная линза (сервисно-доминирующая + работа, которую нужно выполнить)
Взгляд на ценность	Ценность в обмене		Ценность в использовании	Ценность в достижении
Характер решаемой задачи	Простой	В рамках одной сферы	Комплексный	
Характер предложения	Массовый	С учетом интересов потребителя	Персонализированный	Уникальный
Создание ценности	Преимущественно собственными силами компании		Активное участие партнеров	
Возможности дифференциации	– НИОКР – Маркетинг продукции – Привлечение торговых партнеров		– Архитектура решения – Анализ рынка и ориентация на клиентов	– Стратегия монетизации – Стратегия партнерской экосистемы – Развитие взаимоотношений
Фокус компании	Транзакция	Транзакции и отношения	Отношения	
Тип инноваций	Продуктовая	Сервисная	Инновация бизнес-модели	
Уровень знания клиента	Низкий	Средний	Выше среднего	Высокий
Кастомизация	Низкая	Средняя	Выше среднего	Высокая
Риски компании	Снижение возможностей по дифференциации в большинстве категорий		Отсутствие возможности предложить ценную для клиента комбинацию ресурсов	– Направленность на достижение результатов – Сложность – Длительные циклы продаж

Характеристика	Концепция				
	товара	услуги	решения,		
			основанного на комбинировании	основанного на результате	
Потребность в экосистеме	Отсутствует	Отсутствует	Присутствует		
Тип экосистемы	—	—	Вертикальный	Горизонтальный	Оmnikanальный
Ключевой вопрос	Что продается?	Как оказывается услуга?	Зачем предлагается решение?		
Частота обращения клиента в компанию	Часто	Периодически	Редко	Периодически	Каждый день
Особенность предложения	Отдельные товары	Связанные товары и услуги	Тесно связанные предложения в рамках потребности	Много отдельных предложений для одной категории	Предложения для разных потребностей
Связь продуктов	Различная	Высокая	Высокая	Средняя	Слабая
Рост компании	Увеличение количества и качества предлагаемых товаров и услуг		Обеспечение более полного охвата задач в рамках потребности	Удовлетворение смежных потребностей	Удовлетворение множества разных потребностей
Пример предложения	Краска	Покраска стен	Ремонт в квартире	Планирование отпуска	Ремонт, путешествия, питание, финансы, образование, мобильность, коммуникация, развлечения
Пример компании	Магазин по продаже краски	Бригада маляров	ООО «СТД «Петрович»»	Airbnb, Inc.	– ООО «Яндекс» – ПАО «Сбербанк»

Примечание: прочерк означает отсутствие экосистемы, так как нет потребности в ее построении.

нужно выполнить». Она позволяет компании выйти за пределы существующих предложений и сориентировать свою деятельность на выполнение значимых для клиента работ, что способствует достижению стратегического преимущества. Применительно к концепции сервисной линзы понятие «стратегическое преимуще-

ство» гораздо лучше отражает суть процесса, чем «конкурентное преимущество», ориентируя компанию на создание новых рынков и переопределение уже существующих на основе решения проблем клиентов [Bettencourt, Lusch, Vargo, 2014].

*Взгляд на ценность.* Осуществляя переход от продажи товаров к продаже решений, компания постепенно перемещается от ценности, формируемой участниками в результате обмена, и ценности, получаемой клиентами в использовании, к ценности в достижении (value-in-achievement) [Jordan, 2015]. Данный тип ценности получил распространение в концепции «работа, которую нужно выполнить», где выполнение набора работ ведет к созданию результата для клиента, удовлетворяющего его потребность.

*Характер решаемой задачи.* Как правило, решения не ограничиваются одной сферой бизнеса, а включают в себя широкий спектр областей деятельности, что указывает на важность формирования решений, ориентируясь не на бизнес, а в первую очередь на потребность клиента.

*Характер предложения.* По сравнению с решениями предоставление товаров и услуг имеет меньшее количество вариантов по дифференциации и персонализации. Переход компании к предоставлению решений открывает возможности создания уникальных предложений, которые разработаны специально для клиента с учетом его желаний и конкретной ситуации.

*Создание ценности.* Нередко компании сложно сформировать решение самостоятельно в силу его комплексного характера. Оптимальным вариантом является привлечение к данному процессу участников, обладающих необходимыми компетенциями. При этом предоставление решения становится единым процессом [Skačkauskienė, Vestertė, 2020], а вся деятельность компании фокусируется на потребностях клиента [Aucan, Chow, 2019].

*Возможности дифференциации.* Компании способны создавать не просто улучшенные товары, услуги или решения, скорректированные в интересах клиента, а уникальные решения, ориентированные на результат. Каждая ситуация, сформированная индивидуальными предпочтениями клиента, характером решаемой задачи и условиями развертывания решения, создает возможность разработать уникальное решение для конкретного потребителя. Компании, предлагающие решения, способны дифференцировать свое предложение посредством не только маркетинга и новых характеристик, но и уникальной бизнес-модели, создания экосистемы и развития взаимоотношений с клиентами. Это позволяет компании выделиться среди конкурентов и получить стратегическое преимущество.

*Фокус компании.* В центре внимания решения находится выстраивание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентом, которые позволяют реализовать концепцию пожизненной ценности клиента.

*Тип инноваций.* Продажа решений предполагает проведение изменений в бизнес-модели организации и подразумевает ориентацию всех организационных процессов на создание значимого для клиента результата.



*Уровень знания клиента.* Формирование решения требует от компании глубокого знания клиентов. В настоящее время решения получают широкое распространение благодаря развитию цифровых технологий, позволяющих собирать и анализировать большие массивы данных о потребителях.

*Кастомизация.* Компания может кастомизировать практически каждый элемент предоставляемого решения. Учитывая сложность решения, количество вариантов его кастомизации несопоставимо больше по сравнению с товарами и услугами.

*Риски компании.* Решения отличаются повышенной сложностью, так как требуют объединения множества ресурсов. Как правило, они имеют более длительный цикл продаж по сравнению с продажей товаров и услуг, поэтому отказ клиента от покупки решения в середине цикла ведет к увеличению издержек.

*Потребность в экосистеме.* Продажа товаров и услуг в большинстве случаев не предполагает наличия экосистемы. Потребность в экосистеме возрастает, когда компании необходимо тесное взаимодействие с партнерами для совместного формирования решения [Stonig, Müller-Stewens, 2019; Specific features..., 2020]. В основе экосистем лежит высокая степень модульности и потребность в координации при отсутствии полного иерархического контроля. Данная организационная форма позволяет демонстрировать гибкость и в то же время поддерживать взаимозависимость между участниками [Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018].

*Тип экосистемы.* Компании могут создать вертикальную, горизонтальную или омниканальную экосистему. Данные типы экосистем различаются по спектру предлагаемых решений [Какой вид..., 2020].

*Ключевой вопрос.* Предлагая решения, компания должна ответить на вопрос «зачем?» [Frost, 2020], обращая при этом внимание не на характеристики продукта или процесс оказания услуги, а на потребность клиента, которую она стремится удовлетворить.

*Частота обращения клиента в компанию.* Вертикальная экосистема специализируется на конкретной потребности. Если потребность не связана с очень востребованной сферой, например питанием, то человек будет редко обращаться в эту экосистему. В горизонтальных экосистемах охват потребностей шире, поэтому клиенты используют их чаще. Омниканальные экосистемы способны стать партнером человека на каждый день благодаря наличию решений, направленных на удовлетворение самых разных потребностей.

*Особенность предложения.* Предложение вертикальной экосистемы формируется в рамках одной потребности клиента. Горизонтальные экосистемы предлагают широкий спектр решений для удовлетворения смежных потребностей одной категории потребителей; омниканальные экосистемы — множество решений для удовлетворения разных потребностей клиентов.

*Связь продуктов.* Решения, предоставляемые вертикальной экосистемой, в наибольшей степени связаны между собой. Клиент может получить весь спектр решений в рамках определенной потребности в одной экосистеме. Решения в ус-

ловиях горизонтальных экосистем связаны в меньшей степени, однако они по-прежнему хорошо дополняют друг друга, удовлетворяя смежные потребности клиента. Что касается омниканальных экосистем, то предоставляемые ими решения имеют наименьшую связь, однако благодаря их большому количеству и разнообразию любой человек может найти подходящее для себя решение на каждый день.

*Рост компании.* Рост компаний, специализирующихся на продаже товаров и услуг, происходит преимущественно за счет увеличения количества и улучшения качества их предложений. При этом конкуренция ведется на уровне продуктов. Вертикальные экосистемы могут создавать новые решения в рамках одной потребности и улучшать существующие с целью обеспечения «бесшовного» клиентского опыта. В идеале компания способна не только предлагать множество решений для удовлетворения одной потребности, но и интегрировать их в одно. Горизонтальные экосистемы могут расширять количество удовлетворяемых потребностей, а также выявлять нераскрытые потребности клиентов и предлагать соответствующие решения. Омниканальные экосистемы стремятся предложить решения для удовлетворения как можно большего количества потребностей клиентов из разных сфер бизнеса. Необходимым этапом развития здесь является поддержание единого стандарта решений, а также их интеграция на одной платформе и обеспечение доступности клиенту через мобильное приложение. Это позволяет нивелировать разрозненность решений, обусловленную удовлетворением разных потребностей, и предоставить клиенту «бесшовный» клиентский опыт, повысив тем самым удобство взаимодействия с компанией.

*Пример предложения.* Переход компании от продажи товаров к продаже решений в омниканальной экосистеме можно рассмотреть на следующем примере. Вначале компания продает своим клиентам товары — краску для стен. На следующем этапе она оказывает им услуги по покраске стен, а затем переходит к продаже решений, которую удобно осуществлять в экосистеме. Вертикальная экосистема позволяет сделать ремонт в квартире; горизонтальная — открывает возможности не только ремонта, но также подбора и продажи квартиры благодаря участникам экосистемы из разных сфер бизнеса. Омниканальная экосистема позволяет охватить несвязанные направления бизнеса и наряду с ремонтом, покупкой и продажей квартир предложить решения в сферах питания, образования и консалтинга.

*Пример компании.* Продавать краску может магазин товаров для ремонта; а бригада маляров — оказывать услуги по покраске стен. Примером вертикальной экосистемы является ООО «СТД «Петрович»». В настоящее время компания в экосистеме «Петрович.Дом» осуществляет широкий спектр деятельности, связанной с обустройством дома. Клиент может заказать ремонт всей квартиры или использовать лишь некоторые сервисы в процессе самостоятельного ремонта помещения. Компания разработала единый профиль клиента и интегрировала множество сервисов на одной платформе. Клиент находит исполнителей работ на бирже профессионалов «ПроПетрович», рассчитывает стоимость работ

и материалов с помощью «Петрович.Калькулятор», проектирует дизайн помещения в сервисе «Петрович.Дизайн», а также устанавливает двери, окна, ванну, используя «Петрович.Монтаж». Развитие вертикальной экосистемы и активное внедрение цифровых технологий позволяют компании быть в числе лидеров российского рынка «Сделай сам» (Do It Yourself — DIY) и конкурировать с растущими маркетплейсами благодаря продаже решений, которые создают для клиентов высокую ценность [Колынин, 2020]. Компания выполняет весь спектр услуг по ремонту: продажа оборудования и строительных материалов, поиск мастеров, разработка дизайна помещения, ремонт квартиры.

Широкие возможности для предложения решений из связанных сфер бизнеса предоставляют горизонтальные экосистемы. Например, компания Airbnb, Inc., начинавшая как сервис по бронированию отелей, в настоящее время занимается также планированием отпусков, подбором экскурсий и обеспечением клиентов впечатлениями во время путешествия.

В качестве омниканальной экосистемы можно отметить две крупнейшие российские экосистемы ООО «Яндекс» и ПАО «Сбербанк». Они предлагают клиентам широкий спектр решений из разных сфер бизнеса, таких как питание, путешествия, развлечения, образование, покупки, мобильность и др. [Какой вид..., 2020]. Несомненным преимуществом для омниканальной экосистемы является наличие приложения, интегрирующего все решения на одной платформе. Например, ООО «Яндекс» позволяет клиентам пользоваться широким спектром предложений с помощью супераппа «Яндекс.Go».

Учитывая развитие технологий и стремление клиентов получать от компаний все более ценные предложения, можно ожидать, что роль экосистем в решении проблем клиентов будет возрастать. При этом сервитизация станет естественным процессом, позволяющим компании дифференцироваться и оставаться конкурентоспособной в стремительно меняющейся экономике.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Данная статья относится к исследованиям, в которых ориентация на результат рассматривается в качестве неотъемлемой характеристики решения. Это отражено в предложенном определении понятия «решение», модели формирования решения, процессе сервитизации компании и сопоставлении концепций товара, услуги и решения.

В академической среде не существует единого мнения относительно определения понятия «решение». Это обусловлено разнообразием сфер, где проводятся исследования решений, и наличием нескольких подходов к его определению. Соотношение концепций продажи решений и продажи результатов остается дискуссионным. В дальнейшем исследователи, скорее всего, либо признают наличие ориентации на результат в концепции продажи решений и будут развивать реше-

ния, исходя из данной предпосылки, либо перейдут к использованию концепции продажи результатов. В настоящее время исследования решений развиваются в рамках обеих концепций.

Концепции продажи решений и продажи результатов первоначально появились в консалтинговой, а затем стали распространяться в академической литературе. Высокая степень ориентации консалтинговых работ на практику бизнеса позволяет своевременно отражать отраслевые тренды и освещать ориентацию предоставляемых компаниями решений на результат. Учитывая стремительный рост обсуждения решений в сфере консалтинга, наибольшего эффекта в изучении ориентации решений на результат можно достичь, интегрируя выводы, содержащиеся в академической и консалтинговой литературе.

В последние годы отмечается усиление роли маркетинга при формировании решения, что находит отражение в определениях данного понятия. На этой основе в настоящей статье представлен авторский подход — решение как предложение. Его становление связано с такими трендами, как развитие цифровых технологий, более глубокое знание клиентов и построение с ними долгосрочных отношений. Данные тренды позволяют формировать решения, которые максимально удовлетворяют потребности клиентов и создают для них значимый результат.

Несводимость решения к простому комбинированию товаров и услуг подчеркивается все большим количеством исследователей. Оно имеет не только функциональные характеристики, но и эмоциональную окраску, что создает синергетический эффект, формируя для клиента значимый результат, обладающий высокой ценностью. В настоящее время становится очевидным, что наибольшие возможности по использованию экосистем заключаются в предоставлении решений, а не товаров и услуг.

В отличие от других исследований, в данной статье экосистемы рассматриваются с позиции характера удовлетворяемой потребности клиента, что выражается в типах экосистем (вертикальная, горизонтальная, омниканальная) и характеристиках, по которым проводится сравнение решений. В рамках академической дискуссии работа ставит вопросы о соотношении между концепциями продажи решений и продажи результатов, наличии ориентации на результат в концепции продажи решений, возможностях разных типов экосистем для формирования решений, а также современных требованиях, предъявляемых к концепции решения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время концепция решения является актуальной темой для обсуждения как в академической, так и в консалтинговой литературе. На основе проведенного анализа были выявлены ключевые признаки понятия «решение»: использование комбинации продуктов и услуг, нацеленность на удовлетворение комплексной потребности клиента, уникальность формируемой ценности, до-

стижение синергетического эффекта, взаимодействие компании и клиента, обмен знаниями и создание значимого результата для клиента. Автором предложен подход к определению понятия «решение» — решение как предложение. Данный подход ранее не рассматривался, хотя в последние годы количество работ, в которых это понятие определяется через концепцию предложения, возросло.

В статье рассмотрен существующий тренд на предоставление результата клиенту. Проведенный анализ академических и консалтинговых исследований показывает, что некоторые авторы критикуют концепцию продажи решений за отсутствие ориентации на результат, вследствие чего компаниям предлагается следовать концепции продажи результатов. В то же время многие исследователи, напротив, рассматривают ориентацию на результат как неотъемлемую характеристику продажи решений и считают данную концепцию наиболее актуальной. Таким образом, можно сделать вывод о развитии исследований решений в рамках двух концепций — продажи решений и продажи результатов. При этом ориентация на результат является неотъемлемой характеристикой решения.

Анализ академических и консалтинговых работ позволил предложить авторское определение понятия «решение», отражающее его ориентацию на результат. На этой основе разработана модель формирования решения, в которой отображены следующие компоненты: ключевые элементы и характеристики, специфика решаемой задачи, совместное создание ценности и ориентация на результат. Предоставление решений, ориентированных на результат, обозначено в качестве наивысшей стадии сервитизации. Кроме того, были выявлены особенности решений по сравнению с товарами и услугами, а также рассмотрены особенности использования экосистем для продажи решений.

Дальнейшие исследования могут фокусироваться на изучении отечественных практик применения концепции продажи решений. Использование количественных методов может позволить охарактеризовать отечественную бизнес-среду с учетом распространения и развития данной концепции, а качественных — раскрыть особенности ее применения российскими организациями.

#### Литература на русском языке

- Какой вид цифровой экосистемы подходит для вашего бизнеса? 2020. *Vc.Ru*. URL: <https://vc.ru/services/105076-kakoy-vid-cifrovoy-ekosistemy-podhodit-dlya-vashego-biznesa> (дата обращения: 05.01.2021).
- Кольнин И. 2020. Зачем «Петрович» строит экосистему ремонта. *Marketmedia*. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/zachem-petrovich-stroit-ekosistemu-remonta-/> (дата обращения: 05.01.2021).
- Сагинова О. В., Дюметц Ж. 2017. Сервитизация современных сервисных организаций. *Вестник факультета управления СПбГЭУ* (1): 312–315.
- Яковленко А. Е., Ланская Д. В. 2019. Сервитизация управленческих функций инфраструктуры ИЭСУ в условиях экономики знаний. *Проблемы общества и экономики, основанных на знании, цифровая экономика: инновации и неоиндустриализация* 177–183.

## References in Latin Alphabet

- Apollo B. 2020. Should we be selling “solutions” or outcomes? *Inflexion Point*. URL: <https://www.inflexion-point.com/blog/should-we-be-selling-solutions-or-outcomes> (accessed: 05.01.2021).
- Aycan D., Chow S. 2019. What Most organizations get wrong with innovation challenges and how you can avoid the same mistakes. *Medium*. URL: <https://medium.com/ideo-stories/innovation-challenges-26abe0ce69d4> (accessed: 05.01.2021).
- Baines T., Lightfoot H. 2013. Servitization of the manufacturing firm. *International Journal of Operations & Production Management* **34** (1): 2–35.
- Ballantyne D., Frow P., Varey R.J., Payne A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* **40** (2): 202–210.
- Bano I., Fouache B., Costa P., Salteur J. 2018. Solution selling: Bringing the myth down to business reality. *Deloitte*. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/life-sciences-health-care/0000\\_Solution%20selling%20Bringing%20the%20myth%20down%20to%20business%20reality-nov-vs6.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/life-sciences-health-care/0000_Solution%20selling%20Bringing%20the%20myth%20down%20to%20business%20reality-nov-vs6.pdf) (accessed: 05.01.2021).
- Bettencourt L.A., Lusch R.F., Vargo S.L. 2014. A service lens on value creation: Marketing’s role in achieving strategic advantage. *California Management Review* **57** (1): 44–66.
- Bonnemeier S., Burianek F., Reichwald R. 2010. Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing Management* **9** (3): 228–238.
- Brax S.A., Visintin F. 2017. Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management* **60**: 17–32.
- Canedo W., Junior D.S., Helal D. 2018. Servitization and organizational performance in the machinery and equipment sector. *Revista de Administração de Empresas* **58** (5): 475–493.
- Chamberlain N. 2018. Sell the outcome, not the solution. *Britewrx*. URL: <https://britewrx.com/blog/blog/sell-the-outcome-not-the-solution> (accessed: 05.01.2021).
- Consultative Selling. 2020. *Tack TMI UK*. URL: <https://www.tacktmi.co.uk/course/consultative-selling> (accessed: 05.01.2021).
- Davies A., Brady T., Hobday M. 2007. Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management* **36** (2): 183–193.
- Evanschitzky H., Wangenheim F.V., Woisetschläger D.M. 2011. Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management* **40** (5): 657–660.
- Frank A.G., Mendes G.H.S., Ayala N.F., Ghezzi A. 2019. Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change* **141**: 341–351.
- Frost A. 2020. Solution Selling: The Ultimate Guide. *Hubspot*. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling> (accessed: 05.01.2021).
- Galbraith J.R. 2002. Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics* **31** (2): 194–207.
- Gebauer H., Fleisch E., Friedli T. 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal* **23** (1): 14–26.
- Gimbel R.E.P. 2018. How to Switch to Solution Selling. *Gimbel & Associates*. URL: <http://www.rog-gimbel.com/blog/how-to-switch-to-solution-selling> (accessed: 05.01.2021).
- Hakanen T., Jaakkola E. 2012. Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management* **23** (4): 593–611.
- Hedvall K., Jagstedt S., Dubois A. 2019. Solutions in business networks: Implications of an interorganizational perspective. *Journal of Business Research* **104**: 411–421.
- Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M. 2012. Characterizing value as an experience. *Journal of Service Research* **15** (1): 59–75.

- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* **39** (8): 2255–2276.
- Jepsen S. 2017. Forget your product: Start selling “solutions” instead. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/286806> (accessed: 05.01.2021).
- Jordan M. 2015. What I learnt about combining SDL and JTBD. *Medium*. URL: [https://medium.com/@Martin\\_Jordan/what-i-learnt-about-combining-sdl-and-jtbd-ca42742b74a2](https://medium.com/@Martin_Jordan/what-i-learnt-about-combining-sdl-and-jtbd-ca42742b74a2) (accessed: 05.01.2021).
- Kohtamäki M., Parida V., Patel P. C., Gebauer H. 2020. The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change* **151** (6): 119804.
- Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V. 2010. Business models in project-based firms — Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management* **28** (2): 96–106.
- Lin T. C. W. 2011. A behavioral framework for securities risk. *Seattle University Law Review* **34** (2): 325–378.
- Macdonald E. K., Kleinaltenkamp M., Wilson H. N. 2016. How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing* **80** (3): 96–120.
- Martín-Peña M.-L., Díaz-Garrido E., Sánchez-López J. M. 2018. The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. *Strategic Change* **27** (2): 91–99.
- Mont O. K. 2002. Clarifying the concept of product-service system. *Journal of Cleaner Production* **10** (3): 237–245.
- Nicasio F. 2020. The Magic — and Challenge — of Consultative Sales. *Userlike Live Chat*. URL: <https://www.userlike.com/en/blog/consultative-sales> (accessed: 05.01.2021).
- Nobel Prizes. 2021. *NobelPrize.Org*. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/press-release/> (accessed: 05.01.2021).
- Parry G., Bustinza O. F., Vendrell-Herrero F. 2012. Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of consumer attitudes. *International Journal of Production Economics* **135** (1): 320–332.
- Parry G., Tasker P. 2014. Value and servitization: Creating complex deployed responsive services. *Strategic Change* **23** (5–6): 303–315.
- Perona M., Saccani N., Bacchetti A. 2017. Research vs. practice on manufacturing firms’ servitization strategies: A gap analysis and research agenda. *Systems* **5** (1): 19.
- Peterson M. V., Bray J. M. 2015. Giving customers what they want: Growth and differentiation through selling business outcomes. *Accenture*. URL: [https://www.accenture.com/t20150527T205426\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_8/Accenture-Giving-Customers-What-They-Want-Selling-Business-Outcomes.pdf](https://www.accenture.com/t20150527T205426__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_8/Accenture-Giving-Customers-What-They-Want-Selling-Business-Outcomes.pdf) (accessed: 05.01.2021).
- Plouffe C. R., Nagel D., Bonney L., Hochstein B., Salas J. 2019. The Austrian view and value co-creation process in solution-oriented firms: A seven stage, “solution prototyping” framework. *Journal of Marketing Theory and Practice* **28** (1): 79–97.
- Rabetino R., Harmsen W., Kohtamäki M., Sihvonen J. 2018. Structuring servitization-related research. *International Journal of Operations & Production Management* **38** (2): 350–371.
- Rajala R., Brax S. A., Virtanen A., Salonen A. 2019. The next phase in servitization: Transforming integrated solutions into modular solutions. *International Journal of Operations & Production Management* **39** (5): 630–657.
- Restuccia M., Legoux R. 2019. B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision. *Industrial Marketing Management* **76**: 203–213.
- Royer C. 2019. Why all sales people should focus on the wants of their customers. *Cedric Royer*. URL: <https://www.cedricroyer.com/why-all-sales-people-should-focus-on-the-wants-of-their-customers/> (accessed: 05.01.2021).

- Sakao T., Sandström G. Ö., Matzen D. 2009. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches. *Journal of Manufacturing Technology Management* **20** (5): 754–778.
- Sawhney M., Wolcott R. C., Arroniz I. 2006. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/> (accessed: 05.01.2021).
- Shankar V., Berry L. L., Dotzel T. 2009. A practical guide to combining products and services. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2009/11/a-practical-guide-to-combining-products-and-services> (accessed: 05.01.2021).
- Sheng M. 2020. Outcome selling: Don't sell the product, sell the outcome. *Hubspot*. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/outcome-selling> (accessed: 05.01.2021).
- Simon H. A. 1947. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan.
- Simon H. A. 1955. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics* **69** (1): 99–115.
- Skačkauskienė I., Vestertė J. 2020. Tasks for service modularization planning. *Business: Theory and Practice* **21** (2): 813–819.
- Sklar S. 2017. Are you selling solutions or outcomes? *Selling Power Blog*. URL: <https://blog.sellingpower.com/gg/2017/08/are-you-selling-solutions-or-outcomes.html> (accessed: 05.01.2021).
- Smith L., Maull R., Ng I. C. L. 2014. Servitization and operations management: A service dominant logic approach. *International Journal of Operations & Production Management* **34** (2): 242–269.
- Specific features of Russian ecosystems. 2020. *ICT. Moscow*. URL: <https://ict.moscow/en/news/specific-features-of-russian-ecosystems/> (accessed: 05.01.2021).
- Spence M. 2014. Let's be clear on solutions. *IPE*. URL: <https://www.ipe.com/lets-be-clear-on-solutions/10001136.article> (accessed: 05.01.2021).
- Stonig J., Müller-Stewens G. 2019. Navigating the challenges of ecosystem emergence. *Die Unternehmung* **73** (4): 288–307.
- Storbacka K. 2011. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management* **40** (5): 699–711.
- Tallentire K. 2020. The Product Marketing Problem You Didn't Know You Had. *MetaCX*. URL: <https://metacx.com/blog/the-product-marketing-problem-you-didnt-know-you-had/> (accessed: 05.01.2021).
- Töllner A., Blut M., Holzmüller H. H. 2011. Customer solutions in the capital goods industry: Examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management* **40** (5): 712–722.
- Tukker A. 2004. Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment* **13** (4): 246–260.
- Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* **71** (3): 1–17.
- Uлага W., Barsoux J.-L. 2013. Selling solutions is no easy answer. *IMD*. URL: <https://www.imd.org/contentassets/cecbef2fe3fc448c86e32755b3cd34e8/tc097-13-selling-solutions-is-no-easy-answer.pdf> (accessed: 05.01.2021).
- Ulwick T. 2017. What Is Jobs-to-be-Done? — JTBD + Outcome-Driven Innovation. *Medium*. URL: <https://jobs-to-be-done.com/what-is-jobs-to-be-done-fea59c8e39eb> (accessed: 05.01.2021).
- Vandermerwe S., Rada J. 1988. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal* **6** (4): 314–324.
- Vargo S. L., Lusch R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* **68** (1): 1–17.
- Vargo S. L., Lusch R. F. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management* **37** (3): 254–259.



- Walters G. 2019. Solution selling is dead. *The Imaging Channel*. URL: <https://www.theimagingchannel.com/solution-selling-is-dead/> (accessed: 05.01.2021).
- White A. L., Stoughton M., Feng L. 1999. *Servicizing: The Quiet Transition to Extended Product Responsibility*. Tellus Institute, Boston, 97.
- Windahl C., Andersson P., Berggren C., Nehler C. 2004. Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management* 7 (3): 218–228.
- Windahl C., Lakemond N. 2010. Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management* 39 (8): 1278–1290.
- Windler K., Jüttner U., Michel S., Maklan S., Macdonald E. K. 2017. Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management* 60: 173–186.

### Russian Language References Translated into English

- What kind of digital ecosystem is right for your business? 2020. *Vc.Ru*. URL: <https://vc.ru/services/105076-kakoy-vid-cifrovoy-ekosistemy-podhodit-dlya-vashego-biznesa> (accessed: 05.01.2021). (In Russian)
- Kolynin I. 2020. Why «Petrovich» is building a repair ecosystem. *Marketmedia*. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/zachem-petrovich-stroit-ekosistemu-remonta-/> (accessed: 05.01.2021). (In Russian)
- Saginova O. V., Diumentts Zh. 2017. Servitization of the modern service organizations. *Vestnik fakul'teta upravleniia SPbGEU* (1): 312–315. (In Russian)
- Iakovlenko A. E., Lanskaia D. V. 2019. Servicing the management functions of university innovation ecosystem infrastructure in a knowledge economy. *Problemy obshchestva i ekonomiki, osnovannykh na znanii, tsifrovaia ekonomika: innovatsii i neoindustrializatsiia* 177–183. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 14 января 2021 г.  
Статья рекомендована в печать 19 марта 2021 г.

### Контактная информация

Георгиевский Антон Борисович — аспирант; 1520789@mail.ru

### COMPANY TRANSITION FROM SELLING GOODS TO SELLING SOLUTIONS

A. B. Georgievsky

National Research University Higher School of Economics,  
20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Georgievsky A. B. 2021. Company transition from selling goods to selling solutions. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 20 (2): 216–241. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.204> (In Russian)

Accelerating digitalization of the economy and changing pandemic-driven consumer trends provide companies with opportunities for a complete customer satisfaction by using solutions. This work aims to consider the formation of a solution as the basis for the servitization of a company. The analysis of academic and consulting literature on solution and servitization concepts was used as a research method. The paper proposes an approach to define the concept of solution as an offer. Two types of sales using solutions have been determined: solution selling and outcome

selling. The definition of an outcome-oriented solution is provided. Based on this definition and the key features of a solution, a solution creation model is formed which includes the following components: the key elements and characteristics, the nature of the problem, joint value creation, and outcome orientation. The paper develops a model of the servitization process and compares the categories of goods, services, and solutions taking into account the development of the concept of ecosystems. Researchers can use the findings to build solution models and develop the outcome component of a solution. Practitioners can use the results to make the company transition from selling goods to selling solutions.

*Keywords:* solution, solution selling, concept of solution, ecosystem, outcome selling, servitization, services.

Received: January 14, 2021

Accepted: March 19, 2021

#### Contact information

*Anton B. Georgievsky* — Postgraduate Student; 1520789@mail.ru