

Секція 4. **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕР МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДК 336.717

С. В. Андрос, канд. екон. наук, доцент
кафедри обліку і аудиту,
Університет банківської справи
Національного банку України, м. Київ

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ І ПІДПРИЄМСТВА ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто діяльність підприємства, яке за рахунок впровадження збалансованої системи показників (BSC) успішно реалізує поставлені цілі. Проаналізовано роботу комерційного банку, який замінив BSC більш альтернативним методом, визнавши дану систему неприйнятною для бізнес-діяльності. Порівнюється ефективність роботи банку і підприємства від впровадження BSC шляхом оцінювання фінансових і нефінансових показників. Обґрунтовано причини розбіжних результатів діяльності та ступеня задоволеності клієнтів і персоналу від упровадження BSC у банку і на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: банк, збалансована система показників, персонал, підприємство

АННОТАЦИЯ. Рассмотрена деятельность предприятия, которая за счет внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) успешно реализует поставленные цели. Проанализирована работа коммерческого банка, который заменил BSC более альтернативным методом, сочтя эту систему неприемлемой для бизнес-деятельности. Сравнивается эффективность работы банка и предприятия от внедрения BSC путем оценки финансовых и нефинансовых показателей. Выделены причины расходящихся результатов деятельности и степени удовлетворенности клиентов и персонала от внедрения BSC в банке и на предприятии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: банк, сбалансированная система показателей, персонал, предприятие

ABSTRACT. We consider the activities of the company, which through the introduction of balanced scorecard (BSC) successfully realizes its goals. Analyzed the work of a commercial bank, which replaced the BSC over the alternative method of recognizing this system unacceptable for business. Compares the performance of the bank and the enterprise implementation of the BSC through evaluation of

financial and nonfinancial indicators. Substantiated reasons for divergent results and satisfaction of clients and staff from the introduction of BSC in the bank and the enterprise.

KEY WORDS: bank, balanced scorecard, staff, business

Вступ. Збалансована система показників (BSC) — управлінська стратегічно-вимірювальна система, яка переводить місію і стратегію банку в збалансований комплекс інтегрованих робочих показників. Робочі показники дають коротку, але повну інформацію про діяльність банку з позицій досягнення цілей і виконання поставлених завдань. Пов'язавши ці показники з винагородою, BSC допомагає працівникам приймати виважені управлінські рішення в інтересах банку.

Заохочення і винагорода працівників у процесі досягнення довгострокових цілей банку здійснюється на основі комплексного використання фінансових і нефінансових показників (наприклад, задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання). Підсумкові показники використовуються у взаємозв'язку з поточними, адже, відповідно до концепції Р. Каплана і Д. Нортон, підсумкові показники без поточних приховують інформацію про те, як саме отримані результати [2, с. 362].

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції BSC надає керівнику альтернативний інструмент для отримання бажаних результатів. Чітке розуміння цілей і завдань, методів їх досягнення на сьогодні є особливо актуальною проблемою. Система збалансованих показників або критеріїв розглядає цілі і стратегію банків крізь призму всеохоплюючої системи оцінки їх діяльності, забезпечуючи методологією, необхідною для формування системи стратегічних орієнтирів в управлінні. Основний акцент при цьому робиться на оцінюванні досягнення фінансових результатів, що доповнюється фінансовими показниками діяльності працівників. Така система дає змогу не лише аналізувати результати діяльності банку (підприємства), але й брати участь у створенні нових продуктів (послуг).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роберт Каплан і Девід Нортон вважають, що для успіху в конкурентній боротьбі в інформаційному суспільстві потрібні нові навички: відносини з клієнтами, інновації та індивідуалізація продуктів, підвищення кваліфікації та мотивація працівників, інформаційні технології [3, с. 217]. Включивши в систему оцінки результатів усі критичні фактори успіху, підприємство обиратиме оптимальні напрямки досягнення своєї мети [4, с. 191]. А. Гершун, Ю. Нефед'єва акцентують, що BSC — це система орієнтирів для визначення балансу між інвести-

ціями та споживанням [1, с. 51]. Марк Грем Браун наголошує, що BSC — це інструмент, що допомагає розгорнути реалізацію галузевих і державних програм до рівня виконання і зробити її «прозорою» [6, с. 112]. Р. Хервіг вважає, що BSC — це спосіб усунення протиріч у поглядах на цілі і засоби їх досягнення між некомерційними об'єднаннями і Адміністрацією муніципального об'єднання. Зацікавлені структури впевнені, що робиться все необхідне для досягнення загальних цілей. Адміністрація муніципального об'єднання керується узгодженою системою показників [7, с. 513]. Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін [5] та інші дослідники [8–12] наголошують, що BSC дозволяє чітко сформулювати стратегію і перевести її в площину конкретних завдань, пов'язати стратегічні цілі з результатами діяльності кожного працівника адміністрації муніципального об'єднання і обґрунтовано мотивувати персонал. З огляду зазначеного, виникає необхідність в оцінюванні діяльності банку і підприємства від упровадження BSC як інструменту стратегічного планування шляхом аналізу фінансових і нефінансових показників.

Мета дослідження полягає в оцінюванні ефективності діяльності комерційного банку і підприємства від впровадження збалансованої системи показників шляхом комплексного аналізу фінансових і нефінансових показників.

Завдання дослідження: дослідити діяльність підприємства, яке успішно реалізує поставлені цілі завдяки впровадженню BSC; проаналізувати роботу банку, який покращив результати бізнес-діяльності за рахунок заміни BSC альтернативним методом; порівняти ефективність діяльності банку і підприємства від впровадження BSC шляхом оцінювання фінансових і нефінансових показників; обґрунтувати причини розбіжних результатів діяльності та ступеня задоволеності клієнтів і персоналу від запровадження BSC у банку і на підприємстві.

Результати дослідження. BSC може застосовуватися для досягнення таких цілей: розуміння прийнятої стратегії; доведення стратегії до працівників банку; узгодження зі стратегією завдань підрозділів і особистих цілей працівників; погодження стратегічних завдань із довгостроковими цілями і річним бюджетом; виявлення та координації стратегічних ініціатив; систематичного перегляду стратегії; встановлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Можливий приклад застосування BSC у банку починається з оголошення корпоративної стратегії і визначення в загальних аспектах етапів її реалізації. На першому етапі складається список показників, які відображають важливі фактори успіху. На другому — виділяють показники, що відповідають ланцюжку причинно-

наслідкових відносин для обґрунтування доцільності створення продукту (послуги). На третьому — розроблюються карти показників для банку загалом, а також опрацьовуються додаткові карти для кожного з його підрозділів. На четвертому етапі коригується винагорода працівникам за успіхи в бізнесі від використання BSC. На п'ятому — здійснюється приведення накопичених даних і звітності у відповідність до BSC. На шостому — здійснюється управління системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої технологічної системи. На останньому, сьомому етапі періодично проводяться наради для оцінки зворотнього зв'язку та підтримки успішної діяльності банку у майбутньому.

Враховуючи зазначене, пропонується розглянути діяльність підприємства і банку та проаналізувати загальну ситуацію після впровадження і реалізації BSC. Для оцінки роботи банку і підприємства було проведено опитування керівників цих двох установ щодо черговості етапів впровадження BSC, вивчалась ступінь складності ситуації.

На підприємстві концепція BSC введена у 2007 р., але в повному обсязі її стали використовувати в 2009 р. Спочатку адміністрація доводила показники до виробничого відділу, але менеджери певною мірою не розуміли, що саме робити з отриманими даними. У результаті, через кілька років сформувався так званий стандартний процес оцінки за п'ятьма ключовими показниками: безпека; якість; результативність (реагування); кадри; фінанси (витрати). За результатами оцінки усіх п'яти етапів реалізації BSC труднощі викликало, насамперед, виявлення причинно-наслідкового зв'язку.

Відзначимо, що методологія BSC допомогла підприємству сфокусуватися на важливих для клієнтів аспектах. Відмітимо, у разі, коли даних забагато і вони суперечливі, керівництву складно виділити серед них пріоритетні, тобто виникає компроміс між критеріями кількості й якості.

За допомогою системи збалансованих показників керівники побудували процес управління таким чином, щоб працівники могли отримати чітку відповідь щодо спрямованості і виваженості своїх дій (чи позначаються їх дії на карті показників?). Водночас підкреслимо, що на підприємстві використовувалися обмежені загальні показники, прості і зрозумілі, оцінка яких виконувалася за однаковою методикою.

Для оцінювання результатів діяльності працівників і прагнення їх до самовдосконалення було запроваджено «кольорові» звіти. Раз на місяць керівництвом за результатами BSC здійснювався аналіз виконання річного плану. Червоний колір означав, що

підприємство далеко від визначеної мети; жовтий — існує ризик невиконання; зелений — план виконується повністю. Існуюча інфраструктура інформаційних технологій дозволила підприємству швидко отримувати зворотний зв'язок.

Проте, до впровадження BSC для багатьох працівників результати за підсумковими показниками і оплата праці не були взаємопов'язані. Винагорода окремих керівників підрозділів залежала від фінансових результатів підприємства у цілому (зростання доходів, зростання частки на ринку, чистий прибуток, рентабельність активів).

Отже, із запровадженням BSC, для оцінки діяльності по підрозділах була сформована нова система оплати за кількома довільними компонентами. Нефінансові показники певною мірою не враховувалися, але за рахунок причинно-наслідкового зв'язку ці показники впливали на кінцевий результат. Керівництво підприємства підготувало детальний план дій щодо усунення розриву між цілями і результатами. План постійно переглядався та удосконалювався, здійснювалася оцінка поточних показників BSC по кожному підрозділу. Хоча пошук причинно-наслідкового зв'язку виявився найскладнішою ділянкою реалізації BSC, проте, саме в цій сфері приймалися конкретні ділові рішення і відбувалося покращення ситуації, що в цілому позитивно відображалось на загальних результатах діяльності підприємства.

Вважаємо доцільним наголосити також і на недоліках системи оцінки, яка мала місце на підприємстві до впровадження BSC: практично кожний підрозділ використовував власну програму дій і на свій розсуд тлумачив показники; показники певною мірою не узгоджувалися із загальними цілями підприємства; нечітке формулювання показників і стандартів призводило до різних шахрайств і маніпуляцій.

Отже, система BSC допомогла чітко визначити відповідальність керівників і персоналу підрозділів, посилити підзвітність, пов'язати повноваження працівників з їх безпосередніми обов'язками.

Для подальшого дослідження було розглянуто діяльність комерційного банку, який у 2009 р. для оцінки якості роботи запровадив BSC, що включала в себе так звану програму бонусів. Ця програма базувалася на щоквартальному аналізі результатів роботи з можливою виплатою премії залежно від того, наскільки банк, його філія або персонал досягали успіху в таких сферах, як наприклад: фінанси; кадри (обслуговування клієнтів, взаєвідносини між працівниками, робота з громадськістю); операції (аудит і контроль).

Програма враховувала специфіку діяльності кожного підрозділу банку (оцінка роботи касових працівників; у відділі збуту —

це кількість відкритих рахунків, обсяги і зростання портфеля рахунків; ефективність роботи керівників філій та їх вплив на загальні результати діяльності банку).

Контроль використання фінансів відстежувала комп'ютерна система; суб'єктивні показники (наприклад, якість обслуговування клієнтів вивчалася шляхом опитування клієнтів). Була введена трибальна методика оцінки: нижче норми; норма; вище норми. Премії не залежали від посадового окладу, але банк зводив чотири квартальних результати BSC у річний звіт, який слугував базою для підвищення заробітної плати. Результати показали, що найбільш трудомістким етапом реалізації BSC виявилася підготовка інформаційної інфраструктури. Так, BSC частково замінила систему оцінки показників, відповідно до якої філії (підрозділи) отримували винагороду по балам, присвоєним за якісне обслуговування клієнтів.

Вважаємо, що слабкість такої системи оцінки полягала в тому, що винагороду одержувала філія (підрозділ) у цілому, а не здійснювався її розподіл між окремими працівниками за результати виконаної роботи.

Виходячи з викладеного, можна констатувати, що на початковому етапі впровадження BSC надала банку низку таких переваг: BSC орієнтована на діяльність і винагороду висококваліфікованих працівників. Цілі банку конкретизовані, і той, хто працює високопрофесійно, буде отримувати відповідну винагороду; BSC дає змогу керівникам підвищувати кваліфікацію працівників, роз'яснювати їм довгострокові цілі банку.

Проте, незважаючи на переваги BSC, через деякий період після впровадження BSC керівництво банку замінило її програмою компенсаційних планів через низку виниклих проблем.

Крім того, BSC стала неефективною внаслідок змін у нормативно-законодавчому регулюванні банківської діяльності та ринку цінних паперів. До того ж, клієнти банку, персонал філії і керівництво сприймали впровадження BSC по-різному. Окремі керівники відкрито розподіляли винагороду за успішні результати BSC, інші — приймали рішення особисто на користь окремих працівників. У ряді філій виникли проблеми з розподілом преміального фонду. Одна з головних перешкод полягає в тому, що працівники філій отримували різну винагороду за однаково виконану роботу понад норму (наприклад, керівнику виділяють у квартал 12 000 грн на 20 осіб. Що робити? Ділити гроші на 20, або навпіл, на двох кращих працівників?).

Слід зазначити, що міжфіліальний бюлетень частково вирішив проблему та допоміг уникнути неузгодженості в інтерпретаціях директорів відділень.

Проте, більшість керівників відділень визнали BSC неефективним засобом управління, адже той, хто працює краще за інших, не обов'язково отримував премію. BSC також певною мірою не забезпечувала належної якості обслуговування клієнтів, оскільки оцінити ступінь задоволеності певної групи клієнтів можна лише в певний момент.

Вважаємо, якщо серед опитаних клієнтів є незадоволені, то результати опитувань не можна вважати такими, що відображають загальну думку всіх. Відмітимо також, що впровадження BSC покладає на керівництво додаткове навантаження і час на опрацювання особливостей роботи з даною системою.

Так, після закінчення кожного кварталу директори філій зобов'язані узагальнити, систематизувати та рознести по таблицях дані на кожного працівника за виконану ним роботу. Надалі розподілити преміальний фонд, обговорити і узгодити це на міжфіліальній нараді. Також бажано, щоб директор філії мав нагоду приділити увагу кожному працівнику з питань обговорення з ним його результатів від впровадження BSC для того, щоб не виникало додаткових питань стосовно необґрунтованості преміальних виплат. Отже, проблема виплати премії та зворотній зв'язок періодично мали місце в банку.

Маркетингова стратегія розробляється для впливу на сприйняття клієнтів з використанням для цього всіх необхідних важелів (рис. 1).



Рис. 4. Модель маркетингової стратегії впливу на позицію клієнтів

Для ефективного управління маркетинговою стратегією треба знати весь спектр запитів клієнтів і вміти класифікувати їх в однорідні групи, на які і спрямовувати виважені дії. Зрозумівши запити клієнтів, банк приймає комплекс заходів, розрахованих на змістовну й ефективну роботу.

Для оцінювання результативності зусиль персоналу в сфері маркетингу, доцільно почати з двох питань. Наскільки добре банк уявляє собі своїх клієнтів та їх групи? В якій мірі маркетингова діяльність банку націлена на завоювання лояльності відповідних груп споживачів? Основним показником успішності зусиль у сфері маркетингу може бути здатність досягти прихильності і лояльності ключових груп користувачів. Лояльність клієнтів пов'язана з прибутковістю у сфері послуг.

Упровадження даної концепції означає суттєву перебудову усього процесу здійснення організаційної стратегії. Реалізація системи збалансованих показників починається з того підрозділу, для якого вона буде оптимальнішою.

Вважаємо, що ідеально підходить підрозділ, який бере участь у вартісному ланцюжку: інновації, операції, маркетинг, продажі і послуги, власні продукти, клієнтська база, система розподілу — це управління клієнтськими відносинами. Від цієї ланки залежить, який продукт буде продаватися і які відділи для обслуговування клієнтів будуть створені.

Головною відзнакою клієнтської складової в контексті пропозиції повного спектра фінансових продуктів і послуг цільового сегмента споживчого ринку є розширення асортименту та підвищення рівня обслуговування.

Цільовими показниками виступають: кількість і якість випущених продуктів, коефіцієнт використання продуктів, темп зростання клієнтської бази, індекс лояльності. Отже, стратегія діяльності банку має формуватися насамперед на інтелекті його працівників.

Враховуючи зазначене, обґрунтуємо причини розбіжних результатів діяльності та ступеня задоволеності клієнтів і персоналу від упровадження BSC у банку та на підприємстві. Перш за все, слід відмітити різницю у швидкості зворотного зв'язку. У банку дані BSC розносилися по таблицях раз у квартал, а через місяць-півтора виплачувалася винагорода персоналу. На підприємстві зворотній зв'язок відбувався в перші два-три дні наступного місяця.

Своєчасність зворотнього зв'язку відіграє вирішальну роль у разі, якщо підприємство намагається заохотити і закріпити певні

тенденції в поведінці персоналу. Повільний зворотній зв'язок у банку, на наш погляд, став однією з причин відмови від BSC. Швидкість зворотнього зв'язку, зазвичай, залежить від характеру показників BSC.

На підприємстві більшість показників об'єктивні і зорієнтовані на координацію зусиль відділу або підрозділу. Вся інформація накопичується електронним шляхом упродовж місяця, тому в мінімальний термін можна отримати зворотній зв'язок на рівні відділу чи підрозділу.

Хоча в банку більшість показників також носить об'єктивний характер, проте деякі суб'єктивні параметри певною мірою не дозволяють швидко й оперативно виконувати аналіз і оцінку. У банку система BSC повинна управляти поведінкою окремих працівників і співвідноситись з їх заробітною платою. Тому накопичення суб'єктивних даних на рівні окремого працівника вимагає також додаткових зусиль і витрат. У результаті терміни зворотнього зв'язку значно збільшуються.

Підприємство ставило перед собою короткострокову мету — утримати або залучити якомога більше клієнтів за рахунок реалізації якісної продукції (послуг). Банк значну увагу приділяв розширенню фінансового ринку. З огляду зазначеного, вважаємо, що банку слід було б удосконалити BSC, а не переходити на іншу систему оцінки результатів діяльності.

Водночас, і в банку, і на підприємстві, керівництво розробило збалансовані показники і це допомогло філіям та відділам розробити додаткові удосконалені системи. У банку реалізація BSC вимагала занадто багато часу, і коли виникла необхідність організаційних змін, перспектива удосконалення програми BSC виявилася пов'язаною з надмірними зусиллями і значними витратами.

Висновки

1. Оперативність зворотнього зв'язку значною мірою впливає на ефективність BSC, проте затримки зворотнього зв'язку в банку можуть призвести до відмови від використання BSC. BSC діє успішно, якщо заохочення і винагорода працівників у процесі досягнення довгострокових цілей банку здійснюється шляхом комплексного використання як фінансових, так і нефінансових показників.

2. На підприємстві запровадження BSC допомогло чітко визначити відповідальність керівництва і персоналу підрозділів, посилити підзвітність, пов'язати повноваження працівників з їх прямими обов'язками. Така ситуація вимагала значних витрат часу, проте в цілому сприяла успішному прийняттю і реалізації BSC.

3. BSC ефективніша в період організаційних змін, адже дає змогу контролювати складні контури зворотнього зв'язку. Водночас треба заздалегідь ретельно продумати кількість і види показників для оцінки BSC оскільки, коли даних забагато і вони суперечливі, керівництву складно виділити пріоритетні. Тому кількість показників має бути такою, щоб не створювати труднощів в управлінні, адже система стане складною і витратною для використання.

4. BSC пов'язує стратегічні результати і фактори їх досягнення, встановлюючи і відстежуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними. Більшість факторів досягнення описуються через нефінансові показники, які не фіксуються традиційними системами оцінки, а в разі, якщо і реєструються, то певною мірою не пов'язуються з результатами «суспільного замовлення».

5. BSC фокусує аналіз на обмеженому наборі максимальної інформативних для стратегічної оцінки показниках, а також усуває неузгодженість і робить прозорими та конструктивними відносини між зацікавленими особами, пристосовуючи до них спільно розроблену й однозначно прийнятну систему вимірювань.

Література

1. Гершун А. А., Нефед'єва Ю. С. Розробка збалансованої системи показників. Практичне керівництво з прикладами: 2-е вид., розшир. — М.: ЗАТ «Олімп Бізнес», 2005. — 128 с.

2. Каплан Р., Нортон Д. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новому бізнес-середовищі процвітають банки, які застосовують збалансовану систему показників / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олімп-Бізнес. 2004. — 416 с.

3. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Пер. з англ. — М.: Олімп-Бізнес, 2003. — 304 с.

4. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у реальні результати. — М.: Олімп-Бізнес, 2005. — 512 с.

5. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Управління вартістю компанії / Пер. з англ. — М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2005. — 576 с.

6. Марк Грем Браун. Збалансована система показників: на маршруті впровадження / Пер. з англ. Ю. Саккуліна. — М.: Альпіпа Бізнес Букс, 2005. — 226 с.

7. Хервіг Р. Збалансована система показників. Керівництво по впровадженню / Р. Хервіг : Навч. посібник. — М.: Омега, 2007. — 187 с.

8. Fernandez Pablo. EVA, Economic profit and Cash value added do not measure shareholder value creation, IESE Business School, 2001.

9. Gleich R. Genesis of «The Balanced Scorecard» / R. Gleich // In Controlling Magazin. — 2007. — № 12.

10. *Krause G.* Turn Your Strategy Into Action / G. Krause // Management Accounting Research. — 2007. — № 8.

11. *Norreklit H.* The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions / H. Norreklit // Management Accounting Research. — 2007. — № 11.

12. *Nickols F.* The Accountability Scorecard: A Framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements, The Distance Consulting Company, Robbinsville, New York, 2000.

УДК 338.46

В. Є. Афтанділянц,
асистент, кафедра менеджменту сфери послуг,
ДВНЗ «Київський національний
університет технологій та дизайну»

ПОГЛЯД НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ З ІСТОРИЧНОЇ ПЕРСПЕКТИВИ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто основні етапи розвитку галузі консалтингових послуг у світі та Україні. Визначено основні події, що впливали на структуру галузі та наслідки такого впливу на підприємства. Визначено передумови виникнення консалтингових послуг. Окреслено взаємозв'язок між економічною ситуацією у світі і розвитком галузі консалтингових послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: консалтинг, консалтингові послуги, історія бізнесу, розвиток, сфера послуг.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены основные этапы развития отрасли консалтинговых услуг в мире и Украине. Определены основные события, которые влияли на структуру отрасли и последствия такого влияния на предприятия. Определены предпосылки возникновения консалтинговых услуг, взаимосвязь между экономической ситуацией в мире и развитием отрасли консалтинговых услуг.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: консалтинг, консалтинговые услуги, истории бизнеса, развитие, сфера услуг.

ABSTRACT. In this article we have considered stages of management consulting industry around the World and in Ukraine. We defined main events, which affected industrial structure and aftermaths of these events. We also defined preconditions of management consulting emergence. Interdependence of economic conditions and consulting industry are also brought into light.

KEYWORDS: consulting, management consulting, business history, services, development