

ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА НА РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Р. Г. Пожидаев

Во второй половине XX-го века, в следствие глобализации деятельности промышленных компаний и быстрого распространения услуг (прежде всего медиа-услуг, телекоммуникационных, транспортных, финансовых услуг, услуг торговых сетей и сетей общественного питания), разнообразие и значение отдельных видов и сферы услуг в целом постоянно возрастало.

Филиалы крупных компаний, размещенные в разных странах мира, образуют сеть сбытовых и сервисных подразделений, обслуживающих целевые группы потребителей. Производство материального продукта становится лишь первым звеном в цепи создания стоимости. Постоянно увеличивается объем базовых и дополнительных услуг, сопутствующих продажам продукта и вместе составляющих его «портфель», набор которого позволяет изменять характеристики, условия продажи и обслуживания товаров в интересах покупателя без существенного увеличения их стоимости, что является важным конкурентным преимуществом компаний производителей.

В глобальном распространении предприятий сферы услуг сыграла свою роль специфика их деятельности. Продукция промышленной компании, расположенной в локальной географической точке, может поставляться во множество стран, а процесс обслуживания, в большинстве случаев (за исключением, например, телекоммуникационных и других подобных услуг) привязан к потребителю, что заставляет компании сферы услуг организовывать свои подразделения везде, где существует потенциальный спрос. Фактически, для большинства компаний, оказывающих различные виды услуг, возможность быстрого распространения подразделений является определяющей для развития и приобретения конкурентных преимуществ. Глобализация деятельности компаний сферы услуг не только более динамична, но и имеет, по сравнению с распространением подразделений промышленных компаний, ряд особенностей.

1) Компании ряда отраслей имеют возможность быстро распространять свои подразделения как в отдельном регионе, так и по всему миру за счет более низких (по сравнению с промышленными компаниями) издержек на развитие, что связано с широким применением франчайзинговых схем.

Франчайзинг, то есть передача права (франшизы) другому предприятию на использование торговой марки и технологий организации бизнеса, позволяет компаниям сферы услуг (сетям быстрого питания, химчисткам, фотолабораториям и т. д.) быстро, с незначительными издержками и без потери контроля качества выстраивать сеть филиалов. Классическим примером подобной организации бизнеса является McDonalds. В России успешным примером развития франчайзинга являются также сети компаний «1С» и Sela [1].

2) Одна из сложнейших проблем разработки глобальных стратегий для промышленных компаний заключается в поиске баланса между глобальной стандартизацией и локальными потребностями и вкусами потребителей. С одной стороны, необходимо поддерживать стандарты характеристик и качества продукции, с другой – добавлять определенные элементы, позволяющие успешно действовать в рамках отдельных регионов и стран.

Большинство компаний сферы услуг стремятся к стандартизации процесса оказания и качества услуг (авиакомпании, сети гостиниц, быстрого питания и т. д.) независимо от места расположения своих подразделений или, наоборот, к развитию возможности нестандартного подхода к обслуживанию клиентов в зависимости от специфики стран, где присутствуют их филиалы. И в том и в другом случае представители сферы услуг выигрывают перед промышленными компаниями. Им легче поддерживать стандарты качества (как правило, стандарты процессов оказания услуг более просты, чем производственные стандарты), соответственно, легче обучать персонал, обеспечивать необходимый уровень производительности труда и контролировать качество услуг и адаптироваться к специфическим условиям, используя профессиональные знания и встраивая в существующие бизнес-схемы новые элементы. Кроме того, компании сферы услуг более легко разрабатывают и изменяют набор дополнительных услуг, сопровождающий основной вид деятельности. Так, компания ИКЕА ни в одном из своих 157 магазинов разбросанных по миру, не оказывает услуг по доставке и сборке мебели, но в России их пришлось включить в набор дополнительных услуг, наряду с бесплатным автобусом, доставляющим потенциальных покупателей до торгового комплекса [1].

3) Еще одна важная проблема для промышленных компаний — найти компромисс между концентрацией производственных подразделений и их распределением с учетом возможностей экономии на издержках производства. Для большинства компаний сферы услуг потребность в таком компромиссе отсутствует — для них расширение подразделений жизненно необходимо. Но каждое новое подразделение увеличивает не только оборот, но и издержки, соответственно, на первый план выходят задачи логистики. Причем, их решение связано как с оптимизацией деятельности, так и с учетом возможностей выстраивания эффективных цепочек оказания смежных услуг другими компаниями. Например, турист, помимо услуг собственно туристической компании, может пользоваться услугами авиакомпаний, гостиниц, банков, страховых компаний и т. д. Логистическая составляющая играет все более важную роль в бизнес-схемах компаний сферы услуг.

4) Особое значение для развития современной сферы услуг имеют информационные и телекоммуникационные технологии. Их применение позволяет существенно снизить издержки, расширить возможности и набор дополнительных услуг, решить логистические задачи и обеспечить эффективное взаимодействие компаний, представляющих различные отрасли услуг, но участвующие в едином процессе обслуживания клиентов.

«Виртуальная» природа информационных и телекоммуникационных услуг позволяет им стремительно распространяться в глобальных масштабах. Их потребителю важно обладать техническими устройствами, обеспечивающими доступ к услуге, но информационный или передающий центр может быть удален от клиента на значительное расстояние. По мере удешевления технических устройств современные информационные и телекоммуникационные услуги становятся доступными самому широкому кругу потребителей.

Специфические черты компаний вместе с ростом конкуренции и увеличением инновационной составляющей, высокой динамичностью и сложностью окружения и влияют на изменение форм организаций сферы услуг. С одной стороны, необходимость соответствовать локальным потребностям и вкусам вынуждает компании переходить к более гибким, адаптивным структурным построениям, что означает их децентрализацию, сокращение числа уровней иерархии управления, делегирование бизнес-единицам все более широких полномочий. С другой — высокая конкуренция и наличие цепочек взаимодополняемых услуг заставляют компании объединяться (как внутри отрасли, так и в смежных отраслях), что приводит к увеличению размеров организа-

ций. Слияния позволяют компаниям добиться стратегических преимуществ и синергетического эффекта, объединить финансовые ресурсы, доли рынка, выйти на новые рынки.

Компании сферы услуг преследуют при объединении не столько цель унификации, сколько взаимного дополнения одних услуг другими для выстраивания цепочек обслуживания клиентов. Стандартизации при этом подвергаются в основном информационные потоки компаний.

Характерным примером формирования подобных объединений являются туристические фирмы, авиакомпании и сети гостиниц. Для этого создаются GDS — глобальные распределительные системы (Global Distribution Systems), функция которых заключается в предоставлении клиентам одновременно целого пакета услуг, в которых они будут нуждаться на протяжении всего путешествия [2].

Традиционно компании сферы услуг имели элементарную или линейно-функциональную структуры управления и действовали в относительно простом, хотя и динамичном окружении. В результате объединения структуры отдельных компаний могут упрощаться — нет необходимости содержать линейных управляющих, кроме тех, кто непосредственно отвечает за осуществление профильной деятельности. В силу снижения числа задач, решаемых функциональными службами (прежде всего, таких как разработка услуг, маркетинг, реклама, логистика), уменьшается их размер, а иногда и количество.

Альянсы постепенно превращаются в большие интегрированные мультирыночные организации, имеющие стратегические центры и сети подразделений внутри и смежных отраслях услуг. Взаимосвязанные подразделения, действующие в смежных отраслях, охватывают все множество стадий цепи создания стоимости. Эти организации-мультиструктуры представляют собой современный аналог вертикально-интегрированных структур в промышленности, но они гораздо более гибкие, многочисленные и разнообразные. Стратегические центры подобных организаций избегают форм контроля над деятельностью подразделений, берут на себя задачи, связанные с координацией стратегий развития и инвестиций, созданием пакетов услуг. Кроме того, специалисты центров занимаются проектированием продуктов, решая при этом ряд таких сложнейших вопросов, как:

- определение для каждого пакета услуг оптимального набора предприятий, участвующих в их осуществлении;
- определение набора дополнительных услуг;
- определение стандартов качества оказания услуг на каждом этапе их осуществления и др.

В силу особого значения, какое имеет для функционирования мультиструктур информация, основным их элементом становятся глобальные распределительные системы, имеющие прямой доступ в режиме реального времени к базам данных всех компаний, составляющих мультиструктуру. Своевременный сбор и обработка информации позволяют видоизменять и создавать новые пакеты услуг, совершенствовать структуру предприятий, логистику.

Основные факторы успеха мультиструктур — разнообразие продуктов и рынков, создание и возможность быстрой перестройки на новые продукты и технологии, наличие управляющих и специалистов высокого профессионального уровня, эффективное планирование и управление инвестициями.

Таким образом, по сравнению с промышленными корпорациями, компании сферы услуг имеют возможность быстрее и с меньшими издержками увеличивать размеры и изменять структу-

ру организации (не выстраивая при этом значительную функциональную иерархию), поддерживать стандарты качества услуг и адаптировать услуги к локальным потребностям и вкусам, гибко менять набор дополнительных услуг. Рассмотренные процессы и тенденции развития компаний сферы услуг все в большей мере начинают проявляться и в России.

Литература

1. Белоусов А., Ивантер А., Кириченко Н. Экономическая экспансия: как не проесть удачу // Эксперт. — 2000. — № 1—2. — С. 48—52.
2. Хазбиев А. Великая транспортная революция // Эксперт. — 2000. — № 19. — С. 16—18.
3. Lovelock H.Ch., Yip S.G. Developing Global Strategies for Service Businesses // California Management Review. — Winter 1996. — V. 38. № 2. — P. 64—85.
4. Lovenzoni G., Baden-Fuller Ch. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners // California Management Review. — Spring 1995. — V. 37 № 3. — P. 146—161.