

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 5 / 2023, Vol. 15, Iss. 5 <https://esj.today/issue-5-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/19ECVN523.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Парушев, А. В. Интернационализация сервисных компаний / А. В. Парушев // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/19ECVN523.pdf>

For citation:

Parushev A.V. Internationalization of service companies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(5): 19ECVN523. Available at: <https://esj.today/PDF/19ECVN523.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 339.56

Парушев Александр Валерьевич

ООО «Метеорит Групп», Череповец, Россия

Независимый эксперт

PhD (USA, business administration), кандидат экономических наук

E-mail: paruchev@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1382-4362>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1050886

WoS: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/AAU-4322-2020>

Интернационализация сервисных компаний

Аннотация. Постановка проблемы. Бытует мнение, что сервисные компании не подходят для интернационализации в силу трудности воспроизведения услуг за рубежом. Настоящая работа проводит анализ характера деятельности компаний по предоставлению услуг, совершающих экспансию на новые рынки, и доказывает, что это не совсем так. Речь идет о возросших эффектах масштаба и разнообразия в сервисе и в связи с этим об изменившихся структурах активов в сервисных компаниях. В статье также дается объяснение причин неравномерности распределения возможностей эффектов масштаба и разнообразия среди различных видов услуг. Автор настоящего исследования отмечает, что там, где в сервисных компаниях наблюдается значительный эффект масштаба, можно наблюдать сходство в структуре активов и отраслевой динамики с промышленными компаниями. Опираясь на труды гуру-классиков менеджмента, автор формирует новое видение способности сервисных компаний к интернационализации. Формулировка цели исследования. Статья посвящена сектору услуг в международном бизнесе и глобальной стратегии. Исследование направлено на доказательство сходства процесса интернационализации услуг с промышленными компаниями. Методологическая база. Методологической базой являются модель Чандлера, концепция Segal-Horn потенциалов эффекта масштаба и разнообразия, труды американских и английских ученых в области менеджмента по изучению эффекта масштаба и разнообразия в сервисных отраслях. Методы исследования: модель Чандлера, теория Левита, сравнительный анализ, классификация сервисных компаний по Segal-Horn, ресурсный подход по Хамелу-Прохаладу, труды западных ученых по изучению вопросов глобализации сервисных компаний. Результаты исследования. Результаты исследования показали, что в сервисных компаниях повысилась готовность к международной экспансии в силу произошедших изменений в характере предоставления услуг. Эффекты масштаба и разнообразия способствуют снижению рисков и дают преимущества международным сервисным компаниям перед региональными. Автор предложил схему для оценки влияния источников эффекта масштаба и разнообразия на деятельность международных сервисных компаний. Выводы: (1) Благоприятные возможности для экспансии сервисных компаний на международные рынки образуются в результате проведения изменений в технологиях, структурах рынков и

государственном регулировании, а общепринятые свойства услуг (одновременность производства и потребления, их недолговечность, непосредственное взаимодействие потребителя и продавца во время предоставления услуг, неосвязаемость) частично утратили значимость. (2) Многие виды капиталоемких услуг транспортабельны и, следовательно, поддаются стандартизации. (3) Модель Чандлера для промышленных компаний практически в равной степени подходит для международных сервисных компаний.

Ключевые слова: стратегия; эффект масштаба; эффект разнообразия; конкурентные преимущества; ключевые компетентности; эффективность

Введение

Услуги обладают специфическими свойствами, которые определяют локальный характер деятельности сервисных компаний. К этим особенностям относят: одновременность производства и потребления услуг, их недолговечность (невозможность хранить их на складе), непосредственное взаимодействие потребителя и продавца во время предоставления услуги, неосвязаемость услуг. Именно такие свойства услуг отмечались ранее в работах по менеджменту [1–9].

В силу специфических свойств возникает важность расположения «фронтального офиса», и компании, которые совершают экспансию на новые рынки, терпят гораздо большие риски, чем промышленные компании. Удаленность пунктов предоставления услуг представляет некоторую сложность контроля услуг и во взаимодействии с потребителем. Все это в совокупности с отсутствием эффекта масштаба, низкими входными барьерами и жестким контролем со стороны государства объясняет, по какой причине считают «сервисные» отрасли локальными и не подходящими для экспансии.

Ранее было доказано, что промышленные многонациональные корпорации, благодаря удачному сочетанию стандартизации и адаптации, способны достигнуть значительных преимуществ в эффекте масштаба и разнообразия, затратах перед национальными компаниями. В частности, такой точки зрения придерживались Дьюнинг [10; 11], Эндервик [12].

Однако все чаще звучат заявления о том, что таких же преимуществ могут достигнуть многонациональные корпорации, предоставляющие услуги [13–16]. Поскольку сами по себе отрасли представляют собой совокупность компаний, а компании — отдельные структуры с отличительными активами, то можно полагать, что изменение отрасли (ее развитие) можно отследить по структурам активов отдельных компаний.

По факту многонациональные корпорации, специализирующиеся на услугах, пользуются практически теми же источниками конкурентных преимуществ, что и промышленные. Гошал [17] выделил три категории источников:

1. Национальные различия (к примеру, различия в государственной политике, затраты на факторы производства).
2. Эффект масштаба (то есть снижение затрат на единицу продукции, связанные с закупкой сырья, дистрибуцией, маркетингом и увеличением кривой освоения за счет распространения операций за национальные границы).
3. Эффект разнообразия (извлечение выгод благодаря совместному использованию знаний и умений, ресурсов на различных рынках).

Возникает вопрос: могут ли сервисные компании извлекать такие же выгоды от международной экспансии, как промышленные компании?

В данном исследовании автор показал, что источники конкурентных преимуществ в отраслях, специализирующихся на услугах, меняются. Уникальное сочетание изменений в технологии, законодательстве, структуре, рынке ведут к балансовым изменениям сервисных компаний. Смещение внимания на «тыловой офис» ведет к снижению рисков и увеличению выгод от глобализации сервисных компаний.

Для того, чтобы объяснить рост многонациональных компаний, автор настоящего исследования выбрал модель Чандлера, адаптировав ее к сервисным МНК. Данная модель применяется для того, чтобы оценить потенциал эффекта масштаба и опыта. Большое внимание уделено факторам, определяющим затраты, т.к. международная экспансия должна оправдывать их и увеличивать свою эффективность от осуществления операций, которые не несут региональные сервисные компании. В конце автор предлагает метод, который помогает понять, из чего складывается эффект масштаба и эффект разнообразия в сервисной компании. Данный метод можно использовать при создании международных сервисных компаний.

Цели и задачи исследования

Статья посвящена сектору услуг в международном бизнесе и глобальной стратегии. Исследование направлено на доказательство сходства процесса интернационализации услуг с промышленными компаниями.

Исследование ставит перед собой следующие задачи:

1. Показать, что изменения, произошедшие в характере предоставления услуг, повысили готовность сервисных компаний к международной экспансии.
2. Показать, что появление и последующее нарастание возможностей получения эффектов масштаба и разнообразия ведут к уменьшению рисков и получению преимуществ сервисных компаний международного уровня над компаниями регионального уровня.
3. Перечислить источники эффектов масштаба и разнообразия и предложить схему для оценки их влияния на работу компании.

Гипотеза

1. Там, где меняется структура активов, это признак расширения возможностей эффекта масштаба и разнообразия, которые в свою очередь создают тенденции к интернационализации сервисных компаний.
2. Модель Чандлера, предложенная для технологических отраслей, в равной степени подходит для сервисных отраслей.

Сущность и применение модели Чандлера к сфере услуг

Поскольку автор настоящего исследования считает возможным объяснить рост многонациональных корпораций с помощью модели Чандлера, можно полагать, что механизм роста компаний, предоставляющие услуги, претерпевает изменения. Поэтому картина роста компаний, специализирующихся на сервисе, становится похожими на промышленные компании.

Работы Чандлера [18–20] содержат те необходимые условия, при которых наблюдается рост компаний с целью сохранения лидирующих позиций. Согласно его работам, экономической основой роста компаний является преимущество в затратах благодаря эффекту масштаба и эффекту разнообразия в высокотехнологичных и капиталоемких отраслях [21; 22]. Модель Чандлера строится на данных нефтяной, сталелитейной промышленности и сельскохозяйственном машиностроении. Были исключены отрасли, считавшиеся в то время трудоемкими, а именно текстильная, кожевенная и издательская.

В своих работах [18–20] Чандлер показал, что одними технологическими и организационными изменениями не достигнуть высокой эффективности. Такие компании, которые проявляли невысокую эффективность благодаря названным изменениям, существовали, но их было очень мало. К примеру, крупные заводы имели очень незначительные преимущества перед малыми заводами, и возможности снижения затрат благодаря большей координации, были весьма незначительными [18]. В основном, это были компании, где преобладал командно-административный тип управления, где административными методами достигалась большая координация по сравнению с рыночной координацией у рыночно-ориентированных компаний [20; 22].

Считается, что сервисные компании не соответствуют механизму Чандлера. Во времена Чандлера сервисные отрасли не обладали такой капиталоемкостью и развитостью как сейчас. И по этой причине характеризовались отрицательным эффектом масштаба при умеренных объемах выпуска и низкими показателями минимально эффективного размера. Ярким примером могут служить исследования Дермана и Роллера [24] при анализе французской отрасли паевых страховых фондов, где эффекты масштаба и разнообразия представляли малые и средние компании, а в больших компаниях эти показатели вообще отсутствовали. Данная особенность рассматривалась как фактор, который оказывает существенное влияние на спрос и предложение услуг [23; 25–28]. Взаимодействие потребителя и продавца считалось единственным этапом совершения сделки в момент предоставления услуги [2; 6; 7]. Другими словами, практически никакого внимания не уделялось подготовке и проектированию услуг. Так появилось понимание наличия «особых характеристик» для услуг. Поэтому рост сервисных компаний трактовался иначе, чем у промышленных компаний.

В настоящее время допускается, что «особых характеристик» у услуг стало намного меньше [24–27]. Следовательно, модель Чандлера может подходить также к услугам. Увеличение активов, которое само по себе означает рост капиталоемкости и постоянных затрат, расширило спектр возможностей для увеличения эффекта масштаба при помощи интернационализации операций [28–30]. Это утверждение, в частности, подтверждает нарастающая активность по слияниям и поглощениям в сервисных отраслях (например, в спортивной отрасли, гостиничном бизнесе, консалтинговых услугах и др.). Концентрация сервисных компаний растет, среди них появляются лидеры. В некоторых случаях образуется даже олигополия с придатками малых фирм, которые осуществляют деятельность на местных рынках [31]. В итоге, получается сближение сервисных и промышленных компаний.

Гипотезу в настоящей статье можно сформулировать следующим образом:

«Там, где меняется структура активов, — это признак расширения возможностей эффекта масштаба и разнообразия, которые, в свою очередь, создают тенденции к интернационализации сервисных компаний».

Применить метод Чандлера — это означает показать, как полученные эффекты масштаба и разнообразия позволяют компенсировать инвестиции, которые вкладываются в рост объема выпуска. Покажем в виде таблицы 1 некоторые источники эффектов масштаба и разнообразия:

Таблица 1

**Наиболее распространенные источники
эффектов масштаба и разнообразия в сервисных компаниях**

| Эффект масштаба | Эффект разнообразия |
|---------------------------|---|
| Знания | Расширение ассортимента услуг |
| Компания | Совершенствование услуг |
| Производственные ресурсы | Общие НИОКР |
| Маркетинг | Инновация продуктов |
| Информационные технологии | Инновация процессов |
| Инженерные системы | Совместное использование каналов коммуникаций с потребителями |
| Каналы распределения | Образование и использование брендов |
| Закупки | Франчайзинг в международном масштабе |
| Географический охват | Общее обучение |
| Поставки | Репутация |
| Управление | Использование результатов экономии |
| | Совместное управление |
| | Уменьшение транзакционных издержек |
| | Отдача от продуктов ноу-хау |
| | Общая система предоставления услуг |

Источник [7; 12; 17]

Актив, который способствует расширению эффекта масштаба, способствует образованию эффекта разнообразия при условии, если использование данного актива допускается в нескольких процессах. Согласно общепринятому определению эффекта масштаба [44; 45] эффект разнообразия появляется тогда, когда затраты на массовый продукт меньше, чем затраты на производство одной единицы продукта. В названных работах [44; 45] исследована зависимость эффекта разнообразия от вида бизнеса и дал формулировку двум условиям, при выполнении хотя бы одного из которых координация нескольких видов бизнеса приводит (может привести) к образованию эффекта разнообразия:

1. Производство нескольких видов продукции может осуществляться при использовании одних и тех же активов.
2. Производство нескольких видов продукции может осуществляться при помощи использования одних и тех же знаний ноу-хау.

В сфере услуг выполнение этих условий является обычным явлением.

Объединение эффекта масштаба и разнообразия можно наблюдать в системах регистрации потребителей в фитнес-клубах [9; 32], системах регистрации и бронирования в работе авиакомпаний, проката автомобилей и многих других сервисных отраслях, где происходит объединение ноу-хау и неделимых активов. Данные системы выполняют роль координатора в географически рассредоточенных операциях, ускоряют процесс выполнения самих операций, а также служат мощнейшей базой сбора информации о потребителях, применяемой в маркетинге, оказывают помощь в проектировании новых видов услуг [33]. Посмотрим на конкретных примерах компаний выгоды от эффектов масштаба и разнообразия (табл. 2).

Mastercard преуспела в скорости ответов на запросы потребителей и разработала широчайший ассортимент услуг, которые включают в себя большое количество дополнительных «бесплатных» услуг таких как бронирование театральных билетов или организацию путешествий. Компания Zara обладает способностью быстро обновлять товары на складах и быстро обрабатывать информацию, поступающую из магазинов, которые разбросаны по всему миру, что способствует быстро перестраиваться к запросам моды у потребителей. Компания Easyjet отличается от других разработкой собственной программы по максимизации

доходов от дорогих посадочных мест, что само по себе внесло огромный вклад в сервисный бизнес, которого отличает высокие постоянные затраты. KlientBoost создает эффект масштаба при помощи оптовой закупки рекламного времени и площади в СМИ, а также обладая способностью обмениваться внутренней маркетинговой информацией при проведении масштабных рекламных компаний.

Таблица 2

Выгоды от совместного применения эффектов масштаба и разнообразия

| Название компании | Выгоды |
|-------------------|--|
| Mastercard | Появление новых видов услуг Высокие стандарты обслуживания Рынки сбыта «Бесплатные» дополнительные услуги |
| ZARA | Сокращение запасов на складах Реагирование на изменение моды Унификация на конкретных потребителей Управление кредитами |
| Easyjet | Вертикальная интеграция Управление доходами |
| KlientBoost | Уменьшение затрат на СМИ Менеджмент рекламных компаний Получение маркетинговой информации |

Работа Дьюнинга [11] показывает, что в сервисных компаниях часто знания ноу-хау способны объединяться с неразделяемыми физическими активами, причем знания выступают в качестве специализированного актива [11; 34]. Действительно, способность компании добывать, обрабатывать и анализировать информацию является ключевой компетентностью в большинстве видов услуг (финансовые, брокерские, программные). Поэтому компьютеризированные системы бронирования играют посредническую роль. Ноу-хау заключается в том, чтобы объединить физические и человеческие ресурсы вместе для добычи и обработки информации.

Знания и навыки могут применяться в течение неограниченного времени. Как правило, они могут быть использованы в течение определенного времени при малых и нулевых дополнительных нагрузках. Сервисные компании (например, спортивные сети, консультирование по бизнесу в международных консалтинговых компаниях и др.) прилагают огромные усилия для того, чтобы формализовать скрытые знания и затем, на основе этих знаний, стандартизировать свою продукцию для того, чтобы понизить свои затраты, улучшить сервис и повысить производительность. Компания ООО «Метеорит Групп», одним из направлений которого является консалтинг, осуществляет консультации по бизнесу в международном формате, и деятельность которой основана на формализованных ноу-хау [9; 32]. Но следует заметить, что для дальнейшего накопления ноу-хау требуются инвестиции, что само по себе вызывает необходимость снижения средних затрат при помощи эффекта масштаба, выражающегося в расширении рынка, и расширении эффекта разнообразия, выражающегося в увеличении ассортимента продукции.

Тис [44] заметил в своей работе обобщенный характер ноу-хау, считая, что знания могут быть не обязательно тесно связаны с товарами и услугами, которые производятся на конкретном предприятии. Область применения этих знаний может быть намного шире. Прахалад и Хамел [35] считали такого рода способности «ключевыми компетентностями». Таким образом, если диверсификация строится на эффекте разнообразия, то конкурентные

преимущества строятся не на продукции, а на способностях. В данном случае следует осуществлять международную экспансию при помощи сохранения контроля над активами и операциями (интернационализация) за место рыночных сделок [22]. Интернационализация позволяет снизить транзакционные издержки и сохранить контроль над предоставлением услуг, с полной силой использовать конкурентные преимущества, которые выстроены на управленческих способностях и развивать эти способности [11; 22]. Таким образом, интернационализация не только эффективна, но и позволяет интенсифицировать использование способностей, полученных на ключевых компетентностях компании, а также сохранять контроль в момент, когда потребители познают качество предлагаемых услуг [2].

Принцип роста компаний при помощи модели Чандлера можно представить следующей схемой:

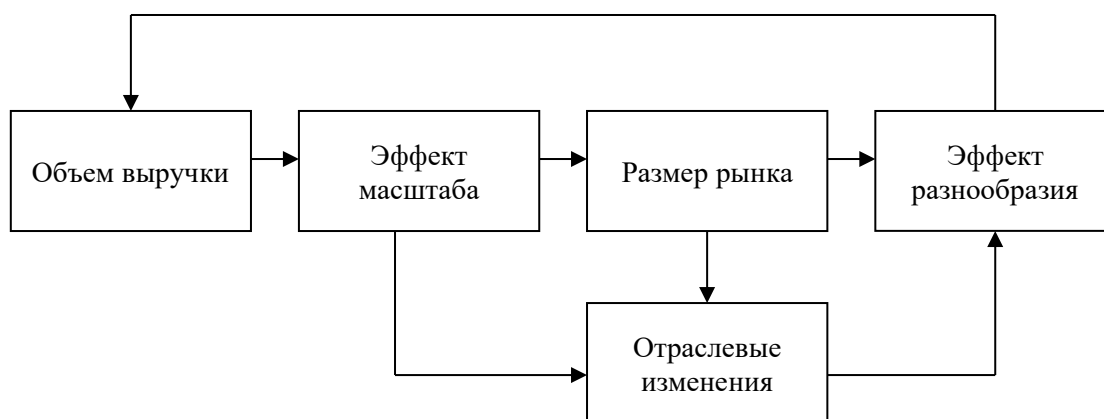


Рисунок 1. Увеличение роста компаний:
первый этап (составлено автором на основе [18–20])

Модель Чандлера объясняет механизм роста компаний и завоевание ими лидерства в своих отраслях благодаря снижению средних затрат, которое обеспечивает рост объема выпуска продукции. Увеличение объема выпуска продукции и увеличение ассортимента продукции осуществляется исключительно только за счет снижения затрат. Чандлер наглядно демонстрирует, что успешные компании, занимающие лидирующие места в своих отраслях, осуществляют снижение затрат при помощи инвестиций в масштаб и разнообразие, что позволяет им сильно влиять на структуру отрасли и правила конкуренции в ней.

На рисунке 1 показан первый этап роста, преследующий следующие основные цели:

1. Увеличение выпуска объема продукции на основе эффекта масштаба.
2. Увеличение разнообразия для увеличения интенсивности использования ресурсов.
3. Расширение национальных, а впоследствии интернациональных сетей маркетинга и дистрибуции.
4. Развитие структуры компании, обеспечивающее эффективное использование ресурсов и обеспечивающую их координацию.

Компании, которые осуществляют эти взаимосвязанные инвестиции, имеют шанс занять лидерские позиции в своих отраслях и оказывать влияние на отрасль в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для того, чтобы конкурировать с такими «монстрами», конкурентам необходимо будет снизить цены до сопоставимого уровня, нанять квалифицированных менеджеров, завоевать репутацию, создать и усовершенствовать каналы распределения.

2 этап модели Чандлера включает в себя переход с национального уровня на международный уровень. Применимость данной модели к сфере услуг объясняется масштабными изменениями в сервисных бизнесах. В настоящее время многие виды услуг переходят на международный уровень. Яркими примерами являются компании EF (изучение иностранных языков), международные ассоциации вузов и др.

В основе данной логики лежит труд Левитта [36]. Ученый назвал это «индустриализацией услуг». Основываясь на трудах Чандлера, Левитт приводит доказательства того, что ключевой основой «индустриализации услуг» служит объем выпуска, необходимый для достижения высокой эффективности и использования систем и технологий, необходимых для быстрого получения результатов при относительно низких затратах.

«Индустриализация услуг может реализовываться несколькими способами:

1. Путем автоматизации. Примером может служить автоматические мойки, банкоматы и др.
2. Путем уменьшения трудозатрат. Примером могут служить магазины самообслуживания, комплексное страхование и др.
3. Путем комбинации вышеназванных двух способов.»

Следовательно, «индустриализация услуг» сводится к уменьшению трудоемкости путем оптимизации и их технологического усложнения. Также это понятие включает в себя наличие достаточно большого рынка сбыта, который окупает постоянно увеличивающийся объем выпуска. Естественно, в какой-то момент компания вынуждена совершать экспансию на международные рынки. Причем сервисные компании сталкиваются с этим гораздо чаще, поскольку у них отсутствует возможность экспорта [36].

Таким образом, модель Чандлера, которая объединяет второй этап роста компаний с экспансией на международные рынки с целью приобретения большей экономии благодаря эффекту масштаба и разнообразия, стала приемлемой моделью для сервисных услуг.

Модель Чандлера в полном объеме показана на рисунке 2. Как утверждает ученый, благодаря инвестициям в размер, разнообразие, дистрибуцию и менеджмент, компании становятся на лидирующие позиции в своих отраслях и приобретают способность влиять на эти отрасли, а также на ключевые активы и способности, которые дают конкурентные преимущества для компании. Следовательно, можно сделать вывод о том, что те экономические преимущества, которые компания приобретает благодаря эффекту масштаба и разнообразия, приводят к национальной и международной концентрации. Таким образом, конкуренция становится монополистической. Сам характер монополистической конкуренции более всего основан на инновациях, нежели чем на ценах, хотя характер монополистической конкуренции предполагает реструктуризацию затрат. Таким образом, рост становится предметом постоянного поиска способов повышения качества, дешевых ресурсов снабжения, способов маркетинга, рынков сбыта. Частично рост компаний может осуществляться за счет поглощения компаний. Основные принципы роста носят следующий характер:

1. Географическое расширение на международные рынки в стремлении увеличения объемов выпуска и средних затратах.
2. Увеличение рынка связанных продуктов с целью увеличения эффекта разнообразия.

Преимущества в объеме выпуска продукции, масштабе, разнообразия при средних затратах, ключевые компетентности, которые развиты при монополистической конкуренции, улучшают динамику роста. Чандлер в своих работах подчеркнул недолговечность

«национального» этапа развития. Секрет успеха международных компаний кроется в масштабных инвестициях с целью создания способностей и последующим реинвестированием во вновь созданные активы.

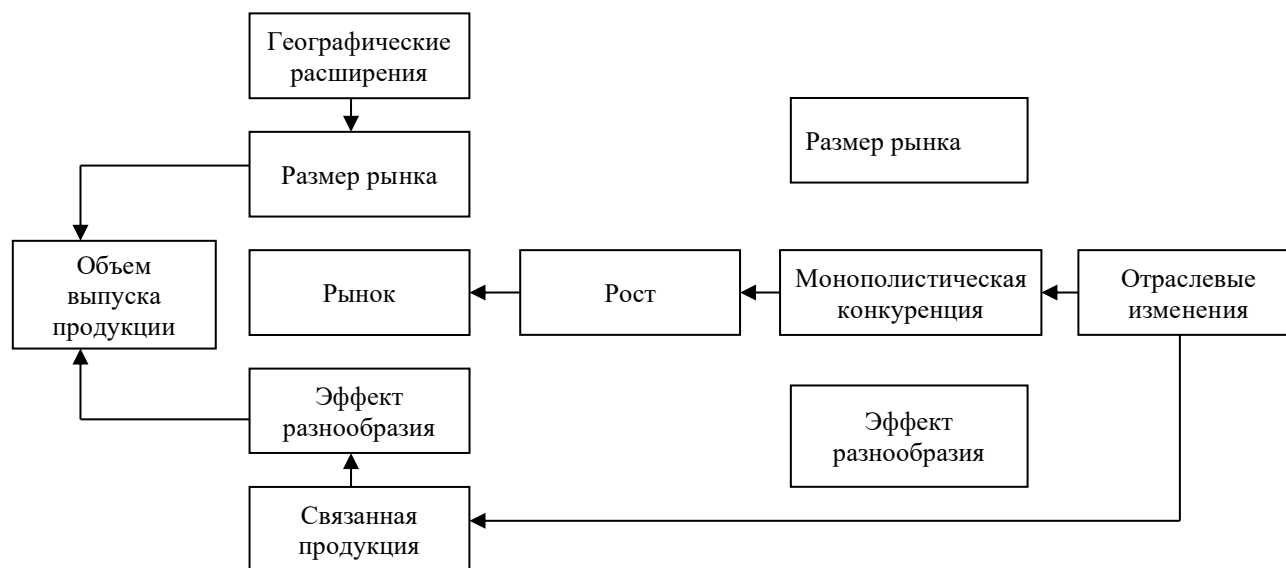


Рисунок 2. Модель Чандлера на втором уровне роста компаний (составлено автором на основе работ Чандлера [18; 19])

Основной смысл данной статьи сводится к тому, что в связи с технологическими и структурными изменениями требуют пересмотра состав услуг и способы проектирования и предоставления услуг. Весь смысл заключается в изменении соотношения вкладов «фронтального офиса» и «тылового офиса».

Приведем упрощенную модель классификации сервисных компаний, составленной Сегал Хорн [37].

Непрерывный поиск сервисными компаниями методов оптимизации ресурсных и дислокационных преимуществ, которые используют одинаковые модели и критерии, что и промышленные компании, стирает границы между услугами и товарами. Специфические признаки услуг, такие, как неосвязаемость, недолговечность, одновременность не являются более таковыми и становятся все более похожими на те, что Левит [36] назвал «подкрепленными продуктами». Как сообщает Левит в своем труде [36], «подкрепленные продукты» появляются на зрелых рынках, куда ходят придирчивые и разборчивые потребители. Рынки услуг являются именно такими рынками, следовательно, компании, предоставляющие услуги, создают именно «подкрепленный продукт». Некоторые услуги, такие, как открытие банковских счетов, поездка в транспорте, являются узкоспециализированными услугами, которые превратились в товары массового потребления. Как следствие, усиливается давление на производителей услуг, которые вынуждают их снижать цены, улучшать качество услуг, одновременно подкрепляя их (например, улучшить питание пассажиров во время авиарейса, улучшить качество преподавания в колледже и т. п.). Это давление как раз и стирает границы между промышленностью и услугами, поскольку многие промышленные компании начинают предлагать ассортимент сопутствующих услуг [38–40; 48]. Таким образом, конкурентные преимущества с еще большей частотой появляются на стыке производства и обслуживания.

Рост сервисных компаний иногда происходит с расхождением наших представлений о границах отраслей. Доказательством тому служат множество фирм, которые сочетают розничную торговлю с различного рода услугами. Все это в итоге сводится к стиранию границ

между услугами и представлениями об услугах как о некотором континууме, содержащем взаимно проникающие отрасли. Присутствие компании в такого рода смежных отраслях намного увеличивает отдачу от бренда. Можно также сделать вывод о том, что в отличие от промышленных компаний, рост сервисных компаний совсем не обязательно связан с изменением структуры активов, а с горизонтальным ростом различных рынков и отраслей.

Ресурсный подход

| | Фронтальный офис | Тыловой офис |
|----------------|-----------------------|---------------------------|
| Стандартизация | Кассовое обслуживание | Банковское информирование |
| Кастомизация | Охранные системы | Профессиональные услуги |

Рисунок 3. Стандартизация услуг (составлено на основе работы С. Сегал Хорн [37])

Вывод, относящийся к транснациональным корпорациям [11] и, в частности, к сервисным компаниям международного уровня [12] заключается в том, что компания, использующая способ организации международных операций, становится важнейшим источником конкурентных преимуществ. В работе Румельта [41] показаны убедительные доказательства того, что долгосрочные источники прибыли связаны не с отраслью, а с уникальностью ресурсов отдельных центров ответственности. Хотя отраслевая структура остается в центре внимания при обсуждении международной конкуренции между сервисными компаниями, ответ очень часто нужно искать не в отрасли, а внутри компании.

Нельзя оставить без внимания вопрос о доступности эффектов масштаба и разнообразия для увеличения привлекательности интернациональных сервисных компаний. Не подвергается сомнению тот факт, что отсутствие таких выгод лишает конкурентных преимуществ интернациональные компании перед региональными компаниями [42; 43; 46; 47; 50]. Вследствие большой значимости эффектов масштаба и разнообразия возникает необходимость разработки определенной методики, по которой будут систематизировано отслеживаться переменные, определяющие эффекты масштаба и разнообразия. Автор в настоящем исследовании предлагает подход, основанный на сборе данных о персональных переменных, которые влияют на эффекты масштаба и разнообразия согласно таблице 3.

Таблица 3

Критерии международного консультирования в практике ООО «Метеорит Групп»

| Составляющие цепочки ценностей | Материальные ресурсы | Номинальные ресурсы | Связи с составляющими цепочки ценностей | Связи с накопленными знаниями | Влияние на спрос |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|---|-------------------------------|------------------|
|--------------------------------|----------------------|---------------------|---|-------------------------------|------------------|

Источник [37]

Левый столбец должен содержать все элементы цепочки ценностей. Остальные столбцы — все необходимые ресурсы и результаты их использования. Причем должны быть заданы границы ресурсообеспеченности: минимальный уровень и оптимальный. Минимальный

уровень ресурсобеспеченности позволяет компании продолжать операционную деятельность, в то время как оптимальный уровень ресурсов позволяет достигать своих стратегических целей. В таблицу также вносятся результаты связи с составляющими цепочки ценности, результаты связи с накопленными знаниями компании и результаты, влияющие на способы, при помощи которых компания может определять спрос на свои услуги.

В качестве примера автор привел компанию «Метеорит Групп», консалтинговую фирму, собственником которой является сам, одним из направлений которой является управленческое консультирование. Для простоты в таблице 4 приведены только 2 звена цепочки ценностей, которыми занимается центр ответственности маркетинговой службы. В таблице 4 четко прослеживается связь между входными ресурсами и результатами на выходе. При этом дается важная информация по найму, обучению и развитию персонала, а также информацию о менеджерах высшего звена. Более того, в процессе составления данной таблицы обнаруживаются такие, на первый взгляд, незаметные моменты как распределение ресурсов и центров ответственности между фронтальным и тыловым офисом, а также информация о продуктах и рынках [9; 22; 32; 49].

Таблица 4

**Перечень данных в практике
международного консультирования ООО «Метеорит Групп»**

| Ресурсы | | | Результаты | | |
|--------------------------------|----------------------|---|---|---|--|
| составляющие цепочки ценностей | материальные ресурсы | номинальные ресурсы | связи с составляющими цепочки ценностей | связи с накопленными знаниями | влияние на спрос |
| Маркетинг | Личные связи | Реальная клиентская база База данных о потребителях База данных о рынке База данных о продукте | Лояльность клиентов (повторные заказы) | Контроль повторных заказов | Качественный анализ клиентской базы |
| Разработка новых продуктов | Личные связи | База данных о потребителях База данных о рынке База данных о продукте База данных о консультантах База данных о заказах | Отработка вопросов стандартизации Отработка вопросов оптимизации навыков сотрудников Работа на д. повышением эффективности обучения | Отработка вопросов повышения рентабельности от оказания услуг потребителям Направление навыков на использование благоприятных возможностей | Бенчмаркинг практики конкурентов Оценка и анализ предоставленного сервиса |

Составлено автором на основе [9; 32; 37]

Данный способ очень прост в обращении и помогает разобраться в операционной деятельности международной компании. Он помогает идентифицировать переменные и отсеять те, которые играют вспомогательную роль. Данный подход оказывается очень эффективным, если он используется применительно к услугам с целью выявления неосязаемых элементов предоставления услуг.

Заключение

Новизна проведенного исследования заключается в следующем:

1. Рост капиталоемкости, обусловленный изменением структур активов, расширяет возможности получения эффекта масштаба и разнообразия при помощи интернационализации операций.
2. Автор настоящего исследования предлагает довольно несложный метод, который раскрывает составляющие эффекта масштаба и разнообразия на конкретном примере. Данный метод может быть успешно применен при создании международных сервисных компаний.
3. Основываясь на трудах западных гуру по менеджменту, автор формирует новое видение сервисных компаний, предлагает по-новому взглянуть на компании, предоставляющие услуги, подчеркивая в них способность к глобализации по аналогии с промышленными.

Данное исследование делает попытку изменить представления о конкурентной стратегии между сервисными компаниями международного уровня. Автор отмечает, что изменения, которые происходят на данный момент в характере предоставления услуг, побуждают сервисные компании к международной экспансии. Автор доказал, что приобретение новых возможностей от использования эффектов масштаба и разнообразия ведет к уменьшению рисков и преобладанию интернациональных компаний над региональными поставщиками услуг. В настоящем исследовании перечислены источники эффектов масштаба и разнообразия, дана оценка в получении возможностей от использования эффектов масштаба и разнообразия.

Основная суть данного исследования сводится к тому, что благоприятные возможности для экспансии сервисных компаний на международные рынки образуются в результате проведения изменений в технологиях, структурах рынков и государственном регулировании, а общепринятые свойства услуг (одновременность производства и потребления услуг, их недолговечность (невозможность хранить их на складе), непосредственное взаимодействие потребителя и продавца во время предоставления услуги, неосязаемость услуг) частично утрачивают значимость. Некоторые виды услуг (капиталоемкие услуги) могут существовать удаленно от пунктов предоставления услуг и поддаваться стандартизации. Все это способствует интернационализации услуг. Кроме того, важнейшие активы компании становятся транспортабельными в силу приобретения свойства формализовываться. Франчайзинг — прямое тому доказательство.

Воздействуя на сервисные компании при помощи вышеперечисленных факторов, можно поставить сервисные компании в один ряд с промышленными (или очень приближенными к ним). Промышленные и сервисные компании создают сходные структуры активов, конкурируют сходными методами, другими словами, развиваются сходными путями. Сервисные компании успешны даже в такой специфической особенности услуг, как момент непосредственного взаимодействия с потребителем. Перенос акцента в сервисных компаниях на «тыловой» офис, усиление акцента на клиентоориентированность в промышленных

компаниях означает стремление этих двух секторов экономики заполучить преимущества, используемые традиционно другим сектором.

ЛИТЕРАТУРА

1. Albrecht, K. Service America! / K. Albrecht, R. Zemke // Dow Jones-Irwin, Homewood, IL — 1985 — 203 с.
2. Carlzon, J. Moments of Truth / J. Carlzon // Ballinger, Cambridge, MA. — 1987. — 135 с.
3. Daniels, P. Service Industries: a geographical appraisal / P. Daniels. — DOI <https://doi.org/10.1080/713703873> // Methuen, London. — 1985. — 322 с.
4. Heskett, J.L. Managing the Service Economy / J.L. Heskett, — DOI <https://doi.org/10.2307/1251692> // Harvard Business School Press, Boston, MA. — 1986. — 211 с.
5. Hindley, B. International trade in services: comments in Giarini O. / B. Hindley // The Emerging Service Economy, Pergamon Press, Oxford. — 1987. — С. 283–289.
6. Lovelock, C.H. Services marketing: people, technology, strategy / C.H. Lovelock // Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. — 717 с.
7. Normann, R. Service Management — strategy and leadership in service Business / R. Normann. — DOI <https://doi.org/10.1177/017084068700800206> // Wiley, Chichester, 1984. — 143 с.
8. O’Farell, P.N. Producer services and regional development: key conceptual issues of taxonomy and quality measurement’ / P.N. O’Farell, D.M. Hitchens // Regional Studies. — Т. 24. — № 2. — С. 163–171.
9. Парушев, А.В. Стратегический анализ внешнего окружения компаний фитнес-индустрии Вологодского регионального сектора (на примере компании «Метеорит Групп») / А.В. Парушев. — DOI: <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0803-0069> // Азимут научных исследований. — 2019. — Т. 8. — № 3(28) — С. 295–304 — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_39560363_91012856.pdf (дата обращения 15.10.2023).
10. Dunning, J.H. Multinational Enterprise, Economic Structure and International Competitiveness / J.H. Dunning — Wiley // IRM, Chichester, 1985. — 443 с.
11. Dunning, J.H. ‘Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues’ / J.H. Dunning. — DOI <https://doi.org/10.1080/02642068900000002> // Service Industries Journal. — 1989. — Т. 9. — № 1, с. 5–39.
12. Enderwick, P. Multinational Service Firms / P. Enderwick, — DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203077788> // Routledge, London, 1989. — 308 с.
13. Кирюков С.И. Интернационализация как фактор ускорения развития инноваций в бизнесе / С.И. Кирюков, М.А. Клементьева // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук, 2018, № 3, с. 5–7 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36319281> (дата обращения 15.10.2023)

14. Здобнова, Н.В. Интернационализация компаний. Этапы и вызовы в глобальной деловой среде / Н.В. Здобнова // Вестник образовательного консорциума. Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. — 2023. — № 25. — С. 80–84 (дата обращения 15.10.2023).
15. Клишевич, Д.С. Интернационализация государственных компаний из стран с растущими экономиками: опыт России / Д.С. Клишевич // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2023. Т. 22. — № 1. — С. 105–130. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53760862> (дата обращения 15.10.2023).
16. Шумилина, Ю.В. Экономическая интеграция стран в глобализирующейся экономике / Ю.В. Шумилина // Актуальные проблемы и вызовы международной экономике» в рамках Международной научно-практической конференции «Галактика науки 2017», Краснодар, 22 апреля 2017 года. — Краснодар; 22 апреля 2017 года. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2017. — С. 126–131.
17. Ghoshal, S. Global strategy: an organizing framework / S. Ghoshal // Strategic Management Journal. — 1987. — Т. 8. — No. 5. — С. 425–440.
18. Chandler, A.D. The evolution of modern global competition in Porter M(ed.) / A.D. Chandler // Competition in Global Industries, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1986. — 581 с.
19. Chandler, A.D. 'The evolution of modern global competition' in Porter M(ed.) / A.D. Chandler — Competition in Global Industries, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1990. — 592 с.
20. Chandler, A.D. The Visible Hand / A.D. Chandler — Cambridge, MA, Harvard University Press, 1977. — 608 с.
21. Mytsenko V. The role of service sector in global value chains / V. Mytsenko // Materials X International scientific and practical conference 'Formation of the Mechanism strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions'. — 2023. — С. 80–82.
22. Tyagi, P.K. Embracing Business Sustainability Through Innovation and Creativity in the Service Sector / P.K. Tyagi, V. Nadda, V. Bharti, E. Kemer. — DOI <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6732-9> // IGI Global. — 2023. — 329 с.
23. Аджисанов, Э.М. Глобализация как стимул интернационализации бизнеса / Э.М. Аджисанов, Г.Х. Аджимет. — DOI <https://doi.org/10.34771/UZCEPU.2023.79.1.008> // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2023. — № 1(79). — С. 41–47, URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53035828> (Дата обращения 12.10.2023).
24. Dermine, J. Economies of scale and scope in the French mutual funds industry / J. Dermine, Roller, L.H. // Working Paper № 90/59/FIN, Fontainebleau: INSEAD, 1990. — 46 с.
25. Pal A. Critical Review On Growth Of Service Sectors In Indian Context / A. Pal — DOI: 10.17051/ilkonline.2020.02.696816 // Elementary Education Online. — 2023. — Т. 19. — № 2. — С. 2299–2308 — URL: <https://ilkogretim-online.org/?mno=147779> (Дата обращения 12.10.2023).

26. Михайлов О.В. Конкурентные стратегии интернационализации, поиска и создания рынков / О.В. Михайлов. — DOI <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-2-39-47> // Управление. — 2019. — Т. 7. — № 2. — С. 39–47 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39161576> (Дата обращения 12.10.2023).
27. Xiao H. Examining the impact of Yukl's leadership style on company performance: a study in the service sector / H. Xiao, H.L. Vasudevan // Int. J. Hum. Capital Urban Manage. — 2023. — Т. 8. — № 3. — С. 12. URL: https://www.ijhcum.net/article_704364_61359a350857bd4d80cdd9a6e96ec99a.pdf (Дата обращения 12.10.2023).
28. Иконникова, А.В. Принятие решений об интеграции предприятий в условиях интернационализации бизнеса / А.В. Иконникова, В.В. Иконникова // Экономические и организационно-управленческие проблемы развития строительного комплекса. Министерство образования и науки российской Федерации, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), 2014. Изд-во: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), Новосибирск, 2014. С. 152–156.
29. Weerasinghe S. Role of Knowledge in Creativity and Innovation in the Service Sector: An Example From the Banking Sector in a Developing Nation / S. Weerasinghe, D. Sedera // Embracing Business Sustainability Through Innovation and Creativity in the Service Sector. — IGI Global, 2023. — С. 47–69.
30. Лукашенко, Е.А. Конкурентоспособность российских предприятий в условиях их интернационализации: современное состояние, проблемы и перспективы / Е.А. Лукашенко // Современная конкуренция. — 2009. — № 5(17). — С. 89–98. ЭДН КЗПГГХ. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_13050602_40052773.pdf (дата обращения 21.10.2023).
31. Kersan-Škabić, I. Services in Global Value Chains — An Insight into the Current Situation in the EU Member States / I. Kersan-Škabić. — DOI <https://doi.org/10.5559/di.31.1.04> // Social Research: Journal of General social problems. — 2022. — Т. 31. — № 1. — С. 63–87. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/398479> (дата обращения 15.10.2023).
32. Parushev, A.V. Features of the development of economic growth / A.V. Parushev. — DOI 10.24412/cl-35983-2020-1-67-75 // Междисциплинарные исследования: опыт прошлого, возможности настоящего, стратегии будущего: сборник избранных статей международной научно-практической конференции. МЦНИР «Научный взгляд», 2020. — С. 67–76. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44519433&pff=1> (дата обращения 15.10.2023).
33. Musayeva, S. Ways to develop the service sector and increase its role in providing employment of the population / S. Musayeva, D. Usmonova // Science and innovation. — 2023. — Т. 2. — № А1. С. 202–208. URL: <http://scientists.uz/view.php?id=3638> (дата обращения 15.10.2023).
34. Erramilli, M.K. 'Entry mode choice in service industries' / M.K. Erramilli // International Marketing Review. — 1990. — Т. 7. — № 5. — С. 50–62
35. Prahalad, C.K. 'The core competences of the corporation' / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — May-June, С. 879–891.

36. Levitt, T. The Marketing Imagination / T. Levitt // The Free Press. — 1986. — New York, p. 238 URL: https://www.time.com/wp-content/uploads/2014/12/levitt_themarketingimagination.pdf (дата обращения 15.10.2023).
37. Segal-Horn, S. The logic of international growth for service firms / S. Segal-Horn // Paper presented at the Fourth Annual Conference of British Academy of Management. — 1992. — Bradford. — UK. 31 с. URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/520/SWP4292.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата обращения 12.10.2023).
38. Danilov-Danilyan V.I. Russia in the global natural and ecological space / V.I. Danilov-Danilyan, N.N. Klyuev, V.M. Kotlyakov, — DOI: 10.1134/S2079970522700472 // Regional Research of Russia. — 2023. — Т. 13. — № 1. — С. 34–57. URL: <https://link.springer.com/article/10.1134/S2079970522700472> (дата обращения 15.10.2023).
39. Samuel R. Effect of Perceived Social Support on Emotional Intelligence of Malaysian Service Sector Employees / R. Samuel, I. Osman, G.P. Lopez // Journal of ASIAN Behavioural Studies. — 2023. — Т. 8. — № 24. — С. 19–37.
40. Giri, J. The Impact of Female Education and Employment on Service Sector Value Added Growth: Evidence From Panel Data / J. Giri, N. Thakkar. — DOI: <https://doi.org/10.33423/jabe.v25i2.6107> // The Journal of Applied Business and Economics. — 2023. — Т. 25. — № 2. — С. 185–203 URL: <https://articlegateway.com/index.php/JABE/article/view/6107/5776> (дата обращения 15.10.2023).
41. Rumelt, R.P. How much does industry matter? / R.P. Rumelt // Strategic Management Journal. — 1991. — Т. 12. — С. 167–185 URL: https://www.academia.edu/106280044/How_much_does_industry_matter (дата обращения 19.10.2023).
42. Калюжный В.Г. Глобализация как механизм трансформации / В.Г. Калюжный // Ярославский педагогический вестник. 2010. — Т. 1. — № 3. — С. 94–98 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16923086> (дата обращения 15.10.2023).
43. Unsal, G. Quality function deployment implementation on service sector / G. Unsal, Y. Öztürkoğlu // Journal of Turkish Operations Management. — 2022. — Т. 6. — № 1. — С. 1028–1041. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2015930> (дата обращения 15.10.2023).
44. Teece, D. Towards an economic theory of the multiproduct firm / D. Teece. — DOI [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8) // Journal of Economic Behaviour and Organization. — 1982. — Т. 3. — № 1. — С. 39–63 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0167268182900038> (дата обращения 15.10.2023).
45. Teece, D. Economies of scope and the scope of the enterprise / D. Teece. — DOI [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5) // Journal of Economic Behaviour and Organization. — 1980. — Т. 1. — № 3 — С. 223–247 URL: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167-2681\(80\)90002-5](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167-2681(80)90002-5) (дата обращения 15.10.2023).

46. Голивецова Н.Н. Интернационализация кластерных предприятий малого и среднего бизнеса / Н.Н. Голивецова, Е.В. Печерица, А.В. Лихошерстов. — DOI: 10/36807/2411-7269-2023-1-32-5-12 // Экономический вектор. — 2023. — № 1(32). — С. 5–12. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50378616> (дата обращения 15.10.2023).
47. Карелина, У.А. Актуализация некоторых проблем исследования стратегий транснациональных корпораций в контексте замедления процессов экономической глобализации / У.А. Карелина // Финансовый бизнес. — 2023. — № 2(236). — С. 98–102.
48. Верлуп, С.С. Определение положения принимающего субъекта в системе отношений с транснациональной корпорацией (в контексте гармонизации экономических интересов) / С.С. Верлуп // Вестник Полоцкого государственного университета. — 2007. — № 10. — С. 80–84 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27438378> (дата обращения 15.10.2023).
49. Морунков, Н.В. Актуальные вопросы международного менеджмента / Н.В. Морунков // В сборнике: Проблемы современного социума глазами молодых исследователей — XIV. Материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 2022. С. 160–163.
50. Pryor, D. Levelling Down: How the Global Minimum Corporate Tax Undermines the UK / D. Pryor. — 2023, 9 с. URL: <https://policycommons.net/artifacts/3443903/levelling-down/4243928/> (Дата обращения 12.10.2023).

Parushev Aleksandr Valer'evich

«Meteorite Group» LLC, Cherepovets, Russia
E-mail: paruchev@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1382-4362>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1050886

WoS: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/AAU-4322-2020>

Internationalization of service companies

Abstract. Formulation of the problem. There is an opinion that service companies are not suitable for internationalization due to the difficulty of replicating services abroad. This work analyzes the nature of the activities of service companies that expand into new markets and proves that this is not entirely true. We are talking about increased effects of scale and diversity in services and, in connection with this, about changed asset structures in service companies. The article also explains the reasons for the uneven distribution of opportunities for scale and diversity effects among different types of services. The author of this study notes that where there are significant economies of scale in service companies, it is possible to observe similarities in asset structure and industry dynamics with industrial companies. Based on the works of management gurus, the author develops a new vision of the ability of service companies to internationalize. Statement of the purpose of the study. The article is devoted to the service sector in international business and global strategy. The study aims to prove the similarity of the process of internationalization of services with industrial companies. Methodological basis. The methodological basis is the Chandler model, the Segal-Horn concept of the potential for economies of scale and diversity, the works of American and English scientists in the field of management on the study of economies of scale and diversity in service industries. Research methods: Chandler's model, Levitt's theory, comparative analysis, classification of service companies according to Segal-Horn, resource approach according to Hamel-Prohalad, works of Western scientists on the study of issues of globalization of service companies. Research results. The results of the study showed that service companies have increased their readiness for international expansion due to changes in the nature of service provision. Economies of scale and diversity help reduce risks and give international service companies advantages over regional ones. The author proposed a framework for assessing the influence of sources of economies of scale and diversity on the activities of international service companies. Conclusions. (1) Favorable opportunities for the expansion of service companies into international markets are formed as a result of changes in technologies, market structures and government regulation, and the generally accepted properties of services (simultaneity of production and consumption, their fragility, direct interaction between the consumer and the seller during the provision of services, intangibility) have partially lost their significance. (2) Many types of capital-intensive services are transportable and therefore amenable to standardization. (3) Chandler's model for industrial companies is almost equally suitable for international service companies.

Keywords: strategy; economies of scale; diversity effects; competitive advantages; key competencies; efficiency; reputation; transaction costs; unification