

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС. ЖАҢАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ БӘСЕКЕ

Тікелей шетелдік инвестициялар 1-бөлім

3-тарау. Халықаралық сауда мен инвестициялық орта



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке

Тарау: 3. Халықаралық сауда мен инвестициялық орта

Дәріс: 10. Тікелей шетелдік инвестициялар

Үндістандағы бөлшек саудадағы тікелей шетелдік инвестициялар. Кейс

Тарихи тұрғыда Үндістандағы бөлшек сауда құрылымы нарықтың көп бөлігіне қызмет ететін көптеген шағын дүкендермен қатты бөлшектенді. Жеткізу тізбектері өте нашар дамыған және фрагменттелген болатын. 2010 жылы елдегі ірі бөлшек сауда дүкендері, желілік дүкендер мен супермаркеттердің үлесі елдегі бөлшек сатудың 4%-ын ғана құрады. Бұл Walmart, IKEA, Tesco және Carrefour сияқты тиімді бөлшек сатушыларға арналған тамаша мүмкіндік болып көрінеді. Теориялық тұрғыдан алғанда, бұл көпұлтты кәсіпорындардың нарыққа шығып, Үндістанның бөлшек саудадағы кеңістігін өзгерте отырып, оны тиімдірек етіп, заманауи бөлшек форматы, технологиясы мен жеткізілім тізбегін елге әкелуі мүмкін. Бұл тұтынушылар мен кәсіпкер фермерлерге және өндірушілерге пайда әкеледі. Мысалы, Үндістан фермерлерінің азық-түлік өнімдерінің 40%-ға жуығы қазіргі уақытта босқа кетеді, себебі жеткіліксіз дамыған жеткізілімдер тізбегінен азық-түлік өнімдері нарыққа шықпас бұрын құри бастайды. Іс жүзінде Үндістандағы кішігірім дүкен иелері өздерінің саяси билігін пайдалана отырып, үкіметке шетелдіктердің сауда кеңістігінде тікелей инвестицияларға шектеулер енгізу туралы ұзақ уақыт бойы лоббилендіруде. Барлық жерде сияқты олардың басты мақсаты бәсекелестікті шектеп, өз бизнестерін және жұмыс орындарын қорғау болып табылады. 2011 жылға дейін Costco, Tesco және Walmart сияқты шетелдік мультибрендтік бөлшек саудагерлерге елдегі бөлшек сауда орындарына ие болуына тыйым салған. Тіпті IKEA және Nike сияқты бірыңғай маркалы бөлшек сауда дүкендері жергілікті сатушымен серіктес болу керек болды, 51%-дық үлестік қатысумен шектелді және ұзақ бюрократиялық мақұлдау процессін өтуге мәжбүр болды. 2011 жылы Үндістанның федералды үкіметі Үндістанның жеткізу тізбегін жақсарту, тұтынушылардың таңдауын арттыру және фермерлерге өз өнімдерін нарыққа шығаруға көмектесу үшін бөлшек саудаға шетелдік инвестиция қажет деген қорытындыға келді. Бұл көзқарас үнді индустриясының көп бөлігімен қолдауға ие болды, бөлшек сауда секторын жаңғырту экономикалық дамудың үздіксіздігінің маңызды шарты ретінде көрінді. Әрине, үкімет шетелдік капиталдың және технологиялардың Үндістан экономикасын ұлғайтуға көмектеседі деп сенді. 2011 жылдың соңында Үндістан үкіметі тікелей шетелдік инвестицияларды реформалау туралы жоспарын жариялады. Жоспар Walmart және Tesco сияқты шетелдік мульти-маркетингтік бөлшек саудагерлерге бөлшек сауда дүкендерін ашуға мүмкіндік берді, бірақ олар 51%-дық үлестік қатысумен шектелді. Сонымен қатар үкімет бір брендтік бөлшек сатушыларға толығымен тиесілі дүкендерді құруға мүмкіндік беру ниетін білдірді. Дегенмен бұл жоспар кішігірім бөлшек саудагерлер және бәсекелес саяси партиялар тарапынан қатты қарсылық тудырды, сондықтан да үкімет оларды уақытша тоқтатуға мәжбүр болды. 2012 жылдың басында Үндістан үкіметі бір шетел брендінің бөлшек сатушыларына толықтай дүкендерді ашуға мүмкіндік беретін жоспарларға келісім беруді қолға алды, алайда бір шетел брендінің сатушысы 30%-дық қор көздерінің Үндістанда болуын талап етті. Осы өзгерістерге жауап беретін алғашқы бөлшек сатушылардың бірі IKEA болып табылды, ол 1,9 миллиард АҚШ доллар инвестиция салады және елде 25 дүкен құрады деп мәлімдеді.

Тұтастай алғанда, көптеген сарапшылар Үндістанға кірудің негізгі кедергісі ретінде 30%-дық қор көздерін талап етуінде деп көрді. Мысалы, Apple мен Nike сияқты брендтер осы талапты қанағаттандыру және өздерінің брендтерін құру үшін елде елеулі өндіріс орындарын құруға тура келетін еді. 2012 жылдың соңында федералды Үндістан үкіметі шетелдік инвесторларға Үндістандағы мультибрендлік бөлшек сауда дүкендерін ашуға рұқсат берді, бірақ меншік үлесі 51%-ға дейін шектелді. Сонымен қатар саяси оппозицияның талабын қолдау үшін федералды үкімет бұл талапты ел ішіндегі кейбір штаттарға мақұлдауына берді, бұл кейбіреулерінің осындай шарадан бас тартуға мүмкіндік туғызды. Кейбір штаттар солай жасады да, бұл Үндістанның сыртқы сауда сатушыларға арналған нарығының тартымдылығын төмендетті. Сонымен қатар үкімет Үндістанда Интернетті бөлшек сауда дүкендерімен иеленуді 100%-дық меншік құқығын берді. Amazon 2014 жылы елге кіру үшін бұл мүмкіндікті пайдаланып, Үндістанға 5 миллиард АҚШ доллар инвестиция салуға бел



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке

Тарау: 3. Халықаралық сауда мен инвестициялық орта

Дәріс: 10. Тікелей шетелдік инвестициялар

байлады. Алайда Америка Құрама Штаттарынан айырмашылығы, Amazon компания иеленіп алған тауарларды сатпайды, себебі ол компанияны көп бренд сатушысы ретінде жіктейді, ал бұл Үндістандағы операциялық үлесін 51%-ға дейін шектейді және оны Үндістандық серіктес алуға мәжбүр етеді. Оның орнына, Amazon үшінші тараптардан нарық алаңында ұсынылған тауарларды сатады.

Әлемдік экономикадағы тікелей шетелдік инвестициялар

Тікелей шетелдік инвестицияларды талқылау кезінде ТШИ ағыны мен ТШИ қорын бөлу маңызды. ТШИ ағымы белгілі бір уақыт аралығында жүзеге асқан ТШИ көлеміне қатысты болады. ТШИ қоры қазіргі уақытта шетелдік капиталдың қолындағы активтердің жинақталған құнын білдіреді. Біз, сондай-ақ ТШИ шығысы туралы айтып отырмыз, бұл ТШИ ағынының елден шығуы және ТШИ кірісі, ТШИ ағынының елге кіруі.

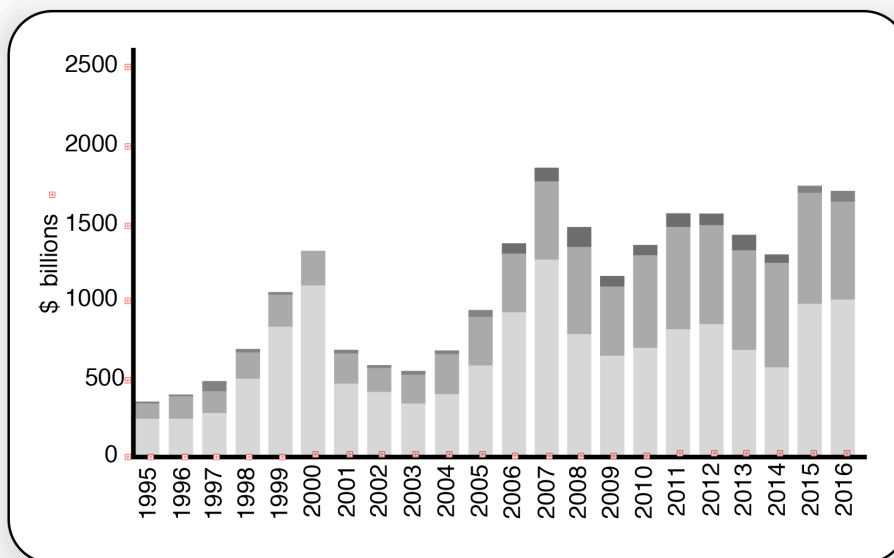
ТШИ процестері

Соңғы 25 жылда әлемдік экономикадағы ТШИ ағыны мен қорының айтарлықтай өсуі байқалады. Оның орта жылдық шығысы 1990 жылы 250 миллиард АҚШ доллардан 2016 жылы 1,59 триллион АҚШ долларға дейін өсті. Соңғы 25 жылда ТШИ ағыны әлемдік сауда мен әлемдік өндірістің өсуіне қарағанда жылдам қарқынмен өсті. Мысалы, 1990 жылдан 2016 жылға дейін барлық елдерден ТШИ-нің жалпы ағыны шамамен алты есе, ал әлемдік сауда көлемі төрт есеге, әлемдік өндіріс 60%-ға өсті. Тікелей шетелдік инвестициялардың үлкен ағыны нәтижесінде 2016 жылға қарай ТШИ-дің әлемдік қор көлемі 26 триллион АҚШ долларын құрады. 2016 жылы көпұлтты корпорациялардың шетелдік филиалдары әлемдік экспорттағы 21 триллион АҚШ долларымен салыстырғанда әлемдік сатылымдардан 36 триллион АҚШ долларын қабылдады, бұл тауарлар мен қызметтердің трансшекаралық сауданың үштен бір бөлігін қамтыды. ТШИ-дің әлемдік экономикадағы өте маңызды құбылыс екені анық. Ол біршама себептер бойынша әлемдік сауда мен әлемдік өндіріске қарағанда жылдам өсті. Біріншіден, соңғы 30 жылда сауда кедергілерінің жалпы төмендеуіне қарамастан, фирмалар протекционистік шарадан қорқады. Басқарушылар ТШИ-ны болашақ сауда кедергілерін айналып өту тәсілі ретінде қарастырады. Дональд Трамптың Америка Құрама Штаттарының президенті ретінде сайлануына және Ұлыбританияның Еуропалық Одақтан шығу туралы шешіміне байланысты протекционизмге көрсетілген қысымдарды ескере отырып, бұл әлі біраз уақытқа созылады деп ойлаймыз. Екіншіден, ТШИ-дің өсуі әлемнің көптеген дамушы елдерінде орын алған саяси және экономикалық өзгерістермен байланысты. Үшінші дәрісімізде талқылаған демократиялық саяси институттар мен еркін нарықтық экономикаларға қатысты жалпы өзгеріс ТШИ-ны ынталандырды. Шетелдік инвесторлар үшін Азияның, Шығыс Еуропаның және Латын Америкасының көптеген елдерінде экономикалық өсу, экономикалық реттеу, жекешелендіру бағдарламалары және ТШИ бойынша көптеген шектеулерді алып тастау бұл елдерді шетелдік трансұлттық компанияларға қатысты тартымды етеді. Біріккен Ұлттар Ұйымының деректері бойынша 1992 жылдан бастап 2009 жылға дейін бүкіл әлем бойынша қабылданған тікелей инвестицияларды реттейтін заңдардың 2700 өзгерістерінің 90%-ы ТШИ үшін қолайлы жағдай жасады.

Әлемдік экономиканың жаһандануы да оның көлеміне оң әсер етеді. Көптеген фирмалар бүкіл әлемді өздерінің нарығы ретінде қарастырады және олар әлемнің көптеген аймақтарында елеулі орын алу мақсатында ТШИ-ны жүзеге асырады. Мысалы S&P 500 индексындағы фирмалардың табысының 40%-ы және табыстың үштен бір бөлігі шетелде жасалады.



ТШИ шығысы, 1990–2016 жылдары (Миллиард АҚШ доллары)



ТШИ бағыты

Тарихи тұрғыдан алғанда, ТШИ-дің көп бөлігі әлемнің дамыған елдеріне инвестицияланған, ал осы елдің фирмалары басқа нарықтарға бағыттады. 1980–1990-жылдарда көбінесе Америка Құрама Штаттары ТШИ ағынының сүйікті орны болды. Америка Құрама Штаттары ішкі нарықтарының ірі және бай болуына, оның серпінді және тұрақты экономикасына байланысты, қолайлы саяси жағдайға және елдің ТШИ-ға қатысты ашық болуына байланысты ол үшін тартымды орын болды. Инвесторлар ретінде Ұлыбритания, Жапония, Германия, Голландия, Франциядағы фирмалар табылады. Америка Құрама Штаттарына салынған инвестициялар көлемі 2000-жылдарға дейін жоғары болды және 2016 жылы 391 миллиард АҚШ долларды құрады. Еуропаның дамыған мемлекеттері де негізінен Америка Құрама Штаттары мен басқа да еуропалық елдерден келетін ТШИ ағынының елеулі үлесін алды. 2016 жылы Еуропаға ішкі инвестициялардың құны 532 миллиард АҚШ долларды құрады. Біріккен Корольдігі мен Франция тарихи түрде ТШИ-ді ішкі тұтынуының ең үлкен алушылары болды.

ТШИ ағындарының ең үлкен үлесі әлі де көбінесе дамыған елдер болғанымен, оның үлесі дамушы елдерде және Шығыс Еуропа мен бұрынғы Кеңес Одағының өтпелі экономикаларында айтарлықтай өсті. Соңғы ағымдар Оңтүстік-Шығыс Азияның дамушы экономикаларына бағытталған. Бұл өсімнің негізгі факторы болып Қытайдың ТШИ алушысы ретінде өсіп келе жатқан маңыздылығы болды, ол 2004 жылы шамамен 60 миллиард АҚШ доллары көлемінде ТШИ тартқан және 2016 жылы ол сома рекордтық 134 миллиард долларға жетуіне себепші болды. Қытайға инвестициялардың күшті ағынының себептері елге бағытталған фокуста талқыланады. Латын Америкасы – ТШИ кірісі бойынша әлемдегі дамушы елдердің келесі маңызды аймағы. 2016 жылы осы аймақта инвестициялардың кірісінің жалпы көлемі 142 миллиард АҚШ долларға жетті. Бразилия тарихи түрде Латын Америкасындағы ТШИ кірісінің үлкен алушысы болды. Орталық Америкада Мексика Америка Құрама Штаттарына және НАФТА-ға жақындығы арқасында инвестициялардың үлкен алушысы болды. 2016 жылы Мексикадағы шетелдіктер 27 миллиард АҚШ долларға жуық инвестициялары жасалды. Шкаланың екінші жағын қарастырсақ, 2016 жылы Африкаға инвестициялардың кірісі бойынша 59 миллиард АҚШ долларына жуық сома тартылды. Соңғы жылдары қытайлық кәсіпорындар, әсіресе кен қазу өнеркәсібінде, болашақ бағалы шикізатты жеткізуді қамтамасыз ету мақсатында Африкадағы ірі инвесторлар ретінде жұмыс істеуде. Африканың көп инвестицияларды тартуға қабілетсіздігі ішінара саяси толқулар, қарулы қақтығыстар мен аймақтағы экономикалық саясаттың жиі өзгерісіне байланысты.



Елдер мысалы. Қытайдағы тікелей шетелдік инвестициялар. Кейс

1978 жылдың соңынан бастап, Қытай басшылығы экономиканы орталықтандырылған жоспарланған социалистік жүйеден нарыққа бағытталған жүйеге көшіру туралы шешім қабылдады. Нәтижесінде соңғы жылдары 6-7%-ға дейін төмендегеніне қарамастан, 35 жыл бойы жыл сайынғы тұрақты түрде 8-10%-ға жоғары экономикалық өсу қарқыны болды. Бұл өсім елеулі шетелдік инвестицияларды тартты. Кішкентай базадан бастап, шетелдік инвестициялар 1985–1990 жылдар аралығындағы орташа жылдық 2,7 миллиард АҚШ долларға дейін өсті, содан кейін 1990-жылдардың соңында 40 миллиард АҚШ долларға дейін көтерілді, бұл Қытайды АҚШ-тан кейінгі әлемдегі ТШИ кірісі бойынша екінші орынға орналастырды. Өсім жоғарылай берді, ал Қытайға инвестиция көлемі 2015 жылы рекордтық 136 миллиард АҚШ доллар деңгейге жетті. Соңғы 20 жыл ішінде бұл ағынның нәтижесінде Қытайда 300 мыңнан астам шетелден қаржыландырылатын кәсіпорындар пайда болды. Қытайдағы ТШИ-нің жалпы сомасы 1978 жылы нөлдік сомадан 2015 жылы 1,2 триллион АҚШ долларға жетті. Бұл инвестициялардың себептері өте айқын. Халық саны 1,3 миллиардтан астам адаммен Қытай әлемдегі ең ірі нарық болып табылады. Тарихи жағынан, импорттық тарифтер нарыққа экспорт жасау үшін осы қызмет көрсетуді қиындатты, сол себепті компания елдің зор әлеуетіне ие болғысы келсе, ТШИ жасауды қажет етті. Қытай Дүниежүзілік сауда ұйымына 2001 жылы қосылды. Нәтижесінде бүгінгі таңда импорт бойынша орташа тарифтер 15,4%-дан 8 %-ға дейін төмендеді. Дегенмен импортқа тарифтердің болуы әлі де Қытайға инвестициялаудың негізі болып табылады. Тарифтерге қарамастан, көптеген шетелдік фирмалар Қытайда бизнес жүргізу үшін Гуанси маңызды қатынастар желілерін құру мақсатында елде айтарлықтай қатысуын талап етеді деп санайды. Сонымен қатар салыстырмалы түрде арзан еңбек күші және салықтық жеңілдіктер, әсіресе арнайы экономикалық аймақтарда орналасқан кәсіпорындар үшін, Азиядан немесе әлемдік нарықтарға экспорттау үшін Қытайдан тартымды база жасайды. Бастапқыда шетелдік фирмалардың Қытайда бизнес жүргізудің қаншалықты қиын болатыны анық болмады. Біріншіден, онжылдық өсуіне қарамастан, Қытай тұтынушылық нарықтың байлығы мен күрделілігі жағынан дамыған елдерден артта қалуда. Бұл батыстық фирмалар үшін мүмкіндіктерді шектейді. 2014 жылы орташа жылдық еңбекақы тек 8655 АҚШ долларын құрады. Оның үстіне, 770 миллион жұмыс күшінің жартысы ауылдық жерлерде жұмыс істейді және жылына шамамен 2000 АҚШ долларды табады. Жұмыс күшінің шамамен 20%-ын құрайтын орта таптың орташа табысы жылына 12 мың АҚШ доллар, бұл батыстың деңгейінен төмен. Халықтың тек 0,2%-ы ғана жылына 50 мың АҚШ доллардан астам табыс табады. Басқа проблемалар жоғары реттелетін ортаны қамтиды, бұл бизнес-операцияларды жүргізуге және салықтық және нормативтік режимдерді ауыстыруға қиындық тудыруы мүмкін. Сонымен қатар тәжірибелері аз, оппортунистік немесе әртүрлі мақсаттармен бағытталған жергілікті бірлескен серіктестермен де проблемалар туындайды. Бір америкалық менеджер шығындарды қысқарту мақсатында 200 адамды жұмыстан босатқан кезде, оның қытайлық әріптесі олардың бәрін келесі күні қайтадан жалдады. Америкалық менеджер үкіметке тиесілі қытайлық әріптестен неге олай істегені туралы сұрағанда, ол үкімет жұмысшысы ретінде оның жұмыссыздықты азайту «міндеттемесі» бар екенін түсіндірді. Батыс фирмалары, сонымен қатар зияткерлік меншікті қорғауға мүдделі болуы керек, себебі Қытайда зияткерлік меншік мүлдем сақталмайды, бірақ қазір бұл жағдай өзгере бастаған сияқты.

ТШИ-дың түрлі теорияларын түсіндіру

Тікелей шетелдік инвестициялардың теориялары

Бұл дәрісте тікелей шетелдік инвестициялардың бірнеше теориясы қарастырылады. Бұл теориялар тікелей шетелдік инвестициялардың түрлі құбылыстарына қатысты үш қосымша көзқараспен қарастырылады. Теорияның бір жиынтығы фирманың экспортқа және лицензиялауға қатысты екі баламасы бар кезінде тікелей инвестицияны сыртқы нарыққа шығудың құралы ретінде неліктен пайдаланатынын түсіндіруге тырысады. Теориялардың



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке

Тарау: 3. Халықаралық сауда мен инвестициялық орта

Дәріс: 10. Тікелей шетелдік инвестициялар

тағы бір жиынтығы бір салада жұмыс істейтін фирмалардың неге бір уақытта тікелей шетелдік инвестицияларды жүзеге асыратынын және олардың неліктен басқа елдерде тікелей шетелдік инвестициялар мақсаттары ретінде белгілі бір орындарды қалайтындарын түсіндіруге тырысады. Басқаша айтқанда, бұл теориялар тікелей шетелдік инвестициялар ағындарының байқалған үлгісін түсіндіруге тырысады. Эклектикалық парадигма ретінде белгілі үшінші теориялық перспектива басқа екі көзқарасты біріктіріп, тікелей шетелдік инвестицияларға біртұтас түсініктеме беруге тырысады.

Тікелей шетелдік инвестицияларды неге таңдайды?

Шетелдік нарықта пайда табу мүмкіндіктерін пайдалану үшін экспорттау және лицензиялау сияқты екі балама мүмкіндіктері болған жағдайға қарамастан неліктен фирмаларға тікелей инвестициялар арқылы шетелде операцияларды бастау қиындық туғызады? Экспорттау тауарларды үйде өндіруді, содан кейін оны сату мақсатында сатушы елге жеткізуді қарастырады. Лицензиялау шетел бөлімшесіне сатылатын әрбір бірлік үшін роялти төлемі үшін фирманың өнімін өндіруге және сатуға құқық беруді қарастырады. Бұл маңызды мәселе болып табылады, себебі тақырыптың қысқаша сипаттамасында тікелей шетелдік инвестициялар экспорттау және лицензиялаумен салыстырғанда қымбат та, қауіпті де болуы мүмкін екендігін көрсетеді. Фирма шет елде өндіріс орындарын құруға немесе шетелдік кәсіпорындарды сатып алуға жұмсалатын шығындарды көтеретіндіктен ТШИ қымбатқа түседі. Ойын ережелері әртүрлі болатын басқа мәдениеттерде бизнесті жүргізуге қатысты мәселелерге байланысты ТШИ қауіпті болуы мүмкін. Жергілікті фирмаларға қатысты елде алғаш рет оны жүзеге асыратын шетелдік фирма өзінің немқұрайлығына байланысты қымбатқа түсетін қателіктер жасайды деген ықтималдық бар.

Экспорттағы шектеу

Тауарларды экспорттаудың өміршеңдігі көлік шығындарымен және сауда кедергілерімен жиі шектеледі. Өндірістік шығындарға көлік шығындары қосылған кезде кейбір өнімдерді үлкен қашықтыққа тасымалдау тиімді емес болады. Бұл, әсіресе, кез келген жерде дерлік өндірілуі мүмкін және құндылық мөлшердің төмен қатынасы бар өнімдерге қатысты. Мұндай өнімдер үшін экспорттың тартымдылығы ТШИ-ге немесе лицензиялауға қатысты төмендейді. Бұл мысалы цементке қатысты болуы мүмкін. Мәселен, Мексиканың ірі цемент өндірушісі Сетех халықаралық экспорттаудың орнына ТШИ-ны қолға алып, кеңейтілді. Алайда құндылық мөлшердің жоғары қатынасы кезінде, әдетте, тасымалдау шығындары жалпы шығынның шағын құрамдас бөлігі болып табылады және экспорт, лицензиялау және ТШИ-дің салыстырмалы тартымдылықтарына аз әсер етеді. Көлік шығындарынан басқа, кейбір фирмалар шетелдік тікелей инвестицияларды импорттық тарифтер немесе квоталар секілді нақты немесе қауіпті сауда кедергілеріне жауап ретінде қабылдайды. Импорттық тауарларға тарифтерді орналастыру арқылы үкіметтер шетелдік тікелей инвестициялар мен лицензиялауға қарағанда экспорттау құнын көтере алады. Сол сияқты, импортты квоталармен шектеу арқылы үкіметтер ТШИ мен лицензиялаудың тартымдылығын арттырады.

Лицензиялаудағы шектеулер

Интернализация теориясы ретінде белгілі экономикалық теорияның бір тармағы шетелдік фирмалардың сыртқы нарықтарға шығу стратегиясында неліктен лицензиялауға қарағанда тікелей шетелдік инвестицияларды ұстанатынын түсіндіруге тырысады. Интернализация теориясына сәйкес сыртқы нарықтың мүмкіндіктерін пайдалануда лицензиялаудың үш негізгі кемшіліктері бар. Біріншіден, лицензиялау фирманың құнды технологиялық ноу-хауын



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке

Тарау: 3. Халықаралық сауда мен инвестициялық орта

Дәріс: 10. Тікелей шетелдік инвестициялар

әлеуетті шетелдік бәсекелесіне беруіне әкелуі мүмкін. Классикалық мысалда, 1960 жылы RCA өзінің жетекші түсті телевизиялық технологиясын Matsushita мен Sony сияқты бірқатар жапондық компанияларға лицензиялады. Сол кезде RCA жапондық нарықта шетелдік тікелей инвестициялармен байланысты болатын шығындар мен тәуекелсіз өзінің шетелдік технологиялық ноу-хауынан лицензия алуды көздеді. Алайда Matsushita мен Sony RCA технологиясын тез арада игеріп, RCA-ға тікелей қарсы бәсекелесу үшін АҚШ нарығына кірді. Нәтижесінде, ол өзінің ішкі нарығында кішігірім ойыншы бола қалды, ал Matsushita мен Sony компаниялары нарықта әлдеқайда үлкен үлестерге ие болды. Екінші мәселе – лицензиялау фирмаға шет елде оның кірістілігін барынша арттыру мақсатында талап етілетін өндіріс, маркетинг және стратегияны қатаң бақылауын бермейді. Лицензиялау арқылы өндірісті, маркетингті және стратегияны бақылау роялти ақысы төлеу арқылы лицензиатқа беріледі. Алайда стратегиялық және операциялық себептерге байланысты фирма осы функцияларды бақылауды өзінде сақтап қалуы мүмкін. Шетелдік компанияның стратегиясын бақылауды қалаудың бір себебі фирма шетелдік еншілес компанияға шетелдік бәсекелестерді қол астында ұстау мақсатында баға қалыптастыруды және өте агрессивті саясат жүргізуіді талап етуінде болуы мүмкін. Толығымен тиесілі еншілес компаниядан айырмашылығы, лицензиат мұндай лицензияны қабылдамауы мүмкін, себебі ол лицензиаттың пайдасын азайтып мүмкін немесе ол тіпті лицензиатқа зиян келтіруі ықтимал. Шетелдік компания стратегиясын бақылауды қалаудың тағы бір себебі – ұйымның фирмалық брендке зиян тигізбейтініне көз жеткізу. Бұл Burberry сәнді киім сатушысының Жапонияда лицензиялық келісімшартты тоқтатып, Жапония нарығында өзі бөлшек сауда дүкендерінің тікелей меншік стратегиясына ауысына негізгі себеп болды. Шетелдік компанияның операцияларын бақылауды қалауының бір себебі фирма осы елде соңғы өнімнің бір бөлігін ғана шығарып, басқа бөліктерді басқа елдерде төмен шығындармен өндіріп, елдер бойынша факторлық шығындардың айырмашылығын пайдаланғысы келуі мүмкін. Лицензиат мұндай келісімді қабылдауы екіталай, өйткені ол лицензиаттың автономиясын шектейді. Шетелдік компанияны қатаң бақылауға алу қажет болған жағдай себептеріне байланысты шетелдік тікелей инвестициялар лицензиялаудан жақсырақ болады. Оның үшінші мәселесі фирманың бәсекелестік артықшылығы сол өнімдерді шығаруда емес, сол өнімдерді өндіретін басқару, маркетинг және өндірістік мүмкіндіктеріне негізделген кезде туындайды. Мәселе мұндай мүмкіндіктердің көбінесе лицензиялауға жатпайтындығында. Шетелдік лицензиат фирманың өнімін лицензия бойынша физикалық түрде қайта шығара алса да, ол көбінесе фирманың өзі сияқты өнімді тиімді түрде шығара алмайды. Нәтижесінде, лицензиат шетелдік нарыққа тән пайда алу мүмкіндігін толықтай пайдалана алмауы мүмкін.