

# ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС. ЖАҢАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ БӘСЕКЕ

## Халықаралық бизнес стратегиясы 1-бөлім

5-тарау. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы



## Стратегия және фирма

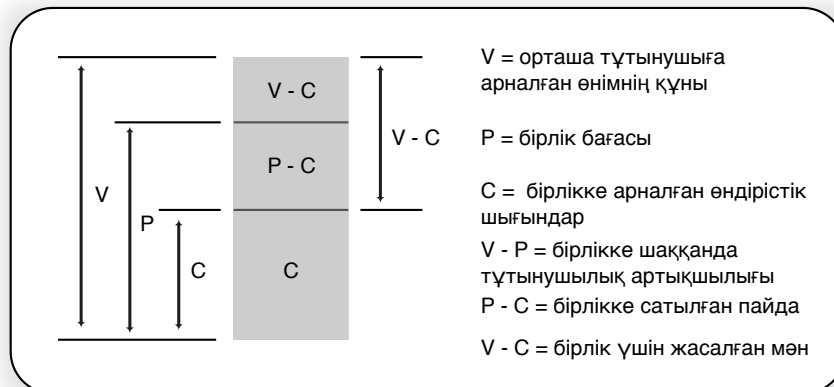
Стратегия мен фирма туралы айтатын болсақ, біз фирманы іс-шараларды ұйымдастырудың ең көп таралған әдісі деп атаймыз. Бұл дегеніміз, фирманы көпұлтты кәсіпорын, көпұлтты корпорация, халықаралық бизнес, халықаралық ұйым, жаһандық компания және т.б. деп атауымызға болады. Дегенмен фирманың ерекше түрі – шағын және орта кәсіпкерлік (ШОК). ШОК қызметкерлер саны 500-ден немесе 250 қызметкерден кем емес компаниялар. Мәтіннің ішінде біз ірі фирмалар үшін негізінен бірдей контекстте әртүрлі терминдерді қолданамыз, бірақ біз ШОБ туралы айтқан кезде нақты айқындаймыз, себебі бұл компаниялардың кейде олардың ірі серіктестерінен өзгеше болатын ғаламдық стратегиялары бар. Сонымен қатар, менеджерлердің көпұлтты кәсіпорындарда жүзеге асыра алатын стратегияларын талқыламас бұрын, стратегияның кейбір негізгі қағидаларын қарастырған жөн. Фирманың стратегиясы фирманың мақсаттарына жету үшін басшылар қабылдайтын әрекеттер ретінде анықталуы мүмкін. Көптеген фирмалар үшін басты мақсат – фирманың иелеріне және акционерлеріне арналған құндылығын барынша жоғарылату. Фирманың құндылығын арттыру үшін басқарушылар кәсіпорынның табыстылық және уақыттың өзгеруімен пайданың өсуін арттыратын стратегияларды жүзеге асыруы керек. Табыстылық бірнеше жолмен өлшенуі мүмкін, бірақ келістілік үшін оны фирманың таза пайдасын салынған инвестицияның жалпы көлеміне қатынасы арқылы есептелетін инвестицияланған капиталға қайтару нормасы ретінде анықтаймыз. Пайданың ұлғаюы уақыт ағыны бойынша таза пайданың пайыздық мөлшерлемесінің ұлғаюымен өлшенеді. Тұтастай алғанда, жоғары табыстылық пен пайданың жоғары ұлғаю қарқыны кәсіпорынның құндылығын арттырады, осылайша оның иелері, акционерлері алатын кірістері де ұлғаяды.

Басқарушылар бағаны көтеруге және қолданыстағы тұтынушылық базаны ұстап тұруға мүмкіндік беретін шығындарды қысқартуға бағытталған немесе фирманың өнімінің құндылығын арттыратын стратегияларды жүзеге асыра отырып, фирманың табыстылығын арттыра алады. Менеджерлер қолданыстағы нарықтарда көбірек өнімдер сату немесе жаңа нарықтарға шығу стратегиясын енгізу арқылы фирманың пайдасы уақыт ағынында өсу жылдамдығын өсіретін қойылымды арттыра алады. Халықаралық деңгейде кеңейту туралы шешімдер менеджерлерге компанияның табыстылығын жақсартуға және уақыт өте келе пайданың өсу қарқынын арттыруға көмектеседі.

## Құндылықтарды қалыптастыру

Фирманың тиімділігін арттыру тәсілі – үлкен құндылықтарды қалыптастыруда. Фирма жасайтын құнның шамасы, әдетте, өндіріс шығындары мен тұтынушылар өз өнімдерінде қабылдайтын сапасы арасындағы айырмашылықпен өлшенеді. Жалпы алғанда, фирманың өнімдерінде тұтынушылардың құндылығы неғұрлым көп болса, фирма осы өнімдер үшін алатын құны жоғары болады. Алайда фирманың өнім немесе қызмет үшін талап ететін құны, әдетте, осы өнімге немесе қызметке тұтынушымен ұсынылған құнына қарағанда аз. Бұл тұтынушылардың осы мәннің бір бөлігін экономистер тұтынушылардың артықшылығы деп атайтын нысанында белгілеуімен байланысты. Бұны тұтынушы клиенттің бизнесі үшін басқа фирмалармен бәсекелестендіктен жасай алады, сондықтан фирма монополиялық ұсынушыларға қарағанда, арзан баға орнатуы тиіс. Ақы алынатын баға әдетте көптеген тұтынушылар тарапынан өнімге қойылған шығындардан біршама төмен болады.

Кестеде осы құндылық ұғымдарды суреттейді. Орташа тұтынушы үшін өнімнің құны  $V$ , бұл өнімге бәсекелестік қысым мен оның саралау бойынша қабілетін ескере отырып, фирма осы өнімге тұтынушыдан ала алатын орташа баға  $P$  болып табылады және осы өнімді өндірудің орташа құнын  $C$  құрайды. Фирманың сатқан бірлігінің пайдасы ( $p$ )  $P-C$ -ге тең, ал бір бірлікке тұтынушының артықшылығы  $V-P$ -ге тең болады. Фирма  $PC$ -дан жоғары болғанша пайда табады және оның пайдасы  $P$ -ға қатысты төменгі  $C$ -дан жоғары болады.  $V$  және  $P$  арасындағы айырма нарықтағы бәсекелестік қысымның қарқындылығымен ішінара анықталады; бәсекелестік



### Құндылықтарды қалыптастыру

қысымның қарқындылығы неғұрлым төмен болса, онда  $V$ -ға қатысты алынатын баға жоғары болады. Жалпы алғанда, фирманың өнім бірлігінен алатын пайдасы неғұрлым жоғары болса, оның табыстылығы соғұрлым жоғары болады, ал басқа жағдайда тең. Фирманың құндылықтарды қалыптастыруы  $V$  және  $C$  арасындағы айырмамен өлшенеді; фирма  $C$  шығындарын тұтынушылар  $V$  құндылығы қойылған өнімге айырбастау арқылы құндылық қалыптастырады. Өндіріс шығындарын  $C$  төмендету арқылы немесе тұтынушылар жоғары құндылықты қалыптастыру үшін және демек, жоғары баға төлеуге дайын болуы үшін тауардың керемет дизайны, стилі, функционалдығы, қызметін, сенімділігі, сатудан кейінгі қызметі және т.б. арқасында өнімнің тартымдылығын арттыру арқылы үлкен құндылықты қалыптастыра алады. Бұл пікірталас, фирма өзінің тұтынушылары үшін құндылықтарды одан төмен бағамен қалыптастыратын кезде жоғары пайдаға ие болатындығын көрсетеді. Ең алдымен, арзан құнды стратегия ретінде өндірістік шығындарды қысқартуға бағытталған стратегияға сілтеме жасаймыз. Біз, ең алдымен, өнімнің тартымдылығын дифференциация стратегиясы ретінде қарастыруға сілтеме жасаймыз.

Майкл Портер арзан құнды және дифференциацияны құндылықты қалыптастыру және салада бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізудің екі негізгі стратегиясы екенін айтты. Оның пікірінше, өте жақсы табыстылық құндылықты қалыптастыра алатын фирмаларға қатысты және тамаша құндылық қалыптастыру тәсілі бизнестің өзіндік құнының құрылымын төмендету немесе өнім тұтынушыларды бағалайтындығы және премиум бағасын төлеуге дайын болу үшін қандай да бір жолмен ерекшеленеді. Бәсекелестермен салыстырғанда керемет құндылық қалыптастыру фирманың өнеркәсіп саласындағы ең төмен шығындарға ие болуын немесе тұтынушылардың алдында ең құнды өнімін жасауды талап етпейді. Алайда бұл құн мен өндіріс құны арасындағы айырмашылық бәсекелестердің жетістіктерінен үлкен болуын талап етеді.

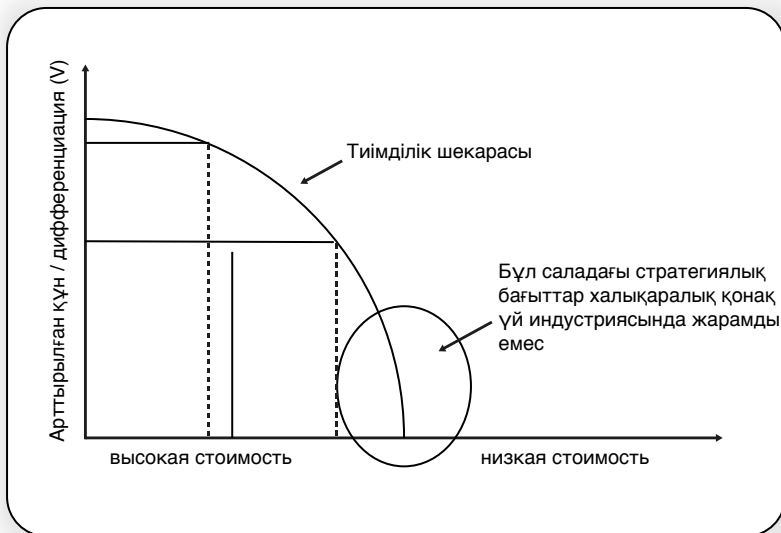
### Стратегиялық позициялау

Портер фирманың құндылықты қалыптастыру және арзан бағаға қатысты стратегиялық назар аударуды анық көрсетуі және осы стратегиялық назарын қолдау үшін ішкі операцияларды реттеуді маңызды деп санайды. Берілген сызба оның көзқарасын сипаттайды. Дөңес қисықты – экономистер тиімділік шегі деп атайды. Тиімділік кестесі кәсіпорынның тауарға құндылықты қалыптастыруға қатысты және аз шығындар мәніне қатысты фирма қабылдай алатын барлық позицияларды көрсетеді.

Тиімділік шегарасы кемімелі табыстылық заңына байланысты дөңес пішінге ие. Кемімелі табыстылық, егер фирма өз ұсынысы бойынша маңызды құндылыққа ие болса, салыстырмалы түрде аз мөлшерде құн өсімі айтарлықтай қосымша шығындарды талап етеді. Сонымен қатар



фирмада қымбат емес құрылым қалыптасқан кезде кері жағдай орын алады, ол қосымша шығындарды азайту үшін өз өніміндегі құндылықтан бас тартуы керек.



#### Халықаралық қонақүй индустриясында стратегиялық таңдау

Аталған сызбада халықаралық саяхатшыларға қызмет көрсететін, Four Seasons, Marriott International және Starwood жаһандық қатысуымен ұсынылған үш қонақүй брендин қарастырады. Four Seasons компаниясы өзін сәнді қонақүй желісі ретінде жайғастырады және өз өнімдер ұсынысының құндылықтарына баса назар аударады, бұл операциялық шығындарды арттырады. Marriott және Starwood брендтері нарықтың ортасында жайғастырылған. Екеуі де халықаралық бизнес саяхатшыларды тарту үшін жеткілікті құндылықты белгілейді, бірақ Four Seasons сияқты сәнді желілер емес. Сызбадан көріп отырғанымыздай «Four Seasons» пен «Marriott» өнімділіктің шегарасында орналасқан, бұл олардың ішкі операциялары олардың стратегиясына бағытталғанын және тиімді жұмыс атқаратынын көрсетеді. Starwood шегара ішінде орналасады, бұл оның операциялары мүмкіндігінше тиімді жұмыс істемейтінін және оның құны тым жоғары екенін көрсетеді. Осыдан Starwood-тің Four Seasons және Marriott-ке қарағанда табыстылығы төмен екенін және оның басшылары компанияның өнімділігін жақсарту бойынша қадамдар жасау керек екенін көреміз. 2016 жылы Marriott-пен Starwood брендинің коллекциясынан сатып алуы қонақүй брендтерінің жаһандық стратегиясын пайдаланудың ықтимал тәсілі болды.

Портер басшылық үшін кәсіпорын операцияларды дұрыс кескіндеуге және оны тиімді басқару үшін өзін құндылық және шығындар бойынша қай позицияда көргісі келетінін анықтау өте маңызды екенін атап көрсетеді. Алайда тиімділік шегарасындағы барлық позициялары өміршең болып табылмайды. Мысалы, халықаралық қонақүй индустриясында ол өте төмен бағаға ерекше назар аударатын және ұсынылған өнімнің бүкіл құндылығын жоққа шығаратын желіні қолдауға сұраныс жеткіліксіз болуы мүмкін. Халықаралық саяхатшылар үйлерінен шыққан кезде салыстырмалы түрде қамтамасыз етілген және кейбір жайлылықты күтеді.

Негізгі стратегиялық парадигманың қағидаты оның табыстылығын арттыру үшін үш нәрсені жасауы тиіс: (1) тиімді таңдау шегарасында өмір сүруге икемді позицияны таңдап алып, яғни ол осы таңдауды қолдау үшін сұраныс көлемі жеткілікті болуы; (2) өндіріс, маркетинг, логистика, ақпараттық жүйелер, адам ресурстары және т.б. сияқты ішкі әрекеттерін қалыптастыру, олар бұл ұстанымды қолдайды; және (3) фирма өзінің стратегиясын жүзеге асыру үшін дұрыс ұйымдық құрылымы бар екеніне көз жеткізу. Фирманың стратегиясы, операциялары және ұйымдастырылуы бәсекелестік артықшылыққа ие болу және жоғары табыстылыққа жету үшін бір-бірімен үйлескен болуы керек. Операциялар деп біз төменде қарастырылатын фирма құндылығын қалыптастыру үшін әртүрлі әрекеттерді айтамыз.



## Фирма құндылықтар тізбегі ретінде

Компанияның қызметін өндіріс, маркетинг және сату, материалдық менеджмент, ҒЗТҚЖ, адами ресурстар, ақпараттық жүйелер және меншік инфрақұрылымын қоса алғанда, түрлі құндылықтарды қалыптастыру қызметінен тұратын құндылық тізбегі ретінде қарастыруға болады. Біз бұл құндылықтарды қалыптастыру қызметтерін немесе операцияларын негізгі қызмет түрлеріне және қолдау қызметіне жіктей аламыз. Жоғарыда айтылғандай, егер фирма өз стратегиясын және өз ұстанымдарын тиімділік шегінде тиімді түрде іске асыруға тиіс болса, ол бұл әрекеттерді тиімді басқаруға және оның стратегиясына сәйкес болуы керек.

## Негізгі іс-шаралар

Негізгі қызмет өнімді жобалаумен, өнімді жасап шығару және жеткізу мәселелерімен; оның маркетингі; және оны қолдау мен сатудан кейінгі қызмет көрсетумен байланысты. Қалыпты тәжірибеге сүйене отырып, құндылықтар тізбегіндегі негізгі қызметті төртке бөлуге болады: зерттеу және әзірлеу, өндіру, маркетинг және сату, сондай-ақ клиенттерге қызмет көрсету. Зерттеу және дамыту өнімдер мен өндіріс процестерін дамытуды қамтиды. Зерттеулер мен әзірлемелер өндірістегі физикалық өнімдер мен өндіріс процестерінің дамуымен байланысты деп есептейміз, бірақ көптеген қызмет көрсететін компаниялар зерттеулер мен әзірлемелерді жүргізеді. Мысалы, банктер клиенттерге жаңа қаржы өнімдерін және осы өнімдерді әзірлеудің жаңа тәсілдерін әзірлеу арқылы бір-бірімен бәсекелеседі. Онлайн-банкинг және смарт-дебеттік карталарды – банк саласының өнімдерін дамытудың екі мысалы деп қарастырсақ болады. Банктегі жаңалықтардың алғашқы мысалдары банкоматтар, несие карталары және дебеттік карталардан тұрады. Өнімнің керемет дизайны негізінде ҒЗТҚЖ өнімнің функционалдығын арттырады, бұл олардың тұтынушылар арасында қызығушылығын көбейтеді арттырады. Оған балама ретінде зерттеулер мен әзірлемелер өндіріс шығындарының төмендеуіне алып келетін өндірістік процестердің неғұрлым тиімді болуына әкелуі мүмкін. Кез келген жағдайда, ҒЗТҚЖ функциясы құндылықты қалыптастыра алады.

## Қолдау шаралары

Құн тізбегінің қосалқы қызметі негізгі қызмет түрлерін жүзеге асыруға мүмкіндік беретін кіріс деректерін қамтамасыз етеді. Бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуге келетін болсақ, қолдау көрсету қызметі фирманың негізгі қызметіне қарағанда маңызды болмауы керек. Ақпараттық жүйелерді қарастыру; бұл жүйелер электрондық басқару жүйелеріне қатысты.

Тауарлы-материалдық базасы, сатуды қадағалауы, өнімнің бағасы, өнім сатылымы, клиенттердің қызмет көрсетуге сұранысы және т.б. Ақпараттық жүйелер интернеттің коммуникациялық мүмкіндіктерімен бірге үйлестікте фирманың құндылықтарды қалыптастыру қызметін басқаратын нәтижелілігі мен тиімділігін өзгерте алады. Мысалы, Dell өзінің ақпараттық жүйелерін бәсекелестері алдында артықшылықтарға ие болу үшін пайдаланды. Клиенттер Dell өніміне тапсырыс беруді компанияның веб-сайты арқылы рәсімдеген кезде, бұл ақпарат дереу интернет желісі арқылы жеткізушілерге барады, содан кейін олар осы өнімді тапсырыста белгіленген жерге уақытылы шығарып, жеткізу үшін өндіріс кестелерін реттейді. Бұл жүйе Dell компаниясы өз зауыттарында екі күнге дейін сақтайтын қорлардың көлемін қысқартады, бұл шығындарды үнемдеудің негізгі көзі. Логистика функциясы физикалық материалдарды жеткізу тізбегі арқылы, өндіріс арқылы сатып алудан бөліп таратуға дейінгі процесті басқарады. Оны жүзеге асыратын тиімділік шығындарды айтарлықтай азайтып, осылайша үлкен құндылықты қалыптастырады. Логистика мен ақпараттық жүйелердің үйлесімі Dell сияқты көптеген кәсіпорындарда шығындарды үнемдеудің маңызды көзі болып табылады, онда ақпараттық жүйелер Dell компаниясына логистикалық желінің жаһандық бөлігінде, олар келіп жеткен кезде



және өндірісті жоспарлау әдісі туралы айтып береді. Логистика қызметі өндіріс арқылы сатып алудан тұтынуға дейінгі құндылықты қалыптастыру тізбегі арқылы табиғи материалдардың берілуін қадағалайды. Оның орындалу тиімділігі шығындарды айтарлықтай төмендетуге мүмкіндік береді, осылайша үлкен құндылықты қалыптастырады.

## Жаһандық кеңею, табыстылық және пайда ұлғаюы

Ғаламдық деңгейде кеңейту фирмаларға таза отандық кәсіпорындар қол жеткізе алмайтын жолдармен олардың табыстылығын және пайда ұлғаю қарқынын арттыруға мүмкіндік береді. Халықаралық деңгейде қызмет ететін фирмалардың келесі мүмкіндіктері бар:

1. Өз өнімдерін халықаралық нарықтарда сата отырып, отандық өнімдердің нарығын кеңейту.
2. Құндылықтарды қалыптастыру қызметтері әлемнің тиімді және өнімді түрде жүзеге асырылуы мүмкін аймақтарында үлестіре отырып, орналасуы орны үнемділігін жүзеге асыру.
3. Географиялық орталықтандырылған орналасудан кеңейтілген жаһандық нарыққа қызмет ете отырып, құндылық қалыптастыру шығынын төменду арқылы тәжірибенің әсерінен үлкен шығын үнемділігін жүзеге асыру.
4. Шетелдік операциялар жүргізу барысында қалыптасқан құнды дағдыларды пайдаланып, оларды фирманың іс-әрекеттерінің жаһандық желісіндегі басқа ұйымдарға беру арқылы көбірек құндылыққа ие болу.

Алайда біз көріп отырғанымыздай, осы стратегияларды іске асыру арқылы фирманың табыстылығы мен пайдасын арттыруға қабілеті оның өнім ұсынысын, маркетингтік және бизнес стратегиясын әртүрлі ұлттық шарттарға, яғни императивті оқшаулау арқылы реттеу қажеттілігімен шектеледі.

## Нарықтық кеңейту: өндіріс және құзыреттілік

Компания тауарлары мен қызметтері орналасқан елде өндіріліп, халықаралық деңгейде сатылуына байланысты өсу қарқынын арттыра алады. Шамамен барлық трансұлттық корпорациялар осыны жүзеге асыра бастады. Мысалы, Procter&Gamble ең көп сатылымға ие өнімдерінің көп бөлігін АҚШ-та дамытты, содан кейін оларды бүкіл әлемге сатты. Сонымен қатар, Microsoft өзінің бағдарламалық жасақтамасын АҚШ-та әзірлегенімен, бастапқы уақыттан бастап компания бұл бағдарламалық жасақтаманы халықаралық нарықтарда сатуға әрдайым көңіл бөлді. Сондай-ақ Volkswagen және Toyota сияқты автокөлік компаниялары өнімдерін өз отандарында әзірлеп, одан кейін оларды халықаралық нарықта сату арқылы жетілдірді. Мұндай стратегиялардан түсетін табыс компания кіретін мемлекеттердегі бәсекелестерінде салыстырмалы өнім ұсынысы жеткіліксіз болған жағдайда одан да көп болады. Осылайша, Toyota Солтүстік Америкадағы ірі автомобиль нарығына кіре отырып, жергілікті бәсекелестердің ұсынатын өнімдерінен сапасы мен сенімділігі бойынша ерекшеленетін өнімдерді ұсыну арқылы табысын арттырды. Осындай жолмен кеңейтілетін көптеген трансұлттық компаниялардың жетістігі тек шет елдерде сатылатын тауарларға немесе қызметтерге ғана емес, сондай-ақ осы тауарларды немесе қызметтерді дамыту, өндіру және маркетингке бағытталған негізгі құзыреттеріне негізделген. «Негізгі құзыреттілік» термині бәсекелестер оңай ұштаспайтын немесе қайталай алмайтын фирманың ішкі дағдыларын білдіреді. Бұл дағдылар фирманың құндылығын қалыптастырудың кез келген іс-шараларында болуы мүмкін: өндіріс, маркетинг, ҒЗТҚЖ, адами ресурстар, логистика, жалпы басқару және т.б. Мұндай дағдылар, әдетте, басқа фирмаларға салыстыруға немесе қайталауға қиын болатын өнім ұсыныстарында көрініс табады. Негізгі құзыреттілік – компанияның бәсекелестік артықшылығының негізі. Олар фирмаға құндылықты қалыптастыру шығындарын төмендетуге және бағалық үстемеге белгілеу болатындай қабылдау құндылығын қалыптастыруға мүмкіндік береді.



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке  
Тарау: 5. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы  
Дәріс: 16. Халықаралық бизнес стратегиясы

---

Мысалы, Toyota автокөлік өндіруде негізгі біліктілікке ие. Ол әлемдегі кез келген компанияға қарағанда, жоғары сапалы, жақсы дизайндалған автомобильдерді арзан бағамен өндіре алады. Тойотаға мұны жасауға мүмкіндік беретін құзыреттілік, негізінен фирманың өндірістік және логистикалық қызметтерінде көрінеді. Сонымен қатар, IKEA төмен бағамен және тығыз орамада дайындалатын стильді және қымбат емес жиһаздарды жобалауда, McDonald's жылдам тағамдық операцияларды басқаруда және Procter&Gamble брендімен тұтынушылық өнімдерді өндірудің және маркетингтің негізгі құзыреттіліктеріне ие. Дәл осыны экономиканың қызмет көрсеті саласында жұмыс істейтін компанияларға, мысалы, қаржы мекемелеріне, IKEA, мейрамханалар мен қонақүйлер сияқты бөлшек сауда компанияларына да қатысты айта аламыз. Олардың қызмет көрсету нарығын кеңейту көбінесе шетелдерде бизнес үлгісін қайталауды білдіреді. Мысалы, Starbucks және Subway сияқты фирмалар АҚШ-тағы ішкі нарықтардан тысқары кеңейіп, отанында дамыған негізгі бизнес үлгісін қолданып, оны халықаралық операцияларды жүргізу жоспары ретінде қолданды.