

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС. ЖАҢАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ БӘСЕКЕ

Кіру (ену) стратегиясы және
стратегиялық альянстар

5-тарау. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы



Бұл дәрісте үш тығыз байланысты тақырыптар талқыланады: (1) қандай сыртқы нарықтарға шығу керек екенін анықтау; (2) шығу режимін таңдау; және (3) стратегиялық альянстардың рөлі. Шетелдік кеңеюді қарастыратын кез келген фирма алдымен қандай сыртқы нарыққа немесе нарықтарға шығу керек екенін, сондай-ақ шығу уақыты мен масштабын анықтауы керек. Әдетте шағын және орта компаниялар бір уақытта бір халықаралық нарыққа шығуды шешеді, ал ірі компаниялар бір немесе бірнеше нарықтарға стратегиялық шығуды таңдайды. Мысалға, ірі компания барлық бес скандинавия елдеріне немесе олардың ішкі жиынтықтарына бір уақытта шығу шешімін қабылдай алады, себебі бұл елдер болмысы және тұтынушыларының қажеттіліктері мен мұқтаждары бойынша ұқсас. Сонымен қатар, көптеген шағын және орта кәсіпорындар шығындардың шектеулігі мен нарыққа шығу проблемалары салдарынан мұндай халықаралық деңгейде кеңеюді жүзеге асырмайды.

Tesco компаниясының халықаралық өсу стратегиясы

1919 жылы Джек Коэн негізін қалаған Tesco британдық көпұлтты азық-түлік дүкені мен тауарлар дүкені Біріккен Корольдіктегі жергілікті нарықтағы үлесі 28%-ды құрайтын, азық-түлік тауарларының ірі бөлшек сауда дүкендері және Walmart компаниясының кірістерді бағалағаннан кейінгі әлемдегі екінші ірі бөлшек сауда компаниясы. 2017 жылы Tesco-ның сатылымы 62 млрд £, 480 000 астам қызметкерлері және 13 елде 6553 дүкені болды. Біріккен Корольдіктің ішкі нарығында фирманың күшті жақтары маркетинг және дүкенді таңдау, логистика және тауарлық-материалдық құндылықтарды басқару, сондай-ақ ұсынылатын тауарларының өзіндік белгісіндегі күшті құзіреттілігінен қалыптасады. 1990-жылдардың басында бұл құзыреттер компанияны Ұлыбританияда жетекші орынға шығарды. Tesco күшті еркін ақша ағындарын қалыптастырды, ал аға менеджерлер бұл ақшаны қалай пайдалану керектігін шешуге тура келді. Олар таңдаған стратегиялардың бірі шетелдік деңгейде кеңейту болды. Tesco-ның азиялық кеңеюі 1998 жылы Таиландта басталды, ол 13 дүкені бар азық-түлік сататын жергілікті бөлшек саудагері Lotus компаниясының 75%-ын сатып алды. Осы негізге сүйене отырып, 2017 жылға қарай Тайландта Tesco-ның 380-нен астам дүкені болды. 1999 жылы Samsung компаниясымен гипермаркет желісін құруда бірігіп қызмет ету кезінде Оңтүстік Кореяға, бұдан кейін 2000 жылы Тайваньға, 2002 жылы Малайзияға, 2003 жылы Жапонияға және 2004 жылы Қытайға шықты. Қытайға көшу үш жылдық зерттеулер және потенциалды серіктестермен талқылаулардан кейін іске асты. Көптеген басқа Батыс компаниялары сияқты, Tesco-ның Қытай нарығына қызығушылығы ауқымды мөлшерімен және қарқынды өсуімен қалыптасты. Ақырында, Tesco алты жылдан бері Қытайда жұмыс істеп келе жатқан Тайвань тобы Ting Hsin-мен басқарылатын Numall компаниясымен 50/50 бірлескен кәсіпорында орналасты.

2014 жылы Tesco өзінің 131 дүкенін Қытайда мемлекеттік Қытай Ресурстық Кәсіпорынмен және оның 3000-ға жуық дүкендерімен бірлескен кәсіпорында біріктірді. Tesco бірлескен кәсіпорынның 20%-на иелік етеді. Компанияның жетістіктерін түсіндіру барысында Tesco басшылары бірқатар маңызды факторларды анықтады. Біріншіден, компания өзінің бөлшек саудадағы негізгі мүмкіндіктерін жаңа кәсіпорындарына беруіне көп көңіл бөледі. Сонымен қатар, ол жергілікті операцияларды жүргізу үшін сырттан менеджерлер тобын алып келудің орнына, жергілікті менеджерлерді жалдауды және оларды Ұлыбританияның бірнеше операциялық сарапшыларымен қолдауды жөн көрді. Екіншіден, компания Азиядағы серіктестік стратегиясы тамаша актив деп сенеді. Tesco өздері қатысатын нарықтарында терең түсінігі бар, бірақ сол Tesco-ның қаржылық тұрақтылығы мен бөлшектік сатылым түсінігі жоқ компаниялармен бірікті. Демек, Tesco және оның серіктестері табыс ықтималдығын арттыра отырып, кәсіпорынға пайдалы активтерді енгізді. Кәсіпорын қалыптасуымен, Tesco, әдетте, өзінің серіктесіндегі үлесін арттырады. Мысалы, 2017 жылға дейін Tesco тиесілі Homeplus компаниясының, Оңтүстік Кореяның гипермаркет желісінің 100%-ын иемденді, алайда компания бастапқыда құрылған кезде, Tesco-ға 51%-ға ғана тиесілі болған. Үшіншіден, компания жақсы өсу әлеуеті бар нарықтарға шоғырландырылған, бірақ олардың жергілікті бәсекелестері жоқ, ол оны кеңею үшін оңтайлы негіздемемен қамтамасыз етеді.



Кіру уақыты

Тартымды нарықтар анықталғаннан кейін, кірудің уақытын ескеру маңызды. Халықаралық бизнес сыртқы нарыққа басқа шетелдік фирмалардың алдында шықса, кіруі ерте деп саналады, ал егер басқа халықаралық компаниялар нарықта өздерін дәлелдегеннен кейін кірсе, онда тым кеш деп есептеледі. Нарыққа ерте кірумен байланысты артықшылықтар әдетте, ізашар артықшылығы ретінде кеңінен танымал. Бірінші ізашар артықшылығы – бәсекелестерді ығыстыру мен күшті бренд атауын және клиенттің қанағаттануын қалыптастыру арқылы, сұранысты ұлғайту. Бұл талпыныс Tesco-ның дамушы елдерде тез кеңеюіне әкелді. Екінші артықшылығы – бұл осы елдегі сату көлемін ұлғайту және бәсекелестер алдында тәжірибе қисығын еңсеру, алғашқы қатысушыға кейінгі қатысушылармен салыстырғанда бағалық артықшылығын беру. Бұл бағалық артықшылық алғашқы қатысушыға кейінгі қатысушылардың бағасымен салыстырғанда арзандатуға мүмкіндік береді, осылайша оларды нарықтан ығыстырады. Үшінші артықшылығы – алғашқы қатысушыларға тұтынушыларды өз өнімдерімен немесе қызметтерімен байланыстыратын ауыстыру шығындарын жасау мүмкіндігі. Мұндай ауыстыру шығындары болашақ қатысушылар үшін бизнесте пайда табуды қиындатады.

Сыртқы нарыққа басқа халықаралық компаниялардан бұрын шығумен байланысты кемшіліктер де болуы мүмкін. Олар көбінесе ізашарлық кемшіліктер деп аталады. Бұл кемшіліктер жаңашылдық шығындардың бастамасына алып келеді, яғни алғашқы қатысушылар көтеретін шығындар, бұл шығындардан кейінгі қатысушылар аулақ бола алады. Жаңашыл шығындар, шетелдегі бизнес жүйесі компанияның ішкі нарықтағы бизнес жүйесінен соншалықты ерекшеленетін кезде, компания ойын ережелерін үйрену үшін айтарлықтай жігерін, уақытын және шығындар жұмсау керек болғанда пайда болады. Жаңашыл шығындар, компания сыртқы ортаны білмеуіне байланысты елеулі қателіктер жасаған кездегі бизнеске байланысты сәтсіздіктерді қамтиды. Белгілі бір жауапкершілік шетелдік болумен байланысты және бұл жауапкершіліктер, көбіне, кейін ұлттық нарыққа шығатын шетелдік фирмалар үшін жасалады. Зерттеулер, халықаралық бизнес бірнеше басқа шетелдік фирмалардан кейін ұлттық нарыққа шығатын болса, аман қалудың ықтималдығы артатынын дәлелдейді. Соңғы қатысушы байқаулардан және бастапқы қатысушылардың жасаған қателіктерін зерттеуден пайда көре алады.

Кіру ауқымы және стратегиялық міндеттемелер

Халықаралық бизнес нарыққа енуді қарастырған кезде назар аударуы керек тағы бір мәселе – бұл кіру ауқымы. Үлкен ауқымда нарыққа шығу елеулі ресурстарға деген қажеттілікті тудырады және жылдам енуді көздейді. Голландиялық сақтандыру компаниясы ING компаниясының АҚШ сақтандыру нарығына кіру мүмкіндігін қарастырайық. ING АҚШ-та өз операцияларын жүргізу үшін бірнеше миллиард доллар жұмсау керек болды. Көптеген фирмаларда үлкен ауқымда кіру үшін қажетті ресурстары болмайды, тіпті кейбір ірі фирмалар сыртқы нарыққа шағын ауқымда шығуға тырысады, содан кейін олар нарықпен таныс болған кезде баяу дамиды.

Кірудің елеулі ауқымында жылдам кірудің салдары, алынған стратегиялық міндеттемелер нәтижесінің құндылығымен байланысты. Стратегиялық міндеттеме ұзақ мерзімді әсерге ие және оны жою қиын. Шетелдік нарыққа елеулі ауқымда кіру туралы шешім басты стратегиялық міндеттердің бірі болып табылады. Стратегиялық міндеттемелер, мысалы, жылдам елеулі ауқымда нарыққа шығу, нарықтағы бәсекелестіктің сипатына айтарлықтай әсер етуі мүмкін.

Сыртқы нарыққа жылдам кең ауқымды енуден туындайтын міндеттемелердің құндылығы пайда болған тәуекелдермен және маңызды міндеттемелерге байланысты икемділіктің болмауымен баланста болуы керек. Бірақ стратегиялық икемсіздік те құнды болуы мүмкін. Әскери тарихтың әйгілі мысалдары икемсіздіктің құндылығын көрсетеді. Херне және Кортес Мексикаға тоқтаған кезде, ол өз адамдарына кемелерінің біреуінен



басқа барлық заттарды өртеуге бұйырды. Кортес өздерінің жалғыз кету жолын жойып, халқының ацтектерге қарсы жеңіске жету үшін барлық күш-жігерімен күресуден басқа таңдауы болмайды деп қарастырды және нәтижесінде олар жеңіске жетті. Кең ауқымды кірумен байланысты міндеттемелердің құндылықтар мен тәуекелдерге тең болуы шағын масштабты кірудің артықшылығы болып табылады. Шағын масштабты ену компанияға осы нарықта оның әсерін шектей отырып, сыртқы нарықтар туралы білуге мүмкіндік береді. Шағын масштабты кіру – бұл елеулі масштабқа кіру және ең жақсы жолмен кіру шешімін қабылдағанға дейін сыртқы нарық туралы ақпаратты жинау тәсілі. Ақпараттарды жинауға уақыт беру арқылы шағын масштабты ену кейінгі кең масштабты енумен байланысты тәуекелдерді азайтады. Бірақ шағын масштабты енумен байланысты міндеттеменің болмауы, оны қатысушыға нарық үлесін иеленуді және ізашардың немесе алғашқы кірудің артықшылығын табуды қиындатады. Шетелдік нарыққа шағын ауқымда кіретін тәуекелге бейім емес компания өзінің әлеуетті шығындарын шектей алады, бірақ ол ізашардың артықшылықтарын ұстап қалу мүмкіндігін жіберіп алуы мүмкін.

Ену әдістері

Фирма сыртқы нарыққа шығу шешімін қабылдағанда, кірудің ең жақсы әдісі сұрағы туындайды. Олар шетелдік нарықтарға кіру үшін алты түрлі әдісті қолдана алады: экспорттау, толық аяқталған жобалары, лицензиялау, франчайзинг, қабылдаушы елдегі компаниямен бірлескен кәсіпорындар қалыптастыру немесе қабылдаушы елде жаңа еншілес компания құру. Әр кіру әдістерінде артықшылықтар мен кемшіліктер бар. Менеджерлер олардың қайсысын пайдалануды таңдаған кезде мұқият қарастыруы керек.

Кіру әдісін таңдау

Барлық кіру әдістері артықшылықтар мен кемшіліктерге ие. Осылайша, кіру әдісін таңдау кезінде мәмілелер сөзсіз болады. Оның негіздемесі, жергілікті серіктес компанияға таныс емес ортадағы операцияларды жүргізуге және мемлекеттік келісімшарттарға қол жеткізуге көмектеседі. Алайда фирманың негізгі құзыреттілігі меншікті технологияға негізделген болса, бірлескен кәсіпорынға қатысу осы технологияға бақылаудың серіктесіне берілуіне алып келуі мүмкін, бұл жағдайда стратегия тиімсіз болып көрінуі ықтимал. Мұндай мәмілелердің болуына қарамастан, кіру әдісін оңтайлы таңдауға қатысты кейбір жалпылама қорытынды жасауға болады.

Негізгі құзыреттіліктер және кіру әдістері

Фирмаларға кірудің оңтайлы әдісі олардың белгілі бір деңгейдегі құзыреттіліктерінің сипатына байланысты. Негізгі құзыреттілігі технологиялық ноу-хаумен және негізгі құзыреттілігі басқарушылық ноу-хаумен байланысты фирмалар арасында айырмашылық бар.

Технологиялық ноу-хау

Егер фирманың бәсекелестік артықшылығы өздерінің технологиялық ноу-хауына негізделсе, онда бұл технологияны бақылауды жоғалту қаупін барынша азайту үшін лицензиялау мен бірлескен кәсіпорындар туралы келісімдерден аулақ болу керек. Осылайша, егер жоғары технологиялық фирма технологиялық ноу-хаудың негізгі құзыреттілігінен пайда табу үшін шетелде операцияларды ұйымдастырса, ол толық иелік ететін еншілес ұйым арқылы жасауы



Кітап: Халықаралық бизнес. Жаһандық нарықтағы бәсеке
Тарау: 5. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы
Дәріс: 20. Кіру (ену) стратегиясы және стратегиялық альянстар

мүмкін. Дегенмен бұл ереже қиын немесе тез деп қарастырылмауы керек. Кейде лицензиялау немесе бірлескен кәсіпорын серіктестіктерінің лицензиялау немесе технологиялық ноу-хауды экспроприациялау бойынша тәуекелін азайту үшін құрылуы мүмкін.

Тағы бір ерекшелік, фирма өз технологиялық артықшылығын ауыспалы деп қарастырған кезде және бәсекелестері негізгі технологиясын жылдам қайталауын күтетін кезде орын алады. Мұндай жағдайларда, фирма өзінің технологиясын оны қайталау алдында жаһандық таныту үшін, шетел фирмаларына мүмкіндігінше тез лицензиялауды қалауы мүмкін. Мұндай стратегияның кейбір артықшылықтары бар. Өз технологиясын бәсекелестерге лицензиялау арқылы фирма оларды өздерінің, ең алдымен, жоғары технологияларын дамытудан шегереді. Бұдан басқа, өзінің технологиясын лицензиялау арқылы, фирма оны саладағы басым үлгі ретінде орнықтыра алады. Бұл роялти төлемдерінің тұрақты ағынымен қамтамасыз ете алады. Дегенмен лицензиялаудың тартымдылығы көбінесе технологияны бақылауды жоғалту тәуекелдерінен асып түседі және егер бұл тәуекел болып табылса, лицензиялаудан аулақ болу керек.

Басқарушылық ноу-хау

Көптеген қызмет көрету компаниялардың бәсекелестік артықшылығы басқарушылық ноу-хауына негізделген. Мұндай фирмалар үшін басқару білктілігін бақылауды франчайзиге немесе бірлескен кәсіпкерлік серіктестігі үшін жоғалту қаупі аса жақсы емес. Осы фирмалардың құнды активтері олардың сауда атауы болып табылады және сауда маркалары әдетте халықаралық сауда белгісінің заңдарымен қорғалған. Осыны ескере отырып, технологиялық ноу-хау жағдайында туындайтын көптеген проблемалар бұл жерде маңызды емес. Нәтижесінде көптеген қызмет көрсету фирмалары белгілі бір елдердегі немесе аймақтардағы франчайзингтерді бақылау үшін және ірі еншілес кәсіпорындарды үйлестіруді қолдайды. Ірі еншілес ұйымдар толығымен тиесілі немесе бірлескен кәсіпорындар болуы мүмкін, бірақ көптеген қызмет көрсету фирмалар жергілікті серіктестермен бірлескен кәсіпорындар еншілес кәсіпорындарды басқару үшін жақсы жұмыс істейтінін анықтады. Бірлескен кәсіпорын саяси жағынан жиі қолайлы болып табылады және еншілес кәсіпорынға жергілікті білім дәрежесін береді.

Стратегиялық альянстар

Стратегиялық альянстар әлеуетті немесе нақты бәсекелестер арасындағы ынтымақтас-тық туралы келісімдерді қарастырады.

Стратегиялық альянстардың артықшылықтары

Фирмалар әртүрлі стратегиялық мақсаттар үшін нақты немесе әлеуетті бәсекелестермен бірігеді.

Біріншіден, стратегиялық альянстар сыртқы нарыққа шығуды жеңілдетеді.

Екіншіден, стратегиялық альянстар фирмаларға жаңа өнімдерді немесе процестерді дамытудың тұрақты шығындарды бөлісуге мүмкіндік береді.

Үшіншіден, альянс – ешбір кәсіпорын өздігінен оңай дамыта алмайтын қосымша біліктіліктер мен активтерді біріктіру тәсілі.

Төртіншіден, компанияға пайда әкелетін саланың технологиялық стандарттарын орнатуға көмектесетін альянс құрудың мәні бар.



Стратегиялық альянстардың кемшіліктері

Кейбір сарапшылар стратегиялық альянстарды бәсекелестерге жаңа технологиялар мен нарықтарға арзан бағдар беруіне байланысты сынға алды. Мысалы, кейбіреулер американдық және жапондық фирмалар арасындағы көптеген стратегиялық компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін негіздейтін жобалық және өндірістік біліктіліктерін иелене отырып, Жапониядағы жақсы төленетін, жоғары қосалқы құнды жұмыс орындарын сақтауға арналған жапондық жасырын стратегияның бөлігі болып табылады. Олар инженерлік және жартылай өткізгіш өнеркәсібіндегі жапондық табыстылығы стратегиялық альянс арқылы сатып алынған американдық технологияға негізделгенін айтты. Сондай-ақ, американдық менеджерлер жаңа өнертабыстарды Жапонияға жіберіп, алынған өнімдер үшін АҚШ-та сату және тарату желісін қалыптастыратын альянстарға қосылу арқылы жапондықтарға көмектесті деп мәлімдеді. Мұндай операциялар қысқа мерзімді пайда әкелсе де, түпкілікті нәтиже – АҚШ фирмаларын «ығыстыру», оларды жаһандық нарықта қандай да бір бәсекелестік артықшылықсыз қалдыратын дәлелдері бар.

Альянстардың жұмысын құру

Альянстың табыстылығы, шамамен, үш негізгі факторға байланысты: серіктестерді таңдау, альянстың құрылымы және альянсты басқару әдісі.

Серіктестерді таңдау

Стратегиялық альянсты құрудағы негізгі мәселелердің бірі – дұрыс одақтасты таңдау. Жақсы одақтас немесе серіктес үш сипаттамаға ие. Біріншіден, жақсы серіктес, ол нарыққа қол жеткізу, шығындар мен өнімді дамыту тәуекелдерін бөлу немесе негізгі құзыреттіліктерге қол жеткізу сияқты компания стратегиялық мақсаттарына жетуге көмектеседі. Серіктес фирмада қажет ететін және құнды болып табылатын мүмкіндіктерге ие болуы керек. Екіншіден, жақсы серіктес альянстың мақсаты бойынша компанияның көзқарасын бөліседі. Егер екі фирма альянсқа түбегейлі өзге бағдарламамен кірісетін болса, онда қарым-қатынас үйлесімді болмайды, табысты болмауының және айырылысумен тоқтау мүмкіндігі жоғары. Үшіншіден, жақсы серіктес альянсты өзінің мақсаттары үшін оппортунистік түрде пайдалануға тырыспайды, яғни фирманың технологиялық ноу-хауын пайдаланып, орнына аз қайтару. Осы үш сипаттамамен серіктес таңдау үшін, фирма альянстың ықтимал үміткерлерін жан-жақты зерттеу жүргізуі керек. Жақсы серіктесті таңдау ықтималдығын арттыру үшін фирма келесілерді жүзеге асыруы тиіс:

1. Ықтимал одақтастар туралы көбірек қолжетімді ақпарат жинау.
2. Ақпаратты үшінші тұлғалардан жинау. Бұған әлеуетті серіктестермен альянста болған фирмалар, оларға қатысы бар инвестициялық банкирлер және бұрынғы қызметкерлер жатады.
3. Альянс жасамас бұрын әлеуетті серіктесіңізбен мүмкіндігінше жақын танысыңыз. Бұл химияның дұрыс екеніне көз жеткізу үшін жоғарғы басшылар арасындағы жеке кездесулерді қамтуы тиіс.

Альянс құрылымы

Серіктесті таңдай отырып, альянс фирманың тәуекелдері әріптестеріне тым көп берілуін қолайлы деңгейге дейін төмендететіндей құрылуы керек.

Біріншіден, альянстар мүмкін емес технологиялардың берілуін жобалануы мүмкін. Альянста өндірілетін өнімді жобалау, әзірлеу, жасау және қызмет көрсету басқа қатысушыларға олардың сезімтал технологияларын, ағып кетуіне жол бермеу үшін, оқшаулау ретінде



құрылуы мүмкін. Екіншіден, келісімшарттық кепілдіктер серіктес тарапынан келіспеушілік қаупінен қорғау туралы альянстық келісімде жазылуы ықтимал. Үшіншіден, альянстың екі тарапы қажет ететін біліктіліктермен және технологиялармен алмасу туралы алдын ала келісе алады, осылайша әділ пайда табу мүмкіндігін береді. Тоғыспалы лицензиялау келісімдері бұл мақсаттарға жетудің бір жолы болып табылады. Төртіншіден, егер фирма алдын ала серіктесінен маңызды ықтимал міндеттеме алса, альянстың серіктестігі тарапынан оппортунизм қаупін төмендетеді.

Альянсты басқару

Серіктесті таңдап, альянстың тиісті құрылымы келісілгеннен кейін, фирманың алдында тұрған міндеті – оның альянстан пайда табуы барынша арттыру. Барлық халықаралық бизнес келісімдегілердей, мәдени айырмашылықтарға сезімталдық маңызды фактор болып табылады. Басқару стиліндегі көптеген айырмашылықтар мәдени айырмашылықтармен байланысты және менеджерлер серіктесімен қарым-қатынастарында бұларға рұқсат етуі керек. Сонымен қатар, альянстың пайдасын барынша арттыру, серіктестер арасындағы сенімділікті орнату және серіктестерді оқытуды көздейді.

Түйін

Дәрісте келесідей мәселелер қарастырылады:

1. Кірудің негізгі шешімдеріне қандай нарықтарға және қандай көлемде кіру керек екенін анықтау жатады.
2. Ең тартымды сыртқы нарықтар еркін нарық жүйесі бар және инфляция деңгейін де, жеке сектордың қарызында да күрт өсуі байқалмайтын саяси тұрақты дамыған және дамушы елдерде кездеседі.
3. Ұлттық нарыққа кең ауқымды ену – бұл осы нарықтағы бәсекелестіктің сипатын өзгертетін және қатысушының болашақтағы стратегиялық икемділігін шектейтін маңызды стратегиялық міндеттеме. Ауқымды стратегиялық міндеттемелерді қабылдау көп пайда әкелсе де, мұндай стратегиямен байланысты тәуекелдер жоқ емес.
4. Сыртқы нарыққа шығудың алты жолы бар: экспорттау, толығымен аяқталған жобаларды құру, лицензиялау, франчайзинг, бірлескен кәсіпорындар және еншілес компания құру.
5. Экспорттау, тәжірибе қисығы тиімділігін жүзеге асыруға мүмкіндік беретін және басқа елде өндірістік операцияларды жасау шығындарынан құтылу артықшылықтарына ие. Кемшіліктерге жоғары көлік шығындары, сауда кедергілері және жергілікті маркетингтік агенттердің проблемалары кіреді.
6. Толығымен аяқталған жобалар фирмаларға технологиялық ноу-хауды шетелдік тікелей инвестицияларға тыйым салынуы мүмкін елдерге экспорттауға мүмкіндік береді, бұл фирмаға осы активтен көп пайда алуға мүмкіндік береді.
7. Лицензиялаудың басты артықшылығына лицензиар сыртқы нарықты ашудың шығындары мен тәуекелдеріне ие болуы жатады. Кемшіліктеріне технологиялық ноу-хауды лицензиатқа жоғалту және оларға қатаң бақылаудың болмау қауқарсыздықтары кіреді.
8. Франчайзингтің басты артықшылығы франчайздың шетелдік нарықты ашуда шығындар мен тәуекелдерге ұшырауы болып табылады. Кемшіліктер қашықтағы олардың сапасын бақылау проблемаларына бағытталған.
9. Бірлескен кәсіпорындар сыртқы нарықты ашуда жергілікті білім мен саяси ықпалға ие бола отырып, шығындар мен тәуекелдерді бөлісу артықшылықтарына ие. Кемшіліктері технологияны бақылауды жоғалтуды және қатаң бақылаудың болмауын қамтиды.
10. Толығымен тиесілі еншілес ұйымдардың артықшылығы технологиялық ноу-хаудың қатаң бақылауын қамтиды. Негізгі кемшілігі фирма сыртқы нарықты ашудың барлық шығындарын және тәуекелдерін көтеруі тиіс.



11. Кіру режимін оңтайлы таңдау фирманың стратегиясына байланысты. Технологиялық ноу-хау фирманың негізгі құзыреттілігін қалыптастырғанда, технологияны жақсы басқаратындықтан, толығымен тиесілі еншілес ұйымдарға артықшылық беріледі. Басқарушы ноу-хау фирманың негізгі құзыреттілігін қалыптастырғанда, бірлескен кәсіпорындар бақылайтын шетелдік франшиза оңтайлы болып көрінеді.

12. Елде толығымен тиесілі еншілес ұйымды құрған кезде фирма жаңа кәсіпорын құру стратегиясына сәйкес немесе мақсатты нарықтағы орныққан кәсіпорынды сатып алу арқылы жүзеге асыруы туралы шешім қабылдауы керек.

13. Сатып алу тез жүзеге асады, олар компанияға өзінің жаһандық бәсекелестерінің алдын алуға және белгілі бір кіріс пен табыс ағынын сатып алуға мүмкіндік береді. Сатып алушы сатып алғаннан кейін мақсатты фирмаға артық төлеген кезде, сатып алушы және сатып алынатын фирмалардың мәдениетінің қайшылығы орын алса, сатып алудан кейін басқарудың жоғары әлсіреуі байқалған кезде және сатып алушы мен сатып алынған фирманың қызметтерінің интеграциясы сәтсіз болған кезде сәтсіздікке ұшырауы мүмкін.

14. Шетелдегі жаңа кәсіпорын құрудың артықшылығы, ол компанияға қалаған еншілес кәсіпорнын құру мүмкіндігін береді. Мысалы, сатып алынған бірліктің мәдениетін өзгертуге қарағанда, жаңа корпоративтік мәдениетті құру оңайырақ.

15. Стратегиялық альянстар – нақты немесе әлеуетті бәсекелестер арасындағы ынтымақтастық туралы келісімдер. Альянстың артықшылығы – сыртқы нарықтарға шығуды жеңілдетеді, серіктестерге жаңа өнімдер мен процестерге байланысты тұрақты шығындар мен тәуекелдерді бөлісуге мүмкіндік береді, компаниялар арасындағы қосымша біліктіліктердің берілуін жеңілдетеді және компанияларға техникалық стандарттарды белгілеуге көмектеседі.

16. Стратегиялық альянстың жетіспеушілігі – компания технологиялық ноу-хауының және нарыққа шығуын альянс серіктесіне берілуі тәуекеліне тап болуы.

17. Егер фирма ноу-хаудың бұрыс берілуіне жол бермеу үшін фирманың беделіне және альянстың құрылымына назар аудара отырып, серіктес таңдауда мұқият болса, альянспен байланысты кемшіліктерді төмендетуге болады.

18. Серіктестер арасында сенімді және бейресми байланыс желісін құру және альянстағы серіктестерден үйренуге белсенді қадамдар жасау сияқты альянстың жұмысын қалыптастырудың екі жағдайы бар.