



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның халықаралық
нарыққа шығуы және стратегиялық
таңдауға әсер етуші факторлар



Дәрістің мақсаты: компаниялардың халықаралық нарықта бәсекелесуінің басты себептерін және мемлекеттер арасындағы әртүрлі нарық жағдайлары компанияның халықаралық нарықтағы стратегиясын таңдаудағы ықпалын зерделеу.

XXI ғасырда көшбасшылыққа ұмтылған кез келген компания, жергілікті емес, жаһандық нарық көшбасшылығын ойлауы қажет. Әлемдік экономика өте үлкен жылдамдықпен жаһандану процесін жүзеге асыруда. Өйткені бұрындары жабық болған мемлекеттер шетел компанияларына өз нарығын ашса, жоспарлы экономикасы бар елдер аралас экономикаға өтуде, ақпараттық технологиялар географиялық аралықты қысқартуда, өсуге ұмтылған компаниялар көптеген мықты нарық позициясын алуға ұмтылып жатыр.

Жаһандану күші көптеген салаларда бәсеке келбетін өзгертіп, компанияларға бір мезетте жаңа мүмкіндіктер мен қауіптер әкелуде. Жаһандану күші басым салалардағы компаниялар халықаралық нарықта сәтті бәсекелесуге мүмкіндік беретін стратегияларды әзірлеу барысында айтарлықтай қысымға да түсіп жатыр.

Бұл дәрісімізде компаниялардың сыртқы, яғни халықаралық нарықтарға шығуы, сондай-ақ халықаралық нарыққа арналған стратегияны таңдауға әсер ететін факторларды талқылаймыз.

Неліктен компаниялар халықаралық нарыққа ұмтылады?

Компанияның халықаралық нарыққа ұмтылуының бес негізгі себебін бөліп көрсетуге болады:

1. Жаңа клиенттерге қол жеткізу. Сыртқы нарыққа шығу табысты, пайданы арттыруға және ұзақмерзімді дамуға мүмкіндік береді. Компанияның ішкі нарығында бәсеке жоғары болған кезде, сыртқы нарық тартымды болады. Honda компаниясының классикалық the Honda Cub мотоциклі 50 жылдан астам уақыт бұрын Жапонияда жасалса да, бүгінгі таңда әлі де дамушы мемлекеттер нарығында жақсы сатылып жатыр.

2. Төмен шығындарға қол жеткізу және фирманың бәсекеге қабілеттілігін арттыру. Көптеген компаниялар өз тауарларын бірнеше мемлекетке сатуға ұмтылады, өйткені жалғыз ішкі нарыққа ғана сату өндіріс көлемін толық қамти алмайды. Салыстырмалы кішкентай нарығы бар Еуропадағы мемлекеттеріндегі BMW, Nestlé сынды компаниялар өздерінің өнімдерін бүкіл Еуропаға сатып, содан кейін Солтүстік Америка және Латын Америка нарықтарына да шықты.

3. Өздерінің негізгі мүмкіндіктерін одан әрі пайдалану. Компания өзінің қабілеті мен біліктілігін халықаралық және ішкі нарықта бәсекелік артықшылық алуға қолдануына болады. Walmart компаниясы өзінің сауда саласындағы жеңілдіктер жасаудағы айтарлықтай тәжірибесін Ұлыбритания, Жапония, Қытай және Латын Америкасы нарықтарында кеңею жолында қолданып жатыр. Walmart компаниясының басшылығы компанияның Қытай нарығындағы өсу мүмкіндігіне өте риза.

4. Сыртқы нарықтарда орналасқан ресурстар мен мүмкіндіктерге қол жеткізу. Сыртқы нарықтарға шығудың маңызды себептері ресурстарды және ішкі нарықта қолжетімсіз мүмкіндіктерді иемдену болып табылады. Тарату арналары, арзан жұмыс күші, табиғи ресурстар, арнайы техникалық білім сияқты жергілікті ресурстарға қол жеткізу мақсатында компаниялар жиі кросс-шегаралық одақтарға кіреді, сырттан компания сатып алады немесе шетелде өз қызметін ұйымдастырады.

5. Өзінің бизнес тәуекелін кең нарық базасына шығу арқылы сейілту. Көптеген сырт мемлекетте өз қызметін жүргізу арқылы компания өзінің бизнес тәуекелін төмендете алады. Мысалы, егер де Солтүстік Американың экономикасы белгілі бір уақытқа рецессияға ұшыраса, компанияның Латын Америка, Азия немесе Еуропадағы сатылымы компанияның тұрақтылығын қамтамасыз ете алады.

Халықаралық нарықтарда стратегиялық таңдауларға әсер ететін 4 фактор бар. Олар:

1. Елдер арасындағы демографиялық, мәдени және нарықтық жағдайдағы маңызды айырмашылықтар дәрежесі;



2. Еңбекақы мөлшеріне, жұмысшы өнімділігіне, инфляция көрсеткішіне, энергия шығындарына, салық ставкаларына және шығындар құрылымына әсер ететін басқа да факторларға негізделген жергілікті артықшылықты алу мүмкіндігінің болуы;

3. Валюта бағамдарының жағымсыз өзгеру қаупі;

4. Үкімет саясатының жергілікті бизнес климатқа әсер ету дәрежесі.

Сонымен, бірінші фактор елдер арасындағы демографиялық, мәдени және нарықтық жағдайдағы маңызды айырмашылықтарды қарастырайық.

Сатып алушының белгілі бір тауар немесе қызметке талғамы бір елден келесі бір елге қарағанда кейде айтарлықтай ерекшелейді. Мысалы, балмұздақтың балық дәмі бар түрлері жапондық тұтынушыларға тартымды болса, жеміс дәмді балмұздақтар АҚШ және Еуропа тұтынушыларына тартымды болып келеді. Киімді төбесінен салатын кір машиналар Францияда көп сатып алынатын болса, көптеген Еуропа мемлекетінде киімді алдынан салатын кір жуатын машиналар көп сұранысқа ие.

Демек жаһандық нарықта жұмыс істейтін компаниялар жергілікті тұрғындардың талғамдары сәйкес келу үшін ұсыныстарын мемлекетке байланысты қаншалықты дербестеуді білуі қажет. Тауарларды жергілікті тұтынушылардың талғамына сай өндіру тауарды сатып алушыларға тартымды етеді, ал тауарлардың өндіріс көлемін арттырады.

Компанияның тауар ұсынысын сол мемлекеттің нарығына сәйкестендіру барысында туындайтын нарық қысымы және бағаны азайтудағы бәсекелік артықшылық қысымы шетел нарығына кірген компаниялардың шешуі тиіс ең үлкен стратегиялық мәселелері болып келеді.

Әрине, әртүрлі халық саны, табыс деңгейлері және басқа демографиялық факторлар елдер арасындағы даму көрсеткіштеріне, ерекшелігіне және айтарлықтай нарық көлемінің ерекшеліктеріне әсер етеді. Үндістан, Қытай, Бразилия және Малайзия сияқты дамушы елдерде электр энергиясы, ұялы телефон, болат, несие карталары сияқты тауарларға нарықтардың өсу мүмкіндігі жоғары. Ал салыстырмалы түрде аталған тауарлардың өсу мүмкіндігі Ұлыбритания, Канада және Жапония сынды дамыған мемлекеттердің нарығында төмен болып келеді.

Қытайда автокөлік нарығының өсу әлеуетінің жарылғыш қаупі бар. Ол жақта 2013 жылы жаңа автокөліктердің сатылымы 18 млн құраған. 15,6 млн автокөлік сатылатын АҚШ-ты басып озып, екі жыл қатарынан Қытай автокөлік сатылатын ең үлкен нарыққа айналды.

Халқының табыс деңгейінің жоғары болуына байланысты АҚШ және Германия сәнді әрі қымбат автокөліктер сатудан Үндістан, Мексика, Таиланд және Аргентинаға қарағанда үлкенірек нарық болып табылады. Тауарға деген тұтынушы сұранысына елдің мәдениеті де ықпал етеді. Мысалы, Қытайда көптеген ата-ана тіпті жағдайы жетіп тұрса да, дербес компьютер сатып алуды қаламайды. Өйткені олар балада компьютер болса, интернетті шарлап, бейне ойындар ойнап, өлеңдер жүктеп, өзінің сабақ оқуына кедергі жасайды деп есептейді.

Дамушы елдерде нарықтың өсуін инфрақұрылымның, тарату арналарының әлсіз болуы шектейді. Үндістан өз еліндегі 3 миллион сатушыларына тауарларын тарату үшін дамыған ұлттық тарату арналарын қалыптастырды. Ал Қытайда тарату арналары көбісі жергілікті болып келеді. Сондай-ақ бәсеке деңгейі бір елдерде әлсіз болса, ал басқа елдерде бәсеке жоғары болып келеді. Сонымен халықаралық және жаһандық қызмет көрсететін компаниялардың менеджерлері стратегия әзірлеуде мемлекетаралық ерекшеліктерді де ескергені жөн.

Орналасқан жеріне қатысты баға артықшылығының мүмкіндіктері

Мемлекеттер арасындағы жалақы мөлшеріне, жұмысшы өнімділігіне, инфляция көрсеткішіне, энергия шығындарына қатысты ерекшеліктер көп жағдайда өте үлкен болады. Компанияның өндірісі, тарату арнасы, қызмет көрсету әрекеттері қайда орын алғаны компанияның операциялық шығыны мен табыстылығына қатты ықпал етеді.

Еңбекақы мөлшерлемесі әсіресе әр елде әртүрлі өзгереді. Мысалы, 2013 жылы Қытайда өнеркәсіп жұмысшыларының бір сағаттық ақысы 3,07 долларды құраса, дәл осы көрсеткіш Мексикада – 6,82 \$, Тайванда – 9,37 \$, Венгрияда – 9,44 \$, Бразилияда – 10,69 \$, Португалияда – 12,90 \$, Оңтүстік Кореяда – 21,96 \$, Жапонияда – 29,13 \$, Канадада – 36,33 \$, Құрама Штаттарда



36,34 – \$, Германияда 48,98 – доллар, Норвегияда 65,86 долларды құрайды. Осыдан кейін Қытайдың әлемдік өндірістің астанасы болуы таңғаларлық дүние емес. Әлемнің ең үлкен өндіріс компаниялары Қытайда өз зауыттарын ашқан. Сондай-ақ өндірушілер өз өндіріс орындарын арзан шығынды үкіметтік реттеуі бар, яғни төмен салық, арзан энергия шығындары, басты табиғи ресурстарға қолжетімді елдерде ашып, баға артықшылығына ие бола алады.

Валюта бағамдарының жағымсыз өзгеруінің қауіп-қатері де маңызды факторлардың қатарында.

Компаниялар өз өнімдері мен қызметтерін әртүрлі елдерде өндіріп және сатқанда, олар валюта бағамдарының кейде жағымды не кейде жағымсыз өзгеруіне тәуелді болады. Валютаның айырбас бағамы әртүрлі валюталар арасында жылына 20-дан 40%-ға дейін өзгеруі мүмкін, өзгерістер кейде баяу, кейде жылдам болады. Көптеген факторлардың әсерінен болатын, болжауға қиын айырбас бағамындағы айтарлықтай өзгерістер нарық жағдайын тез өзгерте алады. Сәйкесінше арзан шығынды өндіріс орындары валюта бағамына да байланысты болады.

Айырбастау бағамының ауытқуларымен байланысты бәсеке тәуекелдерін, Бразилияда (валютасы – реал) өндірістік ғимараттарын орналастырған америкалық компания, Бразилияда жасалған тауарлардың көпшілігін Еуропалық Одақтағы (валютасы – еуро) нарықтарға экспорттауы көрсетеді.

Сандарды қарапайым қылу үшін айырбастау бағамы 1 еуро үшін 4 бразилиялық реал болып табылады делік және де Бразилияда өндірілген бір тауардың өндіріс құны 4 бразилиялық реалды (1 еуро) құрайды деп есептейік. Енді белгілі бір себептермен 1 еуро айырбастау құны 4 реалдан 5 реалға өсті делік (реалдың құны төмендеп, еуроның құны артты).

Енді Бразилияда тауар өндіру баға тарапынан бәсекеге қабілетті, өйткені Бразилияда 4 реал тұратын тауар өндірісі жаңа айырбастау бағамына шаққанда 0,8 еуроға кеміді. Екінші жағынан, егер реалдың бағасы еуроға шаққанда өсетін болса, яғни 3 реал 1 еуроға тең болса, Бразилияда 4 реал тұратын тауар өндірісі жаңа айырбастау бағамына шаққанда 1,33 еуроға өседі. Реал құнының өсуі Еуропаға тауар сататын Бразилия өндірісінің баға тарапынан бәсекеге қабілеттілігіне зиян келтіреді.

Сондықтан айырбас бағамдарының ауытқуынан шығатын сабақ ол сырт мемлекеттерге тауар экспорттайтын компаниялардың тауар өндірілген елдің валютасы әлсіз болған кезде бәсекеге қабілеттілігі артады. Ал тауар өндірілген елдің валютасы күшейген сәтте экспорттаушылар ыңғайсыздыққа ұшырайды.

Қабылдаушы елдегі мемлекеттік саясаттың бизнес климатқа ықпалы

Бизнес жүргізуге және де шетел компанияларының нарықта жұмыс істеуіне әсер ететін барлық шараларды ұлттық үкімет қабылдайды. Экономикалық өсуді, көп жұмыс орындарын құруды, азаматтардың өмір сүру деңгейін арттыруды көздеген мемлекет үкіметтері елдегі бизнес климат шетел кәсіпкерлеріне тартымды болатындай етіп жасауға бар күш-жігерін салады.

Олар мемлекетте өндіріс орындарын, дистрибьютерлік мекемелер ашуға келіскен компанияларға жеңілдетілген салық, төмен ставкалы несиелер секілді жеңілдіктер ұсынады.

Екінші жағынан, үкімет кейде мемлекет ішінде бизнес жасауды тартымсыз қылатын саясат жүргізеді. Мысалы, компания қызметінің сипаты кейбір елдердегі экологиялық ережелерді сақтау барысында қымбатқа түседі. Кейбір үкіметтер, шетел импортына кедергі келтіру мақсатында, қасақана түрде ауыртпалығы жоғары кедендік рәсімдеу немесе тарифтер белгілейді, кейде импорттық тауарларға квота қояды.

Сонымен қатар қабылдаушы ел үкіметі тауарларда жергілікті өнімдердің белгілі бір пайыздық үлесі болуын, күрделі шығындар бойынша жобаларды алдын ала бекітуін, елден қаражат шығаруды шектеуін, шетелдік компаниялардан жергілікті үлестің болуын талап ете алады. Үкіметтің осындай әрекеттері мемлекеттің бизнес климатын тартымсыз етеді және кей жағдайларда компаниялардың ол елде бизнес жүргізуге не тауарын сатуға ойын өзгертеді.



Мемлекеттің бизнес климатына экономикалық қауіптермен қатар саяси тәуекелдер де әсер етеді. Саяси тәуекелдер әлсіз үкіметтердің тұрақсыздығынан, жаңа қиын заңдардың немесе шетелдік компанияларға қатысты нормативтік актілердің пайда болуынан, үкіметке шетелдік компанияларға жау ретінде қарайтын топтың келу мүмкіндігінен қалыптасады.

Көптеген дамушы нарықтар, ұлттық маңызы бар салаларда мемлекеттік капитализмге ұмтылуда. Үкіметпен жіті бақыланатын көптеген дамушы мемлекеттер нарығында қаржылық қызметтер, ақпараттық технологиялар, телекоммуникация және азық-түлік салаларын мемлекет қатты бақылауға алған. Мысалы, 2012 жылы Аргентина елдегі ең ірі мұнай өндіруші Испанияның ірі мұнай компаниясы Repsol тиесілі YPF компаниясын мемлекет мүлкіне айналдырды. Қытай 500-ге жуық дәріге ең төмен баға шегін қойған болатын. Бұл мемлекетке тиесілі ауруханалардың табыстылығын арттыруға көмектесе де, алайда жаһандық фармацевтикалық компанияларға Қытайда бизнес жүргізуге қиындық тудырды.

Экономикалық тәуекелдер мемлекеттің ақша-несие саясатының тұрақсыздығынан, экономикалық реттеу саясатынан және интеллектуалды меншікті қорғау әлсіздігінен туындайды.

Экономикалық тәуекелдерге компанияның интеллектуалды меншігін қорғаудың болмауы, мемлекет экономикасының тұрақсыздығы, инфляция деңгейінің жылдам өсуі, бақыланбаған үкімет шығыны елдегі ақша-несие саясатын әлсіретуі, созылмалы экономикалық дағдарыстың болуы жатады.

Шетел нарығына кірудің стратегиялық нұсқалары

Сыртқы нарыққа кеңеюді жоспарлаған компания келесі бес жалпы әдістің біреуін таңдауы керек:

1. Ұлттық (бір ел) өндірістік базаны сақтау және тауарларды шетел нарығына экспорттау.
2. Шетел фирмаларын лицензиялау.
3. Франчайзинг стратегиясын қолдану.
4. Сатып алу немесе ішкі даму арқылы сыртқы нарықта еншілес компанияны құру.
5. Жаңа мемлекет нарығына кіру үшін шетелдік әріптестермен стратегиялық одақтар немесе бірлескен венчурлік кәсіпорындар құру.

Бұл бағыттарды келесі дәрісте толығырақ талқылайтын боламыз.

Түйін

Бүгінде Америкалық компаниялар халықаралық операциялар өнім сату мен пайда табу-дың өте маңызды элементі екенін түсініп келеді. Мәселен, 2013 жылы Юми Брендс (Pizza Hut, Тасо Bell және KFC брендтерінің иесі) табысының 70%-ын шетелдегі операциялар әкелгеніне көз жеткізеді.

General Electrics компаниясы да 2014 жылғы табысының жартысынан көбін шетелдік нарықтан тапқан. Шынын айтқанда, бүгінгі компаниялардың барлығы дерлік өздері тіркелген мемлекеттен тыс нарықтағы бәсеке жағдайы мен сол нарықтағы жергілікті компаниялармен бәсекелесуге әрқашан көңіл бөлуі тиіс.

Осылайша Халықаралық нарықта бәсекелесу көп ұлтты компанияларға:

1. жаңа тұтынушыларға жол ашуға;
2. үлкен көлемде үнемдеу немесе оқыту қисығы ықпалын қолдану арқылы өнімге арзан баға қойып, фирманың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға;
3. қосымша елдердің нарықтарындағы негізгі құзыреттерді ішкі нарыққа сәйкестендіруге;
4. сыртқы нарықтарда орналасқан ресурстар мен қабілеттерге қол жеткізуге;
5. бизнес-тәуекелдерді кең нарық базаларына таратуға мүмкіндік береді.



Әртүрлі елдерде біркелкі болып табылатын жаһандық стратегия фирмаға халықаралық, сол сияқты отандық бәсекелестерге де бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз етуге баса назар аударуға мүмкіндік береді. Егер елдер арасындағы айырмашылықтар аса үлкен болмаса және жаһандық стратегияны әзірлеу кезінде назарға алынатын болса, онда оған артықшылық беріледі. Себебі ол төмен шығындар немесе дифференциациялар арқылы фирманың әлемдік нарықтағы бәсекелестік артықшылықтарды қамтамасыз етуге бағытталған күш-жігерлерін біріктіруге мүмкіндік береді.

Әлемдік нарық – бұл ондағы сұранысты бір базалық тауарды ұсына және бұл сұранысқа сату мен маркетинг құралдары арқылы қолдау көрсете отырып, қанағаттандыруға болатын ұлтаралық нарық.

Жаһанданудың басты идеясы – жекелеген елдердің ерекшеліктеріне тәуелді емес тұтынушылардың мақсатты топтары мен нарықтарының жалпы сипаттамаларын анықтау. Сонымен қатар:

- ұлттық/өңірлік артықшылықтар жоғалып кетеді, тұтынушылар қажеттіліктері мен сұраныстарын бүкіләлемдік үйлестіру орын алады;
- тауарларды стандарттау есебінен өндіріс ауқымында үнемдеу орын алады;
- фирмалар жаһандық маркетингтің артықшылықтарын пайдаланады. Нарықтарды интернационализациялау әрбір елдің сол бір бәсекелес компаниялардың жұмыс жасауына әкеледі;
- жаһандану стратегиясы тұтынушылардың жергілікті нарықтарда біршама арзан (сараланғандармен салыстырғанда) стандартталған өнімдерге басымдық берулеріне негізделген.

Бұл факторлар жаһанданудың ерекше маңыздылығын анықтайды. Дегенмен сараланбаған тәсіл әр нарық үшін жарамсыз. Сондықтан іс жүзінде олар «стандарттау – мүмкін болатын, саралау – қажет болған жерде» деген қағида бойынша әрекет ете отырып, осы екеуінің ортасындағыны таңдайды. Демек жаһандану стратегиясының басты мақсаты – тауарлар мен қызметтерді стандарттау. Кәсіпорын жекелеген нарықтардағы оңтайлы жұмыстан ауытқуға мүмкіндік бере отырып, қызметтің жалпы нәтижелерін оңтайландыруға тырысады.

Жаһандық стратегия кәсіпорынның ресурстары мен мақсаттарын жаһандық нарық мүмкіндіктеріне бейімдеуді көздейді. Фирмалар келесі мақсаттарда ғаламдық стратегияларды әзірлей бастайды:

- өсу мен кеңею мүмкіндіктерін пайдалану;
- ойсыраудан қорғану: бәсекелестікке қабілетті жаһандық бәсекелестер тарапынан қауіп төнуі мүмкін.

Алайда «жаһандық» термині фирма барлық елдерде жұмыс істеуге тырысады дегенді білдірмейді. Тек осы тәсіл арқылы ол өзінің мүмкіндіктер мен қауіптерді бақылау және талдаудың шегараларын кеңейтеді. Бұл қазіргі әлемде көбіне халықаралық бәсекелестіктің ойынның ережелерін айқындайтынымен байланысты. Бұл кез келген фирманың нарықтық жайғасымдарының жоғалуына әкелуі мүмкін негізгі қауіп факторы (теріс құбылыс) болып табылады және де тек әлемдік нарықтағы жайғасымдарды ғана емес, сонымен қатар ел ішінде де маңызды жайғасымдарды жоғалтуға әкеледі. Бизнестің жаһандануы дәл осы жайтпен байланысты.

Бизнестің жаһандануы бәсекелестік артықшылықтарға алып келуі мүмкін. Бұл шикізатқа, қосынды кешендерге және бәсекелестердің шығындарымен салыстырғанда фирманың шығындарын азайтуға мүмкіндік беретін басқа да факторларға ие болуы мүмкін. Бәсекелік артықшылық теориясы бойынша: елде салыстырмалы түрде мол болатын өндіріс факторларын (еңбек, шикізат, білім беру базасы және т.б.) қарқынды пайдаланатын тауарлар біршама артықшылықтарға ие болады.

Өндіріс ауқымында үнемдеу тауарларды стандарттаумен және оларды әртүрлі елдерде сатумен байланысты болуы мүмкін. Елдер арасындағы өзара қарым-қатынастардың дамуы сұраныс пен сәнді жоққа шығарады: барлық дерлік елдерде тұтынушылар Nestle кофесін, Kodak таспаларын, Sony компаниясының технологияларын, Procter & Gamble фирмасының тауарларын, Mars шоколадты батончиктерін және т.б. жақсы біледі.



Жаһандық стратегияны әзірлеумен айналысу қажет пе? Жаһандық стратегияны жүзеге асыру үнемі мүмкін бола бермейді. Алайда осындай стратегияны жүзеге асыруды талап ететін салаға және кәсіпорынға талдау жасау ең жақсы бағытты таңдауға көмектесетіндігін айта кету қажет. Жалпы алғанда, жаһандық стратегиялар мынадай жағдайларда ең қолайлы болып табылады:

- егер өнімді стандарттау мүмкін болса, стандарттау өндіріс ауқымында айтарлықтай үнемдеуге немесе біршама тиімді маркетингтік бағдарламаларға әкелуі мүмкін;
- әртүрлі елдерде өндірісті орналастыру арқылы өндірістің шығындары азаюы және тиімділігі артуы мүмкін;
- тоғыспалы субсидиялау пайдалы;
- саудадағы кедергілерді еңсеру үшін өндірісті орналастыру қажет;
- жаһандық стратегиясы бар бәсекелестер пайда болады.