

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Халықаралық нарықтардағы
бәсекелестік стратегиялар



Дәрістің мақсаты: компания халықаралық әрекеттерін жандандыру туралы шешім қабылдаған уақытта иек артуға болатын бірнеше балама стратегия түрлерін зерделеу.

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

1. Ұлттық (бір ел) өндірістік базаны сақтау және тауарларды шетел нарығына экспорттау.
2. Шетел фирмаларын лицензиялау. Ол компанияның тауарын сыртта өндіруге және тартуға құқық береді.
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.

Экспорттау стратегиялары жергілікті зауыттардың тауарларын сыртқы нарықтарға экспорттау үшін өндірістік база ретінде қолдану халықаралық сауданы бастаудың тамаша бастапқы стратегиясы болып келеді. Экспорттауды бастау үшін қажетті капитал мөлшері көп жағдайда төмен болады және өндіріс көлемі тауарларды экспорттауға жеткілікті болуы мүмкін. Экспортқа негізделген кіру стратегиясы бар өндіруші шетелдің импорт саласында тәжірибесі бар көтерме тауар сатушыларымен келіссөздер жүргізу арқылы шетел нарығына өзінің қатысуын шектей алады.

Сондай-ақ өндіруші өзінің тарату және сату арналарын шетел нарығында аша алады. Мәселен, Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz, Ferrari автокөліктерін жасап шығарушылар оларды басқа елдерге жиі экспорттайды. Десек те Экспорттық стратегия қабылдаушы мемлекеттегі өндіріс шығыны басқа елдегі зауыты бар бәсекелестерінен айтарлықтай көп болған кезде, алыстағы шетел нарығына тауарды жеткізу шығыны салыстырмалы түрде жоғары болған кезде, валюта айырбастау бағамындағы жағымсыз өзгерістер болғанда осал болады.

Лицензиялау стратегиялары

Құнды техникалық ноу-хауы бар компанияның немесе бірегей патенттелген тауардың ішкі ұйымдастырушылық қабілеті және шетел нарығына кіруіне қажетті ресурстары болмаса, лицензиялау кіру стратегиясы ретінде қолданылады. Лицензиялау дегеніміз – белгілі бір компанияның басқа бір компанияға өзінің бренд атауын, сауда белгісін, технологиясын, патентін, авторлық құқығын және өзге де мүліктерін пайдалануға рұқсат беретін келісім. Лицензиялаудың екі артықшылығына жоғары және ұзақ мерзімді табыстылықты жатқызуға болады. Бұл стратегия ескі технологиялар әлі күнге дейін жарамды болып есептелетін, кейде тіпті көнерген технологиялар дамудың көрінісі саналатын кенже қалған мемлекеттердің нарығына кіру үшін жиі қолданылады. Мәселен, сымсыз интернет аз да болса, қолжетімді немесе мүлде атымен жоқ елдерде телефон сымы арқылы қосылатын модем қалыпты жағдай саналады. Лицензиялаудың ең басты кемшілігіне келісімнің өзгерістерді дер кезінде қарастырып, оларды нарыққа өндіруге мүмкіндік бермеуі жатады, яғни компания өз өнімін не қызмет көрсету аясын қатаң бақылауға алуы мүмкін. Лицензия алушы фирма нарықты тиімді дамытпаса, лицензия беруші компания табысынан айрылады. Екінші кемшілік ретінде лицензия алушы компаниялар шетелдік нарыққа шығу үшін берілген білім мен машықтарды лицензия берген фирманың нарығында қолдануы мүмкін. Ондай жағдайда бизнестегі әріптес бизнестегі бәсекелеске айналады.

Франчайзинг стратегиялары

Лицензиялау өндірушілер мен меншік технологиясының иелері үшін жақсы жұмыс істесе, франчайзинг көбінесе қызмет көрсету мен бөлшек сату дүкендеріне жақсы келеді. McDonald's,



KFC, Hilton Hotels компанияларының барлығы халықаралық нарықта өздерінің қатысуын сақтау үшін франчайзинг стратегиясын пайдаланады. Франчайзингінің артықшылығы лицензиялаудың артықшылығына ұқсас. Франчайзинг немесе компания тауарын өндіру құқығын сатып алушы шетел нарығына жаңа тауарды әкелуші ретінде біраз шығындар мен қауіптерге кездеседі. Ал франчайзер немесе компания тауарын өндіру құқығын сатушы франчайзиді оқытуға, үйретуге, қолдауға және бақылауға қатысты ресурстар жұмсайды.

Франчайзердің жолығатын үлкен мәселесі – ол тауар сапасының сақталуын бақылау. Көптеген жағдайларда шетелдік франчайзилер әсіресе жергілікті мәдениет сапаға қатты қарамағанда, онда франчайзилер үйлесімділікке және стандартқа әрқашанда қатты көңіл бөле бермейді. Тағы бір мәселе – франчайзердің тауарын жергілікті тұтынушылардың талғамына жақсырақ сәйкес келетіндей қылып өзгертуіне шетелдік франчайзилерге рұқсат ету мәселесі. McDonald's компаниясы Жапониядағы өзінің франчайзилеріне Big Macs дәмін жапон тұтынушыларының талғамына сәйкес келетіндей қылып өзгертуіне рұқсат беру керек пе немесе Қытайдағы KFC компаниясының франчайзилеріне Қытай тұтынушыларының талғамына сәйкес келетін дәмдеуіштер рұқсат берілуі керек пе?

Шетелдік еншілес компаниялардың стратегиялары

Экспорттау, лицензиялау, франшиза тауар мен қызмет көрсетуді тұтынушыға жеткізуде халықаралық нарықтағы серіктестіктердің ресурстары мен қабілеттеріне сүйенсе, халықаралық дәрежеде кеңеюге ұмтылған компаниялар шетел нарықтарындағы барлық маңызды құндылық тізбектерінің іс-әрекетіне орындауға жауапты бола алады. Сыртқы нарықтағы қызметтің барлық аспектілерін тікелей бақылауды қалайтын компаниялар толық иелігі бар еншілес компаниялар құруына болады.

Ағымдағы компанияны сатып алу иемденушіге ресурстар мен қызметкерлерді жаңадан иемденген бизнеске бағыттау міндетіне тікелей көшуге, сатып алынған бизнестің іс-әрекетін біріктіруге және бағытын дұрыстауға, мықты нарық позициясын құруды жеделдетуге рұқсат береді.

Сатып алумен айналысатын компания ескеруі тиіс үлкен бір мәселе – табысты жергілікті компанияны қымбатқа сатып алу немесе ұтымды бағаға әлсіз компанияны сатып алу болып табылады. Егер де сатып алушы компанияның жергілікті нарық туралы ақпараты аз болып, бірақ капиталы бай болса, ол кезде қабілетті, мықты позициясы бар компанияны сатып алғаны дұрыс. Алайда сатып алушының әлсіз компанияны мықты компанияға айналдыруға қажетті ресурстары мен менеджерлік қабілеттері болса, онда әлсіз компания ұзақмерзімді инвестиция ретінде жақсы шешім болады.

Егер компания көптеген мемлекеттерде қызмет көрсетсе, онда ішкі даму арқылы сыртқы нарыққа ену және онда еншілес компаниясын нөлден құру тиімді шешім болып табылады. Себебі ол компанияның еншілес компания ашуда, оны сәтті басқаруда тәжірибесі жеткілікті екенін көрсетеді. Ішкі даму стратегиясын тартымды қылатын төрт жағдай:

1. Ішкі даму арқылы еншілес компания ашу сатып алудан арзанға түсуі;
2. Жаңа өндірісті ашу жергілікті нарықтың сұраныс-ұсыныс теңгеріміне зияны болмауы;
3. Ішкі даму арқылы еншілес компанияны ашу арқылы жаңа тарату арналарына қол жеткізуге мүмкіндік беруі;
4. Ішкі даму арқылы ашылған еншілес компанияның көлемі, ресурстары жергілікті бақталасымен бәсекелесе алуға жеткілікті болуы.

Одақтар және біріккен венчурлік кәсіпорындардың стратегиясы

Стратегиялық одақтар, бірлескен венчурлік кәсіпорындар және басқа шетелдік компаниялармен бірлескен келісімдер сыртқы нарыққа кіру үшін тартымды және нәтижелі құрал болып табылады немесе әлемдік нарықтарда компанияның бәсекеге қабілеттілігін нығайтады.



Өнеркәсібі дамыған елдердегі экспортқа ұмтылған компаниялар өз тауарларын шетел нарығына импорттау үшін аз дәрежеде дамыған мемлекеттердегі компаниялармен одақ құруға ұмтылғаны тарихтан белгілі. Бұл әдістер көп жағдайда қабылдаушы елдің үкіметінен рұқсат алу үшін маңызды еді. Еуроодақтың мемлекетімен бәсекелесу қабілетін нығайту және Шығыс Еуропа нарығының артықшылығын иемдену үшін, жапондық және америкалық компаниялар Еуропа компанияларымен белсенді түрде одақтар құрып жатыр. Көптеген АҚШ және Еуропа компаниялары Қытай, Үндістан, Малайзия, Таиланд және басқа Азия елдеріндегі нарықтарға ену мақсатында Азия компанияларымен одақ құруда.

Алайда жергілікті және шетелдік компаниялар арасында бірлескен келісімдердің тартымды мемлекет нарығына қол жеткізуден басқа да стратегиялық артықшылықтары бар.

Кросс-шегаралық одақтың екінші артықшылығы өндіріс және маркетинг шығындарын үнемдеу болып келеді. Тауар компоненттерін өндіруде, үлгілерді құрастыруда, өз тауарларын маркетинг жасауда бірлескен күштер біраз шығынды үнемдейді.

Мемлекетаралық одақтың үшінші артықшылығына техникалық тәжірибе, жергілікті нарық туралы (сатып алу әдеттері және тұтынушылардың тауар талғамы, жергілікті дәстүр) жетіспейтін білімді толтыру жатады.

Кросс-шегаралық одақтың төртінші артықшылығына тарату арналарын бөлісіп қолдану, әр серіктестің тұтынушыға қол жеткізуін нығайту жатады.

Бесінші артықшылыққа кросс-шегаралық серіктестері өздерінің бәсекелестік энергияларын ортақ бақталастарына қарай тікелей бағытта алады. Сондай-ақ олар бірігу арқылы көшбасшы компанияларды алысқа ұзатпайды.

Мемлекетаралық одақтың алтыншы артықшылығы жаңа шетел нарығына кіруді қалайтын компаниялар жергілікті компаниямен одақ құру, қабылдаушы мемлекеттің үкіметінің басты лауазымды тұлғаларымен жұмыс қатынастарын орнатуға тиімді әдіс деп есептейді. Одақтар дүниежүзіндегі компаниялар үшін маңызды техникалық стандарттар келісімдеріне қол жеткізуге пайдалы әдіс болып табылады.

Одақтар мен стратегиялық серіктестіктер құру компанияның өз тәуелсіздігін сақтап қалуына және өзінің тапшы қаржылық ресурстарын компанияларды сатып алуға жұмсаудан сақтайды.

Сонымен қатар, одақтар иемденуге қарағанда, мақсатына жеткен кезде бөлініп кетуге қолайлы болып келеді. Ал иемденуде Тұжырымды байланыстар Калифорнияда орналасқан биоотын және басқа да жасыл өнімдерді өндіруші Solazyme компаниясы өзінің дамуы аясында қалай кросс-шегаралық стратегиялық одақты қолданғанын талқылайды.

SOLAZYME-нің серіктес компанияларымен кросс-шегаралық одағының тәжірибесін қарастырайық.

Solazyme тамақ, косметика және биоотын үшін балдырлардан май өндіретін Калифорниялық компания. 2011 жылы Inc журналымен «Америкадағы ең жылдам дамып келе жатқан өндірістік компания» деп танылды. Компанияның ірі компаниялармен түрлі кросс-шегаралық стратегиялық одақтар құруы, оның қарқынды өсуіне үлес қосты. Бұл серіктестік Solazyme-дің жаңа нарықтарға шығуын жеңілдетіп қана қоймай, сондай-ақ ресурстарды және қауіп-қатерді бөлісу арқылы компания құндылықтарын қалыптастырды.

Оның Британиялық және Нидерландылық тұтыну тауарларын өндіруші Unilever компаниясымен серіктестігі бірлескен ғылыми-зерттеу жұмыстарына негізделді. Жүзеге асырылған жобалар балдыр майын қолдану арқылы толығымен қалпына келетін, табиғи және экологиялық таза жеке гигиена өнімдеріне өсіп келе жатқан сұранысты қанағаттандыруға бағытталған. Solazyme технологиялық платформасын одан әрі дамыту арқылы серіктестік Solazyme майларын және басқа да биоматериалдарды тиімді және ауқымды түрде өндіруге мүмкіндік береді.

Solazyme компаниясы француздық Sephora косметикалық компаниясымен (қазір LVMH бөлігі) бірқатар маркетингтік және дистрибьюторлық келісімдер жасасты. 2011 жылдың наурыз айында Solazyme компаниясы Sephora компаниясының көмегімен Algenist люкс тері күтімі брендині іске қосты. Сондай-ақ, Sephora Solazyme-ның қартаюға қарсы тері күтімі желісін таратуға келісті, ол оны Sephora дүкендерінде және Sephora.com сайтында сатып алуға қолжетімді етті.



Сонымен қатар, 2011 жылы Solazyme австралиялық Qantas авиакомпаниясымен Solazyme-ның SolaJet реактивті отынын жеткізу, сынау және жетілдіру туралы келісімшартқа қол қойды. Solazyme компаниясы өз өнімдерін жобалауға және таратуға, сондай-ақ бұқаралық ақпарат құралдарының назарына түсуге және танымал клиенттің маркетингтік артықшылығын қабылдауға тырысты. Екінші жағынан, Qantas авиация саласында жетекшілік бедел қалыптастыра отырып, тұрақты даму мақсаттарына қалай жететінін жақсы түсінуге тырысады.

Дегенмен кез келген серіктестік бастапқы мотивациялар мен қарым-қатынастарға қарамастан сәтті аяқтала бермейді. Балдырдан май өндіру үшін қант көп мөлшерде қажет болатындықтан, Solazyme бұл шикізаттың тұрақты түрде жеткізілуін қамтамасыз етуге қызығушылық танытты. Осы мақсатта Solazyme бүкіл әлем бойынша азық-түлік өнімдерін өндіру, өңдеу және сату үшін француздық крахмал өңдеуші Roquette компаниясымен бірлескен 50/50 кәсіпорнын құрды. Шикізатпен қамтамасыз ету және соңғы азық-түлік өнімдерін өндіру үшін Roquette-мен бірлесіп жұмыс жасау арқылы Solazyme қант бағасының ауытқуына тәуелділігін төмендетуге тырысты. Solazyme сатудың инновациялық технологияларын Roquette-нің өндірістік инфрақұрылымы мен сараптамалық тәжірибесіне айырбастауға тырысты. Бірақ 2013 жылы бірлескен кәсіпорын тарады; екі тарап идеялар, технологиялар және мақсаттарымен алмасқаннан кейін, олар балдыр тамақ өнімдері саласында жеке дара жұмыс істеу жөн деген шешімге келді.

Шетелдік серіктестермен құрылған стратегиялық одақтың қауіп-қатері

Одақтар және шетелдік серіктестермен құрылған венчурлік кәсіпорындардың өз мәселелері бар. Мемлекетаралық серіктестер тіл мен мәдени кедергілерді жеңуі және де әртүрлі мәселелерді қалай шешуді білуі тиіс. Байланыс, сенімділік және үйлестіру шығындары менеджмент уақытына байланысты жоғары болып келеді.

Серіктестердің мақсаттарының бір жерден шықпауы, компания құндылығына байланысты әртүрлі пікірлердің болуы одақтың қауіп-қатері болып келеді. Егер одақтастар көп уақыт бойы көп жиналып, адал ниетпен жұмыс істесе және бөлетін заттарды анықтап, тиімді жұмыс істесе онда одақ табысты болады.

Тіпті егер одақ екі жаққа да ұтымды ұсыныс болып келсе де, тәжірибе мен басты қабілеттерде шетелдік серіктесіне тым көп тәуелді болу қауіпті. Егер компания әлемдік нарықта жетекші болуға ұмтылса және өзінің қабілеттерін дамытуға зәру болса, онда мемлекетаралық одақ және венчурлік кәсіпорын орнына мемлекетаралық иемдену не бірігуге болады. Мемлекетаралық одақ әлемдік нарықта компанияға жаңа мүмкіндіктер жасауда тиімді болып келеді. Алайда оның компанияның жаһандық нарықта жетекші болуына және оны ұстап тұруда тиімділігі әлсіз болып келеді.

Ауқымды тұрғыда қарастырғанда компанияның халықаралық стратегиясына кем дегенде екі немесе бірнеше елде бір мезгілде бәсекелесу стратегиясы жатады. Әдетте компания тек бір немесе бірнеше таңдаулы тысқары нарыққа шығып, өз өнімдері мен қызметтерін дайын, қалыптасқан нарығы бар елдерде сатып, халықаралық деңгейде бәсекелестікке түседі. Бірақ компания халықаралық деңгейге көтерілгеннен кейін жаһандық масштабта ұсынатын өнімді стандарттау арқылы тиімділікті арттыруды қаламайтын жергілікті компаниялардың қысымына қарсы тұруға мәжбүр болады. Алдыңғы дәрісте талқыланғандай, әрбір қабылдаушы елде нақты нарықтық жағдайларға және сатып алушының қалауына сай болуы үшін оның бәсекелік тәсілдерін өзгерту дәрежесін анықтап алған жөн. Бұл – екі немесе одан да көп шетел нарығында жұмыс істеу барысында бірден шешілуі тиіс ең басты стратегиялық мәселе. Компанияның халықаралық деңгейде бәсекелесуінің мән-жайы және осы мәселені шешудің үш стратегиялық тәсілін көрсетуге болады.

Жергілікті стратегия немесе жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету стратегиясын құру тәсілін қолдану келесі жағдайларда:

- мемлекеттер арасында тұтынушылар талғамы мен сатып алу әдеттерінде айырмашылық болған кезде;



- мемлекеттер арасындағы тарату арналары мен маркетинг әдістерінде үлкен айырмашылықтар болғанда;
- қабылдаушы елдің үкіметі жергілікті өңірде сатылатын тауарлар, қатаң техникалық талаптарға және өнімділік стандарттарына жауап беруін талап ететін ережелерді қабылдағанда;
- қабылдаушы елдегі сауда шектеулері мейлінше алуан түрлі, күрделі болғандықтан, бірыңғай, үйлесімді әлемдік нарық тәсілдерін қолдануға кедергі келтірген тұста өте маңызды.

Жергілікті стратегиялар арқылы компания әрқилы елдер үшін түрлі өнім нұсқаларын жиі пайдаланады. Кейде өнімдерді түрлі тауар брендтері арқылы да сатады. Көміртегі тотығын, түтін және басқа да қалдықтарды азайтуға көмектесетін бензин қоспаларына арналған мемлекеттік талаптар елдер арасында ешқашан дерлік бірдей болмайды. BP (British Petroleum) компаниясы бензин мен сервистік станциялар бизнес-сегментінде жергілікті өндіріс айырмашылықтары ықпалы мен тұтынушылардың жергілікті брендтермен жақсы таныс болуынан жергілікті стратегияларды пайдаланады. Мысалы, компания АҚШ-та бензинді – BP және Arco брендтерімен, ал Германия, Бельгия, Польша, Венгрияда бензинді Aral брендімен сатады. Тағам өнеркәсібі индустриясындағы компаниялар көбінесе өз өніміндегі ингредиенттерді жиі өзгертіп, жергілікті жерге тән дәм ерекшелігін ескеріп, тұтынушылардың тамаққа талғамын, сұранысын қанағаттандыру ниетімен жергілікті брендтерді пайдаланып, тауардың жергілікті нұсқаларын сатады. Жергілікті стратегиялардың жиынтығын қолданудың басты күш-қуаты мынада: әр елдегі сатып алушылардың талғамы мен сұранысын қанағаттандырып, жергілікті бәсекелестерге қарағанда нарықта сәтті орналасуға мүмкіндік беруге арнайы жасалатын компания әрекеттері мен бизнес-тәсілдерде.

Дегенмен жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету стратегиясының екі үлкен кемшілігі бар:

- олар компанияның біліктілігі мен ресурстарын елден тыс жерлерге көшіруге жол бермейді. Өйткені әр қабылдаушы елдегі стратегия басқаша біліктілік пен қабілетке арналған болуы мүмкін;
- олар жекелеген, бірыңғай бәсекелік артықшылықтарды қалыптастыруға, әсіресе, арзан баға артықшылықтарына үлес қоспайды. Егер жергілікті стратегияларды қолданатын компаниялар өз өнімдерін жергілікті өнімдермен теңестіру жолдарын таппаса, онда олар арзан баға жетекшілігіне жету мақсатында үлкен кедергілерге тап болады. Toyota-ның бірегей жеке өндірістік қуаты арзан баға көшбасшылығын сақтап, жергілікті халықтың тұтынушылық талғамына сай өнім ұсыныстарына тиімді бейімделуі арқасында қабілет-қарымының кілтін ашты.

Жергілікті стратегияны жергілікті тұтынушылардың жоғары деңгейдегі реакциясы маңызды саналатын индустрияларға қолдануға қолайлы болса, ал жаһандық стратегия – жаһандық стандартталған индустрияларға ең ыңғайлысы. Жаһандық стратегияда компания барлық елдерде бірдей тәсілдерді қолданады, бүкіл әлем бойынша тауарды бір сауда маркасы арқылы сатады. Барлық елдерде бірдей тарату арналарын пайдаланып, дүниежүзінде бірдей қабілет-қарым мен маркетингтік тәсілдер негізінде бәсекелесетін компанияның стратегиясы. Компанияның стратегиясы немесе өнім ұсынысы бірнеше қабылдаушы елде нақты жағдайға байланысты жергілікті ахуалға бейімделу мүмкіндігі өте төмен болса да, компанияның басты фундаменталды бәсекелестік тәсілі (арзан баға, дифференциалданған немесе шоғырланған түрлері) бүкіл әлем бойынша өзгеріссіз қалады. Жергілікті менеджерлер компанияның жаһандық стратегиясын қолданады. Ғаламдық деңгейде ойлау, ғаламдық деңгейде әрекет ету стратегиясының негізі компания менеджерлерін бүкіл әлем бойынша компанияның стратегиялық қадамдарын біріктіріп, үйлестіруге шақырады. Тұтынушылық сұранысы бар елдерде дамытуға үндейді. Стратегияның бұл түрі жаһандық бренд атауын қалыптастыруға ұмтылады. Идеяларды, жаңа өнімдер мен қабілетті бір елден екінші елге көшіру мүмкіндігін тұрақты түрде іздестіруге баса назар аударады.

Ford-тың дизайн саласындағы ғаламдық стратегиясы компанияның ғаламдық деңгейде ойлау, ғаламдық деңгейде әрекет ету жаһандық стратегиясына көшіп, стандартталған модельдерді әзірлеуі, тауар шығаруы әрбір елдің талғам ерекшелігіне, мәдениетіне сай түрлене



түседі. Бұл мәселе ең алдымен елдегі зиянды қалдықтарға қатысты және жергілікті жердің қауіпсіздік нормаларын сақтауға қажетті шектеулермен бекітілген. Ford Fiesta 2010, ал Ford Focus 2011 компанияның Еуропада, Солтүстік Америкада, Азия мен Австралияда сатылатын алғашқы жаһандық дизайн үлгілері болды. Жаһандық стратегия аумағында қарастыруға тұратындай елдер арасындағы айырмашылық жеткіліксіз болған жағдайларда, жаһандық стратегияны қолдану жергілікті стратегияны қолдануға қарағанда әлдеқайда дұрысырақ. Себебі компания өз операцияларын мейлінше оңай интеграциялайды әрі барлық мемлекет үшін бірегей бренд имиджі мен беделін қалыптастыруға жіті көңіл бөле алады. Сонымен қатар жаһандық стратегияның көмегімен компания барлық ресурстарын тұрақты арзан бағаға немесе дифференгенттеуге шоғырланған бәсекелік артықшылықтарды қамтамасыз ету амалына тиімді қолдана алады. Сол кезде стратегия компанияға отандық және жаһандық бәсекелестерінен озуға мүмкіндік береді.

Трансұлттық стратегия – ғаламдық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету стратегиясын құру тәсілі. Бұл тәсіл елдер арасындағы клиенттердің талғамына, жергілікті әдеттер мен нарықтық жағдайлардың айырмашылығына, сондай-ақ стандарттаудың артықшылығына мән береді. Алдыңғы екі стратегияның алтын аралығы саналатын бұл тәсіл әр елде бірдей негізгі бәсекелік тәсілді (арзан баға, дифференгенттеу немесе шоғырланған) қолдануды көздейді. Бірақ жергілікті менеджерлерге (1) қабылдаушы елдің жергілікті сатып алушыларын қанағаттандыру үшін қажетті тауар атрибуттарына кез келген өзгерістерді енгізуге, (2) жергілікті нарық жағдайына жауап беруге, жергілікті бақталастармен бәсекелесуге компанияның өндіріс, тарату арналары мен маркетингіне түзетулер енгізу мүмкіндігін береді.

Түйін

Осылайша Халықаралық нарыққа шығуды қалайтын компаниялар елдер арасындағы тұтынушылық талғамның, нарық көлемі мен өсу әлеуеті, орналасқан жерге негізделген баға факторлары; қолайсыз валюталық бағам; қабылдаушы елдің саясатындағы айырмашылықтарды өзінің стратегиялық нұсқасын талдағанда ескеруі керек. Сыртқы нарыққа шығу нұсқаларына ұлттық (бір ел) өндірістік базаны сақтау және тауарларды сыртқы нарықтарға экспорттау, шетелдік фирмаларға компанияның технологиясын пайдалануға немесе компанияның өнімдерін өндіруге және таратуға лицензия беру, франчайзингтік стратегияны қолдану, шетелдік еншілес ұйымды құру, стратегиялық одақтар немесе басқа серіктестіктерді пайдалану жатады.