



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Халықаралық нарықтарда бәсекеге
қабілеттілікті нығайту



Дәрістің мақсаты: мультиұлттық компаниялар қалайша халықаралық операцияларды жалпы бәсекеге қабілеттілікті нығайту мақсатында қолданылу маңыздылығы, дамушы мемлекеттер нарығында бәсекелесудің бірегей ерекшеліктерін зерделеу.

Фирмаға өзінің ішкі нарығын кеңейту арқылы бәсекелік артықшылыққа екі маңызды жолмен жете алады. Біріншіден, бағаны арзандату арқылы немесе өнімді дифференциалдауға орналасқан жерді пайдалануға болады. Екіншіден, ішкі нарықтағы бәсекелес пайдалана алмайтын мемлекетаралық үйлестіруді қолдануға мүмкіншілігі бар.

Бәсекелік артықшылықты қалыптастыру үшін орналасқан жерді пайдалану

Бәсекелік артықшылықты қалыптастыру мақсатында орналасқан жерді пайдалануға байланысты компания екі мәселені шешуі керек:

1. Ішкі процестерді бірнеше мемлекет арасында шоғырландыру қажет пе әлде әр процестің орындалуын көп ұлттар арасына шашырата орналастырған дұрыс па?
2. Қай елге нақты қандай қызмет түрін орналастыру керек?

Қай кезде ішкі процестерді бірнеше жерге шоғырландыру қажет?

Компаниялар өз қызметін шоғырландыру орындарын төменде көрсетілген жағдайларға байланысты шектеуі мүмкін:

- **Өндірістік немесе басқа қызмет түрлері бойынша шығындар кейбір географиялық жерлерде басқа орындарға қарағанда айтарлықтай төмен болған жағдайда.** Мысалы, әлемдегі спорттық аяқкиімдердің басым бөлігі еңбек шығынының аздығына байланысты Азияда (Қытай мен Кореяда) шығарылады; ДК-ге арналған мөрлік тақшалардың көпшілігі Тайваньда өндіріледі, себебі, Тайваньда жұмыс күші арзан және техникалық қабілет жоғары.

- **Орасан үнем болған кезде.** Құрамдас бөлік өндірісі мен жинақтаудың соңғы сатысында тиімді үнем жүргізілсе, компанияның бүкіл әлем бойынша шашыраңқы орналасқан дүйім шағын зауытқа қарағанда, бірнеше жоғары технологиялық зауытты пайдалану шығындарды үнемдеуге мүмкіндік беретінін білдіреді. Жапония, Оңтүстік Корея, сонымен қатар Тайваньда орналасқан цифрлы камералар мен жарықдиодты теледидар жасаушы компаниялар зор үнем арқылы арзан баға артықшылығын қалыптастырды.

- **Іс-әрекеттерді орындаумен тығыз байланысты үлкен оқыту қисығы болған кезде.** Кейбір индустрияларда оқыту қисығының бөлшектерді өндіру немесе жинауда ықпалы соншалықты – компания сол арқылы әлемдік нарықта қызмет көрсететін бір немесе екі ірі зауытты жасап шығара алады. Оқыту қисығын қысқартудың басты кілті – зауыттың жинақтаған өндірістік көлемін (осылайша зауыттың жұмыс күшінің тәжірибесін) барынша көбейту үшін өндірісті бірнеше жерде шоғырландыру.

- **Белгілі бір жерлер пайдалы ресурстарға бай болса, тиісті қызмет түрлерін жақсырақ үйлестіруге мүмкіндік берсе немесе басқа да құнды артықшылықтарға жол ашқан кезде.** Ғылыми-зерттеу орталықтары немесе күрделі өндірістік кәсіпорындар белгілі бір елде техникалық тұрғыда дайындалған, білікті қызметкерлерінің болуы себебінен орналасуы мүмкін. Samsung компаниясы Силикон алқабында ірі ғылыми-зерттеу орталықтарын құрып, орталықтан алған ноу-хау тәжірибелерін Оңтүстік Кореядағы штаб-пәтерінде, сол секілді зауыттарында қолдану арқылы жад микросхемасы технологиясы бойынша жетекші компанияға айналды.

Көпұлтты компаниялармен бәсекелесетін компаниялар құндылықтар тізбегіндегі іс-әрекетті ең тиімді артықшылықтар әкеле алатын елдерге орналастыру арқылы әлемдік нарықта бәсекелік артықшылықтарға қол жеткізе алады.



Қай кезде ішкі процестерді бірнеше жерге орналастыру қажет?

Процесті бір жерге шоғырландыруға қарағанда, бірнеше жерге орналастыру анағұрлым пайдалы болатын бірнеше жағдай бар. Сатып алушылармен тығыз байланысты іс-әрекеттер, мысалы, дилерлерге тауар тарату, сауда-саттық, жарнама беру, сонымен қатар, сатудан кейінгі қызмет көрсету сияқты қызметтер әдетте сатып алушыларға жақын болғаны абзал. Себебі мұндай қызметтер компанияның ірі клиенттері бар кез келген нарыққа орналасуына мәжбүр етеді. Мысалы, ірі аудиторлық компаниялардың корпоративтік клиенттерінің сыртқы операцияларын жүргізуге арналған көптеген халықаралық кеңсесі жұмыс істейді. Ішкі процестерді бірнеше жерге орналастыру қызметі, көлікке жұмсалатын шығындар, жалпы экономикалық ірі шығындар, сауда тосқауылдары компанияға орталық кеңседен жұмыс жасауға тым қымбатқа түскен кезде өте тиімді. Сонымен қатар валюталық ауытқулар мен жағымсыз саяси оқиғалардың орын алу тәуекелін хеджирлеу мақсатында қызметті шашыраңқы ұстау стратегиялық тұрғыдан тиімді.

Көпұлтты және жаһандық бәсекелестер бәсекелік артықшылық қалыптастыру үшін өз қызметін түрлі елдерде үйлестіре алады. Егер компания өз өнімдерін жинаудың тиімді жолдарын үйренсе, айталық, Бразилия зауытында, жинақталған тәжірибе мен білімді әлемнің басқа елдеріндегі құрастыру зауыттарымен бөлісуі мүмкін.

Мысалы, компанияның Ұлыбританиядағы өнімді маркетингтеуден алған білімін, Жаңа Зеландиядағы немесе Австралиядағы компанияның қызметкерлерімен оңай алмасуға болады.

Кросс-шегаралық үйлестірудің басқа мысалы ретінде айырбас бағамының ауытқуын тиімді пайдалану үшін және жалақы мөлшерлемесінің өзгеруіне, энергия шығындары немесе тарифтер мен квоталардағы өзгерістерге байланысты өндірісті бір елдегі зауыттан екінші елге ауыстыруды айтуға болады.

Тиімділікке, жұмыс жүктемесін шамадан тыс көп, әрі ауыр жерлерден, қызметкерлер потенциалы жеткіліксіз деңгейде қолданатын жерлерге ауыстыру арқылы да жетуге болады.

Whirlpool компаниясының Солтүстік Америкада, Латын Америкасында, Еуропа мен Азияда өнімдерінің ғылыми-зерттеу және өндірістік процестерін байланыстыру жөніндегі қызметі, құрылғыларға инновациялық функциялар ойлап табуды тездетті.

Олар сол функцияларды әртүрлі елдерде сатылатын өнімдеріне енгізуді үйлестіріп, үнемді әлемдік жеткізу тізбегін құруды қамтамасыз етті. Whirlpool компаниясының бүкіл әлем бойынша өз қызметін біріктіруге және үйлестіруге бағытталған интеллектуалдық күш-жігері оның арзан бағалы өндірушіге айналуға және өнімдерді нарыққа шығаруды тездетуге көмектесті. Осылайша Whirlpool бүкіл әлемдегі қарсыластарынан асып түсті.

Дамушы елдер нарықтарында бәсекелесу стратегиясы

Әлемдік жетекшілікке ұмтылатын компаниялар Қытай, Үндістан, Бразилия, Индонезия, Таиланд, Польша, Ресей және Мексика сияқты дамушы елдер нарықтарында бәсекелесу мүмкіндіктерін қарастыруы керек. Аталған елдерде кәсіпкерлік тәуекел деңгейі жоғары болғанымен, даму мүмкіндіктері үлкен. Себебі олардың экономикалары дамып, өмір сүру деңгейі индустриалды дамыған елдердің деңгейіне көтерілуде.

Мысалы, 2014 жылы Қытай әлем бойынша көлемі жағынан екінші (АҚШ-тан кейінгі) экономикаға айналды. Қытай экономикасы сатып алу қабілетке негізделген және оның 1,3 миллиард халқы Қытайды көптеген тауарлар мен тұтыну өнімдері түрлері бойынша әлемдегі ең ірі нарыққа айналдырды. Қытайдағы тұтыну тауарларына деген сұраныстың өсуі, оны люкс тауарлар нарығында көлемі бойынша бесінші нарыққа айналдырды.

Ондағы сауда көлемі Германия, Испания және Ұлыбритания секілді дамыған елдер нарықтарына қарағанда жоғары. Осылайша, әлемдік нарықта жетекшілікке ұмтылатын бірде-бір компания Қытай, Үндістан, Азия-Тынық мұхиты аймағы, Латын Америкасы мен Шығыс Еуропаның басқа да бөліктерінде бәсекелестікке қабілетті нарықтық позицияларды құрудың стратегиялық маңызын елеусіз қалдырмауы тиіс.



Дегенмен тауарларды Қытай сияқты дамушы елдер нарығына бейімдеу әдетте, тауарды білінер-білінбес өзгертуді емес, жергілікті мәдениетке сәйкес келуге итермелейді. McDonald's Азияның кейбір бөліктерінде көгеніс гамбургерлерін мәзіріне қосуға және өнім бағасын қайта қарап шығуға мәжбүр болды.

Себебі өнімнің көбісі жергілікті стандарттар бойынша жоғары, ал бағасы тек байларға қолжетімді болған. Kellogg бар күшімен өзінің дәнді дақылдардан дайындалған дайын таңғы ас өнімдерін дамушы елдер нарығына сәтті енгізуге тырысты. Өйткені көптеген дамымаған елдердегі тұтынушылар таңғы асқа дәнді дақылдарды жеуді әдет қылмаған.

Бұл қалыптасқан әдеттерді өзгерту қиын және қымбат екенін көрсетеді. Жуғыш заттардың, сусабындардың, тұздықтардың, жетелге қарсы сироптар және аспаздық майлардың бір реттік пакеттері Үндістанда өте танымал. Себебі бұл тауарлар сатып алушыларға тек қажет нәрселерді қажет мөлшерде сатып алу арқылы ақша үнемдеуге мүмкіндік береді.

Осылайша көптеген компаниялар дамыған елдер нарықтарында қолданылған стратегияға ұқсас стратегияны дамушы елдерде қолдану қауіпті деп санайды.

Қай кезде ішкі процестерді бірнеше жерлерге орналастыру қажет?

Процесті бірнеше жерге орналастыру, оны бір жерге шоғырландырға қарағанда пайдалы болатын бірнеше жағдайлар бар. Сатып алушылармен тығыз байланысты іс-әрекеттер, мысалы, диллерлерге тауар тарату, сауда және жарнама, сонымен қатар, сатудан кейінгі қызмет көрсету сияқты қызметтер әдетте, сатып алушыларға жақын болуы керек. Бұл жағдай, компанияның ірі клиенттері бар кез келген нарыққа орналасуға мәжбүр етеді. Мысалы, ірі аудиторлық компаниялардың корпоративтік клиенттерінің сыртқы операцияларын жүргізу үшін көптеген халықаралық кеңселері бар.

Ішкі процестерді бірнеше жерлерге орналастыру қызметі, жоғары көлік шығындар, үлкен экономикалық шығындар және сауда тосқауылдар компанияға орталық кеңседен жұмыс жасауға тым қымбат болған кезде өте маңызды. Сонымен қатар валюталық ауытқулар мен жағымсыз саяси оқиғалар болудың тәуекелін хеджирлеу мақсатында қызметті шашыраңқы ұстау стратегиялық тұрғыдан тиімді болып табылады.

Дамушы елдер нарықтарындағы бәсекелік стратегиялардың нұсқалары

Дамушы елдер нарықтарында кездесетін өзгеше немесе қиын жағдайларға компания стратегиясын бейімдеудің бірнеше нұсқалары бар. Олар төмендегілерді қамтиды:

- **Арзан бағаға негізделген бәсекеге дайындалу.** Дамушы нарықтардағы тұтынушылар көп жағдайда бағаға қатты икемді. Бұндай жағдайда компания сатып алушыларды жеңілдікпен және жақсы өнімдермен қамтамасыз етпесе, тауарларды арзан бағада ұсынатын жергілікті бәсекелестерге артықшылық беріледі.

Мысалы, Unilever Үндістандағы кір жууға арналған құралдар нарығына жаңадан кіргенде, теріге қатал емес арзан жуғыш зат (Wheel деп аталатын) әзірледі, жаңа жоғары өнімді өндірістік нысандар салды. Өнімдерді жергілікті саудагерлер қол арбалар арқылы таратты. Ғимараттарда бояумен салынған тақтайшалар және дүкендер жанындағы демонстрацияларды қамтитын маркетингтік науқан жасады. Жаңа брендтің тез арада сатылым көлемі 100 миллион АҚШ долларына жуық болды және ол 2014 жылы долларда сатылған Үндістандағы ең жақсы кір жуғыш заттар бренді атанды. Unilever кейінірек осы стратегияны Үндістандағы арзан сусабындар мен дезодоранттарға және Оңтүстік Америкада Ala жуу брендіне қайта қолданды.

- **Жергілікті жағдайды ескере отырып, бизнес моделін немесе компанияның стратегиясын өзгерту** (бірақ компания жаһандық ауқымы және жаһандық брендинг артықшылығын жоғалтып алмауы керек). Мысалы, Honeysuckle 100 жылдан астам уақыт бойы өнеркәсіп өнімдері мен қызметтерін халықаралық саудаға бағытталған шетелдегі еншілес компаниялар моделін қолдану арқылы АҚШ және Еуропадан тыс елдерде сатып келді.



Honeywell Қытай нарығына кіргенде, ол осы елдегі тұтынушылар сатып алу жөнінде шешімдерін қабылдау кезінде, өнімнің сапасы мен бағасынан басқа, қосымша ретінде шетелдік компания Қытайда қанша жұмыс орындарын құрғанына мән беретінін байқаған. Honeywell Қытай экономикасын нығайтуға деген өзінің шын пейілін көрсету үшін Қытайдағы компанияға қосымша 150-ге жуық инженерлер, стратегия жасаушылар мен маркетингтік қосты. Honeywell Үндістанның индустриалды тауарлар мен қызмет көрсету нарығына кірген кезде «Шығыс үшін Шығыс» стратегиясын қайта қолданды. Honeywell Қытай нарығына енгеннен кейінгі 10 жыл аралығында және Үндістан нарығына кеңейгеннен кейінгі үш жыл ішінде, компанияның әлемдік өсімінің 30%-ы осы екі дамушы нарықтарға тиесілі болды.

• **Компанияның шетелде бизнес жүргізу жолын жақсарту үшін жергілікті нарықты өзгертуге тырысу.** Көп жағдайда, көпұлтты компания елдегі жергілікті нарықтағы негізгі өзгерістерге ықпал ете алатындай жеткілікті әсері бар. Жапондық Suzuki Үндістан нарығына кіргенде, ол үнді автокөлік өндірушілерінің арасында сапалы революция тудырды. Жергілікті бөлшектер мен компоненттерді жеткізушілер Жапониядағы Suzuki жеткізушілерімен бірігіп, жапондық мамандармен жоғары сапалы өнімдер шығаруға қатысты. Кейінгі екі онжылдық ішінде үнділік компаниялар автокөліктерге арналған жоғары сапалы бөлшектер мен компоненттер жасауда өте тәжірибелі болды.

Жапониядан басқа кез келген ел компаниясымен салыстырған сапа бойынша көпжұлделерге ие болды. Азиядағы және әлемнің басқа да аймақтарындағы көптеген автоөндірушілер үшін жеткізушілер ретінде әлемдік нарыққа енді.

Бірқатар ұйымдар Үндістанның жетекші автокөлік өндірушілерінің бірі Mahindra және Mahindra компаниясын өнімдерінің жоғары сапасы үшін марапаттады. Оның ең беделді марапаттары арасында J. D. Power Asia Pacific-тің жаңа автомобильдің жалпы сапасы бойынша рейтингтегі бірінші орны болды.

• **Дамып келе жатқан нарықтардың жергілікті жағдайына сәйкес келу мақсатында бизнес моделді өзгерту тиімсіз немесе пайдасыз болса, онда одан алшақ болу керек.**

Home Depot 2001 жылы Мексика және 2006 жылы Қытай нарығына енді, бірақ компания басқа дамушы елдерге кіруден бас тартты. Өйткені оның жоғары сапа, арзан баға және клиенттерге мұқият қызмет көрсету құндылықтар ұсынысы келесі шарттарға негізделген: 1) дүкендерде түгендеу жұмыстарына кететін шығындарды барынша азайту үшін жақсы көлік магистралі мен логистикалық жүйелердің болуы; 2) клиенттерге жақсы қызмет көрсету үшін қызметкерлерге компания акцияларын бөліп беру арқылы қызметкерлерді ынталандыру; және (3) тұрғын үй құрылысы және үй жөндеу жұмыстарына кететін шығындардың жоғары болуы себебінен үй иелерін өз үйлерін өздері жобалауға ынталандыру.

Аталған факторларға негізделіп Home Depot АҚШ пен Канаданың нарықтарында тиімді жұмыс жасады. Дегенмен бұл факторлар жақын жердегі Латын Америкасында жұмыс жасамайтынын анықтады.

Қытай, Үндістан, Ресей және Бразилия сияқты дамушы нарықтарға кіру жолында компаниялардың тәжірибесі табыстылыққа жету тез немесе оңай жолмен келмейтінін көрсетті.

Компанияның тауарларына арналған нарық құру процесі тұтынушылардың талғамы мен әдеттерін өзгертуге бағытталған жарнама мен науқандағы айтарлықтай көп инвестиция салуды, сондай-ақ жергілікті инфрақұрылымды (жеткізушілер базасы, тарату арналары, еңбек және капитал нарығы) жаңғыртуды қамтитын ұзақ мерзімді процесті қамтиды. Мұндай жағдайларда компания шыдамдылық танытуы қажет.

Компания инфрақұрылымды жақсарту үшін жүйе шеңберінде жұмыс жасап және нарыққа шығуға жағдай жасалғанда, қажетті табыс пен пайда алуға негіз қалауы керек.

Дамып келе жатқан нарықтарда табыс тез әрі оңай келмейді. Жаңа қатысушылар өз бизнес-моделдерін және стратегияларын жергілікті жағдайларға бейімдеп, пайда табу кезінде шыдамдылық танытуы керек.

Түйін

Әлемдік көшбасшылыққа ұмтылатын компаниялар Қытай, Үндістан, Бразилия, Индонезия және Мексика сияқты дамушы елдер нарығында бәсекелесу мүмкіндіктерін қарастыруы керек.



Себебі бұл елдерде кәсіпкерлік тәуекел деңгейі жоғары болғанымен, даму мүмкіндіктері де өте жоғары. Бұл нарықтарда табысқа жету үшін компаниялар көбіне: 1) төмен бағамен бәсекеге түсуі керек; 2) бизнес моделдің аспектілерін немесе компания стратегиясын жергілікті жағдайға сәйкес өзгертуге дайын болуы керек (бірақ компанияның жаһандық ауқымы және жаһандық брендинг артықшылығын жоғалтып алмауы керек); және 3) компания шетелде бизнес жүргізу жолын жақсарту үшін жергілікті нарықты өзгертуге тырысуы керек. Дамып келе жатқан нарықтарда табыс тез әрі оңай келуі екі талай.

Әдетте, бұл тұтынушылардың талғамы мен әдеттерін өзгертуге және жергілікті инфра-құрылымды жаңғыртуға қажетті инвестициялардың әсерінен болады. Кейде нарыққа кіру шарттары компанияның бизнес моделіне және стратегиясына сәйкес келмейінше, компанияға кейбір дамып келе жатқан нарықтардан өзін алшақ ұстауына тура келуі де мүмкін.