

İSPANIYA ŞİRKƏTLƏRİNİN BİRBAŞA XARİCİ İNVESTİSİYALARININ TƏKAMÜLÜ

Mənsurə Manafova

AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutu, Bakı, Azərbaycan
e-mail: manafova.mansura1@mail.ru

Xülasə. Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafının mühüm istiqamətlərindən biri qabaqcıl transmilli korporasiyaların ölkəyə cəlb olunmasıdır. Bu baxımdan neft-kimya, aqrar-ərzaq və yüngül sənaye sahələrində, həmçinin turizm industriyasında uğur qazanmış şirkətlərin fəaliyyətinin öyrənilməsi xüsusi maraq kəsb edir. Məqalədə bu sahələrdə fəaliyyət göstərən və dünya bazarlarında rəqabətdə böyük təcrübə qazanmış İspaniya şirkətlərinin siyasəti araşdırılır.

Açar sözlər: innovasiya, dövlət sahibkarlığı, rəqabətqabiliyyətlilik.

EVOLUTION OF DIRECT FOREIGN INVESTMENTS OF THE SPANISH COMPANIES

Mansura Manafova

Institute of Economics ANAS, Baku, Azerbaijan

Abstract. One of the important directions of development of the Azerbaijani economy is attraction of the advanced multinational corporations to the country. In this plan studying the activity of the companies in petrochemical, agrofood, textile branches and also in the tourist industry, achieved success in the world markets, is of special interest. In article the activity of the Spanish companies working in these branches and gained extensive experience in the competition in the world markets is analyzed.

Keywords: innovation, state business, competitiveness.

ЭВОЛЮЦИЯ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ИСПАНСКИХ КОМПАНИЙ

Мансура Манаfoва

Институт Экономики НАНА, Баку, Азербайджан

Резюме. Одним из важных направлений развития Азербайджанской экономики является привлечение в страну передовых транснациональных корпораций. В этом плане особый интерес представляет изучение деятельности компаний в нефтехимической, агропродовольственной, легко-промышленных отраслях, а также в туристической индустрии, достигших успеха на мировых рынках. В статье анализируется деятельность испанских компаний, функционирующих в этих отраслях и приобретших огромный опыт в конкуренции на мировых рынках.

Ключевые слова: инновация, государственное предпринимательство, конкурентоспособность.

1. Giriş

İnnovativ iqtisadiyyatın hökmran olduğu müasir dövrdə ölkələrin iqtisadi inkişafının iki əsas ssenarisi mümkündür.

1) Milli innovasiyaların inkişafı hesabına. Azərbaycan yüksək intellektual potensiala malik olsa da, zəruri institutların olmaması qabaqcıl istehsal texnologiyalarının generasiyasını əngəlləyir. Bu üsula yiyələnmək üçün milli innovasiya sisteminin effektiv fəaliyyətinin təşkili zəruridir ki, bunun üçün müəyyən vaxt tələb olunur.

2) Transmilli şirkətlərin ölkəyə cəlb olunması ilə müəyyən məhsulların istehsalı zəncirinə qoşulma. Cari mərhələdə bu variantın qısa zamanda effekt verməsi daha realdır.

Beləliklə, İspaniya transmilli korporasiyaların təcrübəsi və bazar gücünün yaxından öyrənilməsi Azərbaycan üçün bir neçə əhəmiyyət kəsb edir:

- bu şirkətlərin Azərbaycana cəlb edilməsinin məqsədəuyğunluğunun müəyyənəşdirilməsi;
- bu korporasiyaların Azərbaycana cəlb edilməsi imkanlarının qiymətləndirilməsi;
- Azərbaycanın mövcud şirkətlərinin inkişafının təmin olunması məqsədilə şirkətlərin təkamül təcrübəsindən yararlanma.

1950-60-cı illərdə ilk İspaniya transmilli kompaniyaları (TNK) meydana gələndə onlar digər inkişaf etmiş ölkələrin TNK-larından çox geri qalırdılar. Hətta 1970-ci illərdə Latın Amerikasını və Karib ölkələrində artan investisiyalara rəğmən dünya birbaşa xarici investisiyalarında (BXİ) İspaniyanın payı cəmi 0,3% idi, həm də ABŞ və Aİ kimi İspaniya da bu investisiyaların bir hissəsini itirəsi oldu. İspaniyanın Latın Amerikasına investisiyalarının 75%-i maliyyə və kommersiyaya və yalnız cüzi hissəsi istehsal sferasına yönəlmişdi [1].

Latın Amerikasına investisiyaların sürətli inkişafı 1977-ci ildə ölkənin yeni konstitusiyasının qəbulundan, növbəti mərhələ isə 1986-cı ildə İspaniyanın Avropa İqtisadi Birliyinə qoşulmasından sonra başladı. İspaniyanın strateji kursu kəskin dəyişdi – İspaniya şirkətləri beynəlxalq bazarların fəth olunması kursu götürdülər. *Daxili bazarın liberallaşdırılması* şirkətlərin rəqabət gücünü artırdığından onlar rəqabətin daha güclü olduğu dünya bazarlarına üz tutdular. Marafı olan budur ki, bunlar *əsasən dövlət tərəfindən idarə olunan kompaniyalar idi*: telekommunikasiya sahəsində Telefónica, neft və təbii qazçıxarma sahəsində Repsol və Gas Natural, elektrik istehsalı sahəsində Endesa. Bu dövrdə sanki hər həftə bir şirkətin digərini alması əməliyyatı müşahidə olunurdu [3].

Latın Amerikasında dövlət şirkətlərinin özəlləşdirilməsində fəal iştirak edən İspaniya şirkətlərinin BXİ-lərinin həcmi 1985-95-ci illərdəki 2,3 milyard ABŞ dollarından 1998-ci ildə 18,9 milyard dollaradək qalxdı. Sürətlə davam edən bu proses nəticəsində İspaniyanın BXİ-ləri 2006-cı ildə 89,7 milyard dollar təşkil edirdi ki, bu da həmin ildə ABŞ və Fransadan sonra üçüncü göstərici idi [10]. Bunun nəticəsində ölkənin xarici investisiyalarının ÜDM-də payı da böyük sürətlərlə artdı (cədvəl 1).

Cədvəl 1. Xarici investisiyaların ÜDM-də payının dinamikası, %

	1990	2000	2006
Böyük Britaniya	23,2	62,4	62,2
Almaniya	9,1	29,0	32,4
Fransa	9,0	33,5	47,8
ABŞ	7,5	13,5	20,4
İtaliya	5,5	16,8	20,3
İspaniya	3,0	28,9	41,4

Mənbə: [10]

Ən mühümü isə İspaniyaya xarici investisiyaların həcmi daha yüksək olmaqla 1997-2006-cı illərdə 181 milyard dollardək artmışdı və bu göstəriciyə görə o, OECD ölkələri arasında altıncı yerdə idi [6].

Xaricə ekspansiya Repsol və Endesanın, həmçinin BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) və Santander kimi iri bankların ölkə daxilində də mövqelərini möhkəmləndirdi. Başqa şirkətləri almaq hesabına genişlənmə onları dünya miqyasında əhəmiyyətli oyunçulara çevirdi. Fortune's Global 500-ün məlumatına görə 2006-cı ildə gəlirlərinə görə dünyanın ən iri şirkətləri arasında 9 İspaniya şirkəti vardı, halbuki on il əvvəl bu siyahıda bir dənə də İspaniya şirkəti yox idi. Onu da qeyd etmək ki, Repsol YPF, Endesa və Telefónica, uyğun olaraq, 46, 51 və 53-cü yerdə olmaqla şirkətləri ilk yüzlükdədirlər. Eyni zamanda BMT-nin Ticarət və İnkişaf Konfransının (UNCTAD) 2007-ci il hesabatında Grupo Santander və BBVA bankları aktiv, satış və məşğulluq meyarlarına görə dünyada, uyğun olaraq, 16 və 34-cü yerləri tutmaqla lider TMK-lar arşındadır. Bundan başqa 17 İspaniya şirkəti dayanıqlılıq indeksinə görə 318 firmanı ehtiva edən siyahıya daxil olmuşdur, Repsol YPF şirkəti isə 2007-ci ilin nəticələrinə görə dünyanın ən şəffaf neft kompaniyası kimi tanınmışdı [10].

Onu da qeyd etmək ki, xaricdə fəal investisiyalar həyata keçirən 1000 iri İspaniya şirkətindən yarısı (məsələn, Chupa-Chups, Inditex, Pescanova) ailə tipli şirkətlərdir. Qeyd etdiyimiz kimi, İspaniya şirkətlərinin ilk BXİ-ləri Latın Amerikasına yönəlmiş və bu ölkələrdə o dövrdə əsasən dövlət mülkiyyətində olan energetika, telekommunikasiya, maliyyə xidmətləri və infrastruktur sahələrini əhatə etmişdir. Bəlkə də bu səbəbdəndir ki, onlar üçün bu yatırımlar nisbətən rahat gerçəkləşmişdir. Lakin tədricən İspaniya TMK-ları Avropa bazarlarına istiqamətlənmişlər. Nəticədə İspaniya BXİ-lərində Latın Amerikasının xüsusi çəkisi 1993-2006-cı illərdəki 61%-dən 2008-ci ildə 19,6%-ə, 2009-cu ildə 17,6%-ə, 2010-cu ildə isə 13,2%-dək azalmışdır [2].

2004-cü ildə Santander bankı Britaniyanın Abbey bankını 12,5 milyard dollara, BBVA Kaliforniya və Texasda iki bankı almışdır. 2005-ci ildə Telefónica Çinin telefon operatoru Netcomun paylarını, həmçinin 2006-cı ildə Böyük Britaniya, Almaniya və İrlandiyada əsas telefon operatorlarından biri olan O2-ni 26 milyard avroya almışdır [5].

Beləliklə, 1993-2000-ci illərdə Avropa İttifaqı ölkələrinin İspaniya BXİ-lərində xüsusi çəkisi 22,5% olduğu halda 2006-2008-ci illərdə bu rəqəm 75,7% təşkil edirdi [2]. Investisiyaların böyük hissəsi Böyük Britaniya, Niderland, Almaniya, Polşa, Portuqaliya və digər Avropa ölkələrinə yönəldilmişdir.

Belə fəal investisiya fəaliyyəti nəticəsində 2010-cu ildə İspaniyanın daxili investisiyalar 614,4 milyard dollar olduğu halda, xarici yatırımlarının ümumi həcmi 660,1 milyard dollar təşkil etmişdir. 20 il ərzində BXİ-lərin İspaniya ÜDM-ində payı 1990-cı ildəki 3,0%-dən 2010-cu ildə 46,9%-dək artmışdır, halbuki bu müddət ərzində daxili investisiyaların ÜDM-də xüsusi çəkisi 12,7%-dən 43,7%-dək artmışdır [17].

2. Repsol neft-kimya şirkətinin beynəlxalq fəaliyyəti

Neft-kimya sənayesi Azərbaycanın perspektivli sahələri arasında xüsusi yerə malik olduğundan biz ilk növbədə İspaniyanın aparıcı energetika TMK-sı olan Repsolun fəaliyyətinin təhlilindən başlayırıq.

Repsol şirkəti 1986-cı ildə dövlət neft və qaz şirkətinin tam restrukturizasiyası nəticəsində yaradılmışdır. 1997-ci ildə şirkət tam olaraq özəlləşdirilmişdir. Şirkət beynəlxalq bazarlara çıxışı 1999-cu ildə Argentina neft və qaz nəhənginin 15 milyard dollara alınması ilə başlamışdır. O dövr üçün bu, İspaniyanın ən böyük investisiyası idi. Bundan sonra şirkətin adı Repsol YPF kimi dəyişmişdir. Hazırda Repsol YPF energetika biznesinin bütün seqmentlərində fəaliyyət göstərir [11]:

- neft və qazın tədqiqatı, kəşfiyyatı və işlənməsi;
- neft və təbii qazın hasilatı;
- neft məhsulları və maye qazın nəqli;
- neftin təmizlənməsi;
- neft-kimya maddələrinin istehsalı;
- əmtəələrin marketinqi.

2010-cu ildə Repsol qlobal enerji şirkətlərinin Platts Top 250 reytingində 40-cı yerdə olmuşdur. Hazırda Trinidad və Tobaqoda yerləşən dünyanın ən böyük maye-qaz istehsalı müəssisələrinin əhəmiyyətli hissəsi Repsola məxsusdur.

2002-2006-cı illərdə İspaniyadan kənarında investisiyaların həcmi Repsolun məcmu investisiyalarının (16 milyard dollar həcmində) 67%-ni təşkil etmişdir (cədvəl 2).

Cədvəl 2. İspaniya investisiyalarının regional strukturu, milyon avro

Regionlar	2002	2003	2004	2005	2006
İspaniya	986	1322	1677	1270	1228
Argentina, Boliviya, Braziliya	1607	2389	968	1224	1379
Qalan dünya	80	126	1102	1219	3130
Cəmi	2673	3837	3747	3713	5739

Mənbə: [7, s. 120]

Şirkət öz fəaliyyətini Braziliya dəniz şelfində burğu işləri ilə uğurla davam etdirir. Qazılan 20 yataqdan 7-si məhsuldar alınmışdır və əgər gözləntilər düz çıxarsa, onda Braziliya və Repsol dünyada kəşf olunmuş ən böyük yataqlardan birinin sahibi olacaqlar. Məsələn, 2009-cu ildə Santos hövzəsi və Meksika körfəzində kəşf olunmuş yataqlar dünyanın ən böyük 5 yatağı sırasında idi. Ümumən 2008-ci ildən Repsol 34-dən çox təbii qaz və neft yatağı kəşf etmişdir [11].

3. Aqrar-ərzaq sahəsində aparıcı İspaniya TMK-ları

Ebro Puleva. Aşağıdakı amillər səbəbindən biz Azərbaycan üçün önəmli olan aqrar-sənaye sektorunu ikinci olaraq təhlil edirik və bu sektorda uğur qazanmış Ebro Puleva şirkətindən başlayırıq.

- Əsas səbəb budur ki, İspaniyada Azərbaycan üçün çox mühüm olan yüksək texnoloji məhsul istehsalı üzrə ixtisaslaşmış TMK-lar yoxdur, informasiya-kommunikasiya avadanlıqlarını, ağır sənaye məhsullarını və digər maşın və avadanlıqları İspaniya idxal edir.

- Biz Azərbaycanda ilk növbədə əmtəə istehsalının inkişaf etdirilməsinə üstünlük veririk, çünki xüsusən böhran dövrlərində xidmət sferasının əksər seqmentlərində (turizm, əyləncə, həmçinin səhiyyə və digər) tələb azalır.

- Zəruri tələbat məhsulu olmaqla ərzaq həm çiçəklənmə, həm də böhran dönəmlərində mənfəət gətirən sektordur. Bundan başqa Azərbaycana valyuta axınlarının kəskin azaldığı şəraitdə aqrar-əməl sənayesinin inkişafı yüngül və yeyinti sənayesi məhsullarının idxalını azaltmaqla ticarət balansına və ümumən tədiyyə balansına müsbət təsir edir.

- İspaniya kimi Azərbaycan da güclü aqrar potensiala malikdir. Lakin İspaniyadan fərqli olaraq Azərbaycan bu potensialı tam şəkildə, başqa sözlə böyük həcməldə ixrac şəkildə reallaşdırma bilməmişdir və bu baxımdan aqrar-sənaye industriyasında uğurlu xarici şirkətlərlə əməkdaşlıq əməl sənayesinin inkişafına təkan vermiş olar.

- Aqrar-sənaye sferası daha əməkətutumlu olmaqla ölkədə artan işsizliyin qarşısının alınması tədbiri kimi uğurlu ola bilər. Sözsüz ki, biz bunu müvəqqəti tədbir kimi təklif edirik və Azərbaycanda məşğulluğun əsas istiqamətləri kimi yüksək texnoloji əmtəə istehsalı və xidmət sferasının perspektivli və dayanıqlı olması fikrini dəstəkləyirik.

Doleo. Şaquli inteqrə olunmuş bu şirkət bir neçə növ bitki yağı, düyü, zeytun, sirkə və digər ərzaqların istehsalı və satışı üzrə ixtisaslaşmışdır. 1955-ci ildə Grupo SOS adı altında təsis olunmuş bu şirkət 2011-ci ildə biznes maraqları ilə əlaqədar olaraq adını dəyişdirmişdir [4]. Şirkət dünyada ən böyük zeytun yağı istehsalçısı olmaqla həm də kənd təsərrüfatı məhsullarının konservləşdirilməsi üzrə ikinci yeri tutur [18].

2008-ci ilin məlumatına görə şirkətin satış həcmi 1,4 milyard avro təşkil etmişdir ki, bunun 54%-i Avropa, 25%-i ABŞ və Kanada, 12%-i Latın Amerikas, 6%-i isə Yaxın Şərq bazarlarında reallaşdırılmışdır. Ən böyük gəlir (68%) bitki yağından əldə edilmişdir. Bu göstərici üzrə İkinci məhsul düyüdür (26%) [18].

Şirkətin inkişafına təkan verən amillərdən biri başqa şirkət və brendlərin alınmasıdır [18]:

- 2003-2004-cü illərdə American Rice şirkətinin;
- 2005-ci ildə Minerva Oil şirkətinin;
- 2005-ci ildə Carapelli Firenze şirkətinin;
- 2006-ci ildə Friol Italia şirkətinin;

Bundan sonra *Doleo* məhsullarını Asiya bazarlarına çıxarımaq üçün 2008-ci ildə Rasoi Groupla əməkdaşlıq müqaviləsi imzalandı.

Hazırda şirkətin İspaniya, Portuqaliya, Hollandiya, Birləşmiş Krallıq, İtaliya, Almaniya, ABŞ, Avstraliya, Meksika, Qayana, Tunis və Braziliyada müəssisələri fəaliyyət göstərir. Doleo dünyanın bütün qitələrində yerləşən 72 ölkəyə məhsul ixrac edir, həmçinin Şimali Afrikadan külli miqdarda düyü və zeytun idxal edir [18].

Chupa Chups. Bu şirkətlə əməkdaşlıq perspektivlərindən başqa onun marketing təcrübəsi gənc Azərbaycan emal sənayesi faydalı ola bilər. Bu məşhur brend adı altında buraxılan qənnadı məmulatlar 150-dən çox ölkədə satılır. 2003-cü ilin məlumatına görə həmin ildə 4 milyard konfet satılmış və şirkətin dövriyyəsi 500 milyon avro təşkil etmişdir. Onu da qeyd edək ki, satışın 90%-i xarici ölkələrin payına düşür [15].

4. Yüngül sənaye sahəsində İspaniya TMK-larının innovativ siyasəti

Inditex və Zara. Bu məşhur şirkətin sahibi olan ispan maqnatı Amansio Orteqa digər məşhur brendlərin də sahibidir: Massimo Dutti, Pull&Bear, Oysho, Zara Home, Uterque, Stradivarius, Lefties və Bershka. Əsas məhsulu qadın və kişi geyimləri olan bu şirkətin effektivliyi çox yüksəkdir – dizaynın hazırlanmasından satışa qədər Zara buna cəmi iki həftə vaxt sərf edir. Bundan başqa il ərzində şirkətdə 10 000 yeni dizayn hazırlanır [20].

Zara şaquli inteqrə olunmuş pərakəndə ticarət şəbəkəsidir. O özü həm dizayn, həm istehsal, həm də satışla məşğuldur. Rəqiblərindən fərqli olaraq Zara istehsal zəncirinin böyük hissəsinə nəzarət edir. Məhsulun 50%-i İspaniyada, 26%-i Avropanın digər ölkələrində, 24%-i digər regionlarda istehsal olunur. Rəqiblərdən fərqli olaraq üstünlük Çinə deyil, işçi qüvvəsinin Qərbi Avropa ölkələrinə nisbətən ucuz olduğu İspaniya və Portuqaliyaya verilir, rəflərdə daha uzun müddət qala bilən məhsullar (məsələn, standart maykalar) Asiya və Türkiyədə istehsal olunur. 2017-ci ilin iyununda isə Inditex korporasiyası Rusiya ərazisində Zara brendi ilə paltar istehsal edən yeni istehsalların işə salınacağını bəyan etmişdir.

Zaranın marketing strategiyası da orijinaldır. Əvvəla, bu sahədəki ümumi trenddən fərqli olaraq Zara istehsalını işçi qüvvəsinin ucuz olduğu ölkələrdə yerləşdirməmişdir. İkincisi o, reklama xərc çəkməkdənsə yeni satış nöqtələrinin açılmasına üstünlük verir. Louis Vuitton moda evinin direktorunun fikrincə Zaranı “dünyada ən innovasiyalı pərakəndə şəbəkə” kimi təsvir edir. CNN isə onu “Uğurun İspaniya tarixi” adlandırır [19].

Zara mağazalarında kişi və qadın paltarlarının 7 əsas xətti və bundan əlavə bir uşaq xətti var. “Business World” jurnalında Zaranın moda siyasəti aşağıdakı kimi səciyyələndirilir: “Zara yalnız modanı təcəssüm edir. Lakin moda industriyası ənənələrindən fərqli olaraq Zara öz yeni modellərini moda nümayişləri və digər bu kimi üsullar vasitəsilə bazara yeritmir, şirkət öz müştərilərinin zövq və tələbləri və bu tələbatların ödənilməsi üzərində fokuslanır” [12].

Elə hallar olub ki, Zara mağazasında mal tamamilə qurtarıb [12]. Digər oxşar şirkətlərlə müqayisədə Zara öz müştərilərinə daha çox mal çeşidi təklif edir. Birincilər 2000-4000 min çeşid təklif etdiyi halda Zara 11000 növ təklif edir. Yuxarıda qeyd edilən kimi, yeni modelin mağazaya çıxarılması müddətinin qısalığı müştərilərin tələblərini daha tez və asan qarşılamağa imkan verir. Model satılmayanda onu satışdan çıxarılır, onun istehsalına olan sifarişlər ləğv olunur və dərhal yeni dizayn üzərində işlənir. Heç bir model mağazalarda 4 həftədən artıq qalmır, buna görə də müştərilər mağazaya tez-tez gələsi olurlar. İspaniyanın mərkəzi küçələrində yerləşən orta statistik mağaza bir müştərinin ildə 3 dəfə gözlədiyi halda Zara üçün bu rəqəm 17 təşkil edir [16].

5. Melia Hotels International şirkətinin beynəlxalq fəaliyyəti

Azərbaycanın Strateji Yol Xəritəsində turizmin ölkə üçün prioritet sahə kimi elan olunması və Azərbaycan hotellərinin əksəriyyətinin iqtisadi səmərəliliyinin aşağı olması bu biznesdə uğur qazanmış şirkətlərin təcrübəsinin öyrənilməsinə və müəyyən hallarda onların ölkəyə cəlb olunmasını məqsəduyğun edir. Bu baxımdan dünyanın aparıcı turizm ölkələrindən olan İspaniya şirkətlərinin təcrübəsi xüsusən faydalı ola bilər. Buna görə də İspaniyanın hotel şirkətləri arasında lider olan Melia Hotels Internationalin (əvvəlki adı Sol Melia) təcrübəsinə müraciət edək.

Bu hotellər şəbəkəsi 1956-cı ildə dünyanın məşhur kurortu olan Palma de Mallorcada təsis olunmuşdur. İspaniyanın ən böyük istirahət operatoru olan Meliá Hotels International [14] dünyada 17-ci ən böyük hotel şəbəkəsidir. Ölkə daxilində şirkət həm şəhər, həm də istirahət hotelləri üzrə bazar lideridir [9]. 2013-cü ilin məlumatına görə şirkətin 40 ölkədə 374 hoteli vardır [13].

Şirkət öz məhsullarını müxtəlif brendlərlə (məsələn, Gran Melia, Melia Hotels & Resorts, ME by Melia, Ininside, Sol Hotels, Paradisus Resorts və Club Melia) təklif edir.

Nəticə. Beləliklə, digər Şimali Amerika və Qərbi Avropa ölkələri və Yaponiyadan fərqli olaraq daha gec formalaşan və buna görə də dünya bazarlarında daha güclü rəqabətlə üzləşən İspaniya transmilli şirkətləri müəyyən mənada yeni TMK tipi təsiri bağışlayır.

1. Əvvəla, yüksək gəlirli ölkələrin və ümumiyyətlə, əksər dünya bazarları güclü şirkətlərin nəzarəti altında idi.

2. İspaniya şirkətləri innovasiya və texnologiya baxımından da bu şirkətlərdən geridə qalırdı.

3. Bu çatışmazlıqlara rəğmən İspaniya TMK-ları müxtəlif seqmentlərdə uğurlu şəkildə dünya bazarlarına daxil oldu. Maddi aktivlər sahəsində öz rəqiblərinə aşkar şəkildə uduzan İspaniya TMK-ları rəqiblərindən fərqli olaraq istehsalın təşkili, proseslərin idarə olunması, layihələrin reallaşdırılması və bunun hamısını vahid istehsal şəbəkəsi şəklində birləşdirilməsində fokuslaşdı. Bu tip TMK-ların ən yaxşı nümunəsi Inditex ola bilər. Dizayn və innovasiya sahəsində daxili resurslara söykənən bu şirkətin uğurları heyvətəmizdir – rəqiblərindən fərqli olaraq, o, həftədə dünya üzrə 12 yeni mağaza açır və daim yeni bazarlar

axtarır. Məsələn, Inditex 2011-ci ildə Avstraliya bazarına daxil olmuşdur və o, burada sadəcə mağazalar açmır, yeni regionda fəaliyyətin uğurunun təmin olunması məqsədilə burada mövsümi amilləri də nəzərə alır, belə ki, Avropada qış mövsümü paltarlarının kolleksiyası hazırlandığı halda, şirkət Avstraliyada yay paltarlarının dizaynı ilə məşğul olur.

4. İspaniya TMK-ları daha sadə yol olan üfqi inteqrasiyanın üstünlüklərindən istifadə etməyə və bu məqsədlə eyni sahədə çalışan şirkətləri almağa və ya onlarla birləşməyə çalışırlar.

5. İspaniya TMK-ları bu vaxta qədər TMK-ların yalnız iri texnoloji potensial və tanınmış brend əsasında inkişaf edə bilməsi haqqında hökmran olan yanaşmanı alt-üst etdi.

6. İspaniya TMK-larının inkişafında nisbətən geri qalmış Latın Amerikasına bazarları əhəmiyyətli rol oynamışdır. Görünür, İspaniya şirkətlərinin bu böyük bazara daxil olmasında dil və mədəniyyət yaxınlıq da müəyyən əhəmiyyət kəsb etmişdir.

7. İspaniya aqrar-sənaye TMK-larının inkişafında müəyyən qanunauyğunluq müşahidə olunur. İlk olaraq onlar daxili bazarda bir məhsul seqmentində ixtisaslaşırlar və yalnız bu seqmentdə uğur qazanandan sonra məhsul diversifikasiyasına başlayır və eyni zamanda xarici bazarlara üz tuturlar. Xarici investisiya siyasətində də İspaniya aqroholdingləri fərqli yol seçmişlər: daxili bazarda bərkimiş və maliyyə cəhətdən təmin olunmuş bu şirkətlər ilk mərhələdə xaricdə hazır məhsul istehsalçısı olan inkişaf etmiş müəssisələrə sərmayə qoyurdular və yalnız sonrakı mərhələlərdə alış və birləşmələrə üstünlük verirlər. Bu cür investisiyalar İspaniya şirkətlərinə qabaqcıl texnologiyalardan, qiymətli aktivlərdən və məşhur brendlərdən yararlanmaq imkanı verir.

8. İnfrastruktur sahəsi İspaniya TMK-larının inkişafının mühüm istiqamətlərindəndir. Santander və BBVA kimi bankların fəaliyyəti göstərir ki, bu şirkətlər xaricdə bank aktivlərini almaqla yanaşı onların təcrübəsindən də geniş istifadə edirlər. Belə şirkətlərin Latın Amerikasında fəaliyyəti göstərir ki, onlar siyasi amillərdən də məharətlə istifadə edirlər və bu təcrübəni ABŞ, Qərbi və Şərqi Avropada da tətbiq edirlər. Başqa sözlə, faktiki olaraq İspaniya şirkətləri üçün Latın Amerikasına başqa regionlarda fəaliyyətə hazırlıq üçün poliqon rolu oynamışdır.

9. Uğurlu İspaniya TMK-larının əksəriyyəti çoxaspektli fəaliyyətə üstünlük verməklə bazarın bütün seqmentlərindən istifadə edərək, fəaliyyət göstərdikləri bazarların xüsusiyyətlərini, istehlakçıların zövq və tələblərini nəzərə alan çeşidli məhsul təklif edir. Bu baxımdan Zara brendinin, bankçılıq sahəsində Santander və BBVA-nın, aqrar-sənaye kompleksində Ebro Puleva və Grupo SOS-un məhsullarını bazara yeritmə siyasəti səciyyəvidir.

10. Nəhayət, beynəlxalq arenaya çıxan bir çox yeni TMK-lar kimi İspaniya şirkətləri çevikliyi qeyd etmək lazımdır. Fəaliyyət regionundan və digər amillərdən asılı olaraq onlar öz strategiyalarına düzəliş vermə siyasətindən geniş istifadə edirlər.

Ədəbiyyat

1. Пространство и время в мировой политике и международных отношениях, материалы 4 Конвента РАМИ, Т. 7: Испания и Латинская Америка в мировой политике, Статьи из сборников под ред. А. В. Шестопала.
2. Сидоренко Т., (2012), Испанские ТНК на рубеже веков: мировая экспансия, Вестник Федерального бюджетного учреждения при Министерстве юстиции РФ, Москва, 3, с.14.
3. Хафизова А.Р., (2012), ТНК Испании – корпорации новой волны, Иберийские страны: трудный старт в XXI век., Под ред. Н. М. Яковлева, Э. Г. Ермольева, П. П. Яковлев, Москва, ИЛА-РАН, с.188-195.
4. Butler J., Spanish Food Giant Grupo SOS Changes Name to Deoleo, <https://www.oliveoiltimes.com/olive-oil-business/grupo-sos-deoleo/17854>
5. Chislett W., (2008), Spain: Going Places - Economic, Political and Social Progress, 1975-2008. Telefonica, 241p.
6. Chislett W., (2012), The Rise of Spain's International Presence, Madrid: Elcano Royal Institute, 12 p.
7. Chislett W., (2011), Spain's Multinationals: the Dynamic Part of an Ailing Economy (WP), Elcano Royal Institute, Madrid, 35 p.
8. Chupa Chups Lures a New Generation to Suck, Ad News, July 14, 2000.
9. Harding B., Hetz R., (2008), Spain's Sol Melia cuts capex, Reuters, 11 November.
10. <http://www.oecd.org/statistics/>
11. <https://www.repsol.energy/en/>
12. Kumar N., (2015), Zara, Spanish season, Business world, October.
13. Melia Hotels International targets Asia for growth, www.investvine.com.
14. Nadja B., (2007), Deutsche Telekom, Ryanair, Sol Melia: European Equity Preview, Bloomberg, 4 June.
15. Perfetti Van Melle agrees to buy Spain's Chupa Chups for undisclosed sum - Forbes. 2006-07-03.
16. The Reign of Spain, Gurdian, 28 october 2003.
17. Toral P., (2008), The Foreign Direct Investments of Spanish Multinational Enterprises in Latin America, 1989–2005, Cambridge: Cambridge University Press, 32 p.
18. www.deoleo.com
19. Zara: a Spanish success story, CNN, 15 июня 2001.
20. Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion, Business Week, 4 апреля 2006.