

МЕНЕДЖМЕНТ

Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

3-тарау. Жоспарлау және шешім қабылдау



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 9. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

Стратегия – ұйымның мақсаттарын орындаудың кешенді жоспары болып табылады. Ал стратегиялық менеджмент – бизнестің мүмкіндіктері мен қиындықтарын жақындату тәсілі – тиімді стратегияларды қалыптастыру мен іске асыруға бағытталған кешенді және тұрақты басқару процесі. Сонымен қатар тиімді стратегиялар ұйым мен оның ортасы арасындағы жоғары деңгейдегі үйлесімге және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді.

Тұтастай алғанда, жақсы ойластырылған стратегия үш бағытты қамтиды: айрықша құзырет, салалар және ресурстар аясы.

Айрықша құзырет – ұйымның жоғары кәсіби деңгейдегі қызметі.

Стратегия ауқымы ұйым бәсекелесе алатын нарықтар спектрін ерекшелейді.

Ресурстар аясын кеңейту бәсекелесетін салаларда оларды қалай таратуға болатынын қарастырады.

Көп кәсіпорын бүгінгі күні екі деңгейде стратегия әзірлейді. Бұл деңгейлер ұйымдар үшін стратегиялық баламалардың маңызды комбинациясын қамтамасыз етеді. Бұл – бизнес деңгейіндегі стратегия және корпоративтік деңгейдегі стратегия.

Бизнес деңгейіндегі стратегия – белгілі бір салада немесе нарықта бизнес жүргізетін ұйым таңдайтын стратегиялық баламалар жиынтығы.

Корпоратив деңгейдегі стратегия – бір уақытта бірнеше сала мен нарықтарда қызмет атқаратын ұйым таңдаған стратегиялық баламалар жиынтығы.

Стратегияны айқындау мен жүзеге асыру арасындағы айырмашылықты қалыптастырудың да ақпараттық мәні бар.

Стратегияны айқындау – ұйымның стратегияларын жасауға немесе анықтауға қатысатын процестер жиынтығы. Оны жүзеге асыру – стратегия шеңберінде іске асырылатын немесе орындалатын әдістер.

Бастапқы айырмашылық мазмұны мен процестердің бір-біріне қарсылығында: айқындау сатысы стратегияның қандай екенін анықтайды, ал жүзеге асыру сатысы стратегияға қалай қол жеткізілетініне баса назар аударады.

Кейде стратегия қалыптастыру және енгізу процестері ұтымды, жүйелі және жоспарлы болады. Көп жағдайда ол мақсатты стратегия – белгілі бір мақсаттарға қол жеткізу үшін таңдалған және іске асырылған жоспар деп те аталады.

Кейде ұйымдар төтенше стратегияны – миссия мен мақсаттар болмаған жағдайда немесе қолданыстағы миссия мен мақсаттарға қарамастан, уақытша дамиды әрекет үлгісінде қолданады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер корпоратив және бизнес стратегияның айырмашылығын түсінуі керек.

Олар стратегияны айқындау мен оны жүзеге асыру арасындағы айырмашылықты есте сақтауы қажет.

Стратегияны әзірлеудің басты құралы ретінде SWOT-талдау қолданылады.

SWOT – ағылшын тіліндегі «күшті және әлсіз тұстар, мүмкіндіктер мен қауіптер» сөздерінен құралған аббревиатура.

Стратегия қалыптастырудағы ең маңызды қадамдардың бірі – SWOT-талдау. Ұйым миссиясына сүйене отырып, менеджер ұйымның ішкі күшті және әлсіз тұстарын, сондай-ақ ұйымның сыртқы мүмкіндіктері мен қауіптерін бағалайды. Сонымен қатар ұйымның мүмкіндіктері мен күшті тұстарын пайдаланатын, қауіптерді бейтараптандыратын және әлсіз тұстарынан аулақ болатындай жақсы стратегиялар әзірлеу керек.

Ұйымның күшті тұстары – ұйымға өз стратегиясын түсінуге және жүзеге асыруға мүмкіндік беретін дағдылар мен мүмкіндіктер. Күшті тұстары басқару шеберлігінің үлкен тәжірибесін, артық капиталды, бірегей абырой-беделді және бренд атауы мен кеңейтілген тарату арналарын қамтиды. Мысалы, Matsushita Electric компаниясы Panasonic брендімен тұтыну электроникасын өндіру және сату арқылы өзінің күшті тұстарын көрсете білді.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 9. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

SWOT-талдау ұйымның күшті тұстарын екі санатқа бөледі: жалпы күшті тұстары және айрықша құзырет.

Жалпы күшті тұстар – бәсекеге қабілетті көптеген фирмалардың ұйымдық мүмкіндіктері. Мысалы, Голливудтағы ірі киностудиялардың барлығының жалпы күшті тұстары – жарық беруді, дыбыс жазуды, костюм дизайны мен гримді біріктіре білуі.

Айрықша құзырет – бірқатар бәсекелес фирмалардың ғана күшті тұстары. Айрықша құзырет бәсекелестер арасында сирек кездеседі. Мысалы, Джордж Лукастың Industrial Light & Magic (ILM) студиясы кинематография өнеріне жоғары сапалы спецэффектілер енгізді. Оның кейбір спецэффектілерін басқа ұйымдар жасай алмайды; сондықтан да осы спецэффектілер ILM-нің айрықша құзыреттілігі болды. Өзінің айрықша құзыреттілігін пайдаланатын ұйымдар бәсекелік артықшылыққа ие болады және тұрақты экономикалық көрсеткіштерге қол жеткізеді.

SWOT-талдаудың негізгі мақсаты – ұйымның өзіндік күшті тұстарын пайдаланатын стратегияларды таңдауға және жүзеге асыруға мүмкіндік беретін ұйымның айрықша құзыреттерін анықтау, ұйымдастыру және тағы да талдаудың келесі маңызды бөлігі – ұйымның әлсіз тұстарын бағалау.

Ұйымның әлсіз тұстары – ұйымға өз миссиясын қолдайтын стратегия таңдауға және жүзеге асыруға кедергі болатын дағдылар мен мүмкіндіктер.

Іс жүзінде ұйымдардың әлсіз тұстарына назар аудару қиын, ұйым мүшелері қажет дағдылар мен мүмкіндіктері жоқ екенін мойындағысы келмейді. Сонымен қатар бұл – әлсіз тұстарды бағалауда ұйымның миссиясын бірінші орынға қоятын және оны жүзеге асыру үшін қажет дағдылар мен мүмкіндіктерді инвестициялауға қарсы басшылардың шешімімен де байланысты.

Ұйымның әлсіз тұстарын жоймаған немесе мойындамаған ұйымдар бәсекеге қабілетсіздіктен зардап шегеді.

Күшті және әлсіз тұстарды бағалау ұйымның ішкі жұмысына назар аударады, ал мүмкіндіктер мен қауіптерді бағалау ұйымның ортасын талдауды қажет етеді. Оның мүмкіндіктері жоғары өнімділікке әкелуі мүмкін. Ұйымның қауіптері – ұйымның жоғары деңгейде жұмыс істеуін қиындатуы мүмкін факторлар.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер стратегия әзірлеу алдында SWOT-талдау жүргізуді нақты түсінуі керек. Олар SWOT-талдау ішінара субъективті бағалауға негізделгенін білуі қажет, сондықтан ол күткен нәтижелерге алып келмеуі мүмкін.

Бизнес деңгейіндегі стратегияларды тұжырымдау

Бизнес деңгейіндегі стратегияларды таңдағанда, ұйымдар негізгі стратегиялық баламаларды анықтау үшін біраз жұмыс атқарады. Бұл орайда Портердің жалпы стратегиясы, Майлс-Сноу типологиясы және тауардың өмірлік цикліне негізделген стратегияға назар аударған жөн.

Портердің жалпы стратегиясы

Майкл Портердің айтуынша, ұйымдар бизнес деңгейіндегі әртараптандыру, бағаны жалпы басқару немесе шоғырландыру стратегияларын жүзеге асыра алады.

Ол үш стратегия түрін ұсынды. Жіктеу, шығындар бойынша басымдық және шоғырландыру стратегиялары әртүрлі бәсеке жағдайына байланысты кең қолданылады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 9. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

Майлс-Сноу типологиясы

Стратегиялық нұсқалардың тағы бір классификациясын Раймонд Майлс және Чарльз Сноу әзірледі. Майлс пен Сноу бизнес деңгейіндегі стратегияларды жүзеге асыратын компанияларды мынадай төрт санатқа бөлді: ізденуші, қорғанушы, сарапшы және сезімтал.

Майлс-Сноу типологиясы ұйымның төрт стратегиялық түрін анықтайды. Олардың үшеуі – ізденуші, қорғанушы және сарапшы – белгілі бір жағдайларда тиімді болуы мүмкін. Төртінші түрі – сезімтал стратегия – тиімсіз тәсіл.

Әрине, әрбір бизнес аясында әртүрлі компаниялар түрлі стратегияларды қолдануы мүмкін. Бизнес деңгейіндегі стратегия өнімдердің өмірлік циклі кезеңдерін де ескеруі ықтимал.

Өнімнің өмірлік циклі – өнімнің жарамдылық мерзімінде сату көлемі өзгеруін көрсететін модель.

Менеджерлер тауардың өмірлік циклін – енгізу, өсу, жетілу және құлдырау сатыларына стратегия әзірлеуде қолдана алады. Мысалы, басшылық жіктеу стратегиясын өнімді енгізу кезеңінде және ізденуші стратегиясын өнімді жетілдіру кезеңінде пайдаланады. Осы циклді және белгілі бір тауардың соған енуін түсіну арқылы менеджерлер тауардың өмірлік циклін ұзарту үшін тиімді стратегиялар әзірлеуі мүмкін.

Менеджер жаднамасы

Бизнес деңгейіндегі стратегияға қарамастан, менеджер өз шешімі осы стратегияға сәйкес келетініне сенімді болуы керек.

Менеджерлер бизнес деңгейінде SWOT-талдауға негізделген қисынды стратегия жасауға тырысуы керек.

Бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асыру

Жоғарыда айтылғандай, бизнестің стратегиясы әзірленгеннен кейін оны жүзеге асыру керек. Оны тиімді жүргізу үшін менеджерлер түрлі функциялар қызметін біріктіруі керек. Осындай негізгі ұйымдық функциялар арқылы жіктеу және шығындар бойынша басымдық стратегияларын жүзеге асыруға болады.

Маркетинг және сату бөлімі жіктеуді қолдау үшін ұйым өнімдері мен қызметтерінің жоғары сапалы, жоғары құнды имиджіне басымдық беруі керек. Дәулетті клиенттерге арналған әмбебап дүкен бөлімі Neiman Marcus жіктеу стратегиясын дамыту үшін маркетингті қолданады. Жұрт Neiman Marcus дүкеніне жай ғана киім немесе үй электроникасын сатып алуға бармайды. Керісінше, бұл дүкенге бару «жалпы сатып алу тәжірибесі» ретінде жарнамаланады. 3 мың долларға – жануарларға арналған үйшікті, 50 мың долларға қаракүзен тон немесе 7 мың долларға жаттығу машиналарын сатып алғысы келетін тұтынушылар осы дүкен олардың қажеттіліктеріне сай екенін мойындайды.

Фирманың басқа да функциялары сияқты жіктеу стратегиясын жүзеге асыратын ұйымның мәдениеті – креативті болуы, сондай-ақ инновация талаптарына және клиенттердің қажеттіліктеріне сай болуға да ерекше мән беруі тиіс.

«...Өнім ерекшелігі төмен немесе инновация жоқ болса, тұтынушылар мен акционерлер үшін құндылық қалыптастыру қиын», – дейді А.Г. Лафли, Procter & Gamble-дің бұрынғы Бас Директоры.

Шығындар бойынша басымдық стратегиялары жүзеге асыруда маркетинг және сату бөлімі оны азайту үшін қарапайым өнімнің атрибуттарына және осы өнімнің төл сипаттары клиент қажеттіліктерін қаншалықты арзан және тиімді түрде қанағаттандыра алатынына назар аударуы мүмкін. Бұл бөлімдер жарнамаға атсалысуы ықтимал. Дегенмен осы ұйымдар өнімнің немесе қызметтің ерекше сипаттарына баса назар аударады. BIC қаламсаптарының («Әрдайым бірінші рет жазғандай жазыңыз»), Timex сағаттарының («Үздіксіз қозғалыс»), Walmart дүкендерінің



(«Ақшаны үнемде. Жақсы өмір сүр») арналған жарнамалары осы фирмаларға шығындар бойынша басымдық стратегиясын жүзеге асыруға көмектеседі.

Бұл ұйымдардағы менеджерлер шығындарын барынша төмендетуге тырысады.

Майлс-Сноу стратегиялары түрлерін жүзеге асыру кезінде түрлі мәселелерді ескеру керек. Әрине, ешбір ұйым мақсатты түрде нарыққа ілесу стратегиясын ұстанбайды.

Ізденуші стратегиясын жүзеге асыратын ұйым инновацияшыл, нарықтың жаңа мүмкіндіктерін іздейді және көптеген тәуекелдерге барады. Осы стратегияны жүзеге асыру үшін ұйымдар креативтік пен икемділікті көтермелеуі керек. Креативтік ұйымның жаңа жағдайға бейімделуіне көмектеседі; ал икемділік сол жаңа мүмкіндіктерді пайдалану үшін оны тез арада өзгертуге мүмкіндік береді.

Қорғанушы стратегиясын іске асыратын ұйым өз нарығын жаңа бәсекелестерден қорғауға тырысады. Ол жаңа өнімдер мен қызметтер шығаруға креатив пен инновацияны төмендетуге және шығындарды азайтуға немесе қазіргі өнімдердің сапасын жақсартуға бағытталған. Ізденуші стратегияны жиі жүзеге асыратын фирма көбінесе қорғанушы стратегиясына ауысады. Осы жағдай көбінде фирма нарықта жаңа бизнесті сәтті құрғаннан кейін өз саласын бәсекеден қорғауға тырысқанда пайда болады.

Жақсы мысал ретінде Mrs.Fields Cookies қарастыруға болады. Жоғары сапалы, қымбат нан өнімдерін әзірлейтін алғашқы фирмалардың бірі Mrs.Fields өз өнімін арнайы дүкендерінде сатты және тез арада танымал болды. Алайда оның табысы көптеген басқа компанияларды нарыққа шығуға талпындырды. Бәсекенің өсуі, сондай-ақ қымбат нан өнімдеріне деген сұраныстың төмендеуі оның нарықтағы жағдайына қатер төндірді, ақырында фирма одан әрі даму жолдарын іздеуге талпынбай, өзінің нарықтағы үлесін қорғауға мәжбүр болды.

Сарапшы стратегиясын жүзеге асыратын ұйым өз қызметін қазіргі деңгейде ұстап тұруға және жаңа бизнесте инновацияшыл болуға тырысады. Сарапшы стратегиясы, ізденуші стратегиясы мен қорғанушы стратегиясы арасында орын алатындықтан, сарапшы стратегиясын жүзеге асыратын ұйымдардың атрибуттары басқа ұйым түрлеріне ұқсас.

Менеджер жаднамасы

- Менеджерлер үшін бизнес-деңгейіндегі стратегияларды әзірлеу мен жүзеге асыруда мұқият болу маңызды.
- Стратегияны табысты жүзеге асырудағы қиындықтарды жете бағалаңыз.
- Менеджерлер өз бизнес-стратегиясын өзгертетін болса (яғни жаңадан әзірлесе), олар жүзеге асыруға қатысты мәселелерді қарастыруы керек.

Корпоратив деңгейдегі стратегияларды тұжырымдау

Көптеген ірі ұйымдар бірнеше кәсіпорын, сала және нарықтармен жұмыс істейді. Әр бизнес немесе осындай ұйымдағы бизнестің жиынтығы стратегиялық бизнес бірлігі деп аталады. General Electric сияқты ұйымдар алуан түрлі жүздеген бизнесті басқарады, оның ішінде реактивті қозғалтқыштар, атом электр станциялары және шамдар сияқты алуан түрлі өнімдерді шығарады және сатады. General Electric бүгінде шамамен 49 стратегиялық бизнес бірлікті ұйымдастырады. Тіпті бір ғана өнім сататын ұйымдар бірнеше түрлі нарықтарда жұмыс істей алады. Бұл ұйымның әртараптандыру деңгейін көрсетеді.

Әртараптану – ұйым айналысатын алуан түрлі бизнестерінің саны және осы кәсіпорындардың бір-бірімен байланысы.

Әртараптану стратегиясының үш түрі бар: дара өнім стратегиясы, байланысты және байланыссыз әртараптану.

Дара өнім стратегиясы – ұйым бір ғана өнім шығарады немесе қызмет көрсетеді және осы өнім бір ғана географиялық нарықта сатылады.

Байланысты әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын ұйымдар қандай да бір бизнестерді бір-бірімен байланыстырады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 9. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

Байланыссыз әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын фирмалар бір-бірімен логикалық тұрғыдан байланыспаған бірнеше бизнесті басқарады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер корпоратив деңгейдегі стратегияларды қалыптастырудың әртүрлі жолдарын және әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі керек.

Дара өнім стратегиясын жүзеге асыратын менеджерлер потенциал қауіптер өте қатты әсер етуі мүмкін екенін білуі міндетті.

Менеджерлер әртараптану стратегиясын ұстанса, онда қол жеткізетін үміттерді нақты түсініп, олардың шешімі осы мақсаттарды қолдайтынына көз жеткізу тиіс.

Корпоративтік деңгейдегі стратегияларды жүзеге асыру

Әртараптану стратегиясын жүзеге асыру барысында ұйым екі маңызды мәселені шешуі керек.

Біріншіден, ұйым дара өнім стратегиясынан әртараптанудың басқа стратегиясына қалай ауысады?

Екіншіден, ұйым әртараптанса, ол әртараптануды қалай тиімді басқарады?

Көптеген ұйымдар толығымен әртараптанбайды. Керісінше, олар бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асырып, бір бизнесте жұмыс істей бастайды. Осы стратегияда табысқа қол жеткізгеннен кейін ұйымның байланысқан бизнестерінде пайдалана алатын ресурстары әзірленеді.

Жаңа өнімдерді әзірлеу

Кей фирмалар өзінің дәстүрлі іскерлік операциялары шегінде жаңа өнімдері мен қызметтерін дамыту арқылы әртараптанады. Honda әртараптанудың осы жолын таңдады. Мотоцикл нарығындағы дәстүрлі күшті тұстарына сүйене отырып, ол жыл сайын жанармай үнемдейтін, өте сенімді шағын қозғалтқыш жасауды үйренді. Honda бар күшін жаңа бизнеске жұмылдырды: жапон ішкі нарығы үшін шағын, жанармай үнемдейтін автомобиль шығарды.

Honda компаниясының жетістігі компанияға көлемін ұлғайтуға және автомобиль өндірісін жақсартуға жол ашты.

Жабдықтаушылар мен клиенттерді ауыстыру

Бұл орайда компания кері тік интеграция және тура тік интеграция арқылы әртараптанады. Кері тік интеграция – бизнес-операцияларда ең әуелі жабдықтаушыларға ден қоятын стратегия.

Тура тік интеграция – бизнес-операцияларда ең әуелі тұтынушыларға ден қоятын стратегия.

Бизнесті әртараптандырудың тағы бір қарапайым тәсілі – бірігу және жұтылу, яғни басқа ұйымды сатып алу.

Бірігу – шамамен бірдей мөлшердегі екі ұйымның қосылуы.

Жұтылу – едәуір ірі фирманың кіші фирманы сатып алуы.

Ұйым ішкі даму, тік интеграция немесе бірігу және жұтылу арқылы әртараптануды жүзеге асырады, сонымен қатар ол өзінің стратегиясын бақылап, басқаруы керек. Портфельді басқару техникасын көпсалалы ұйымдар корпоративтік өнімділікті барынша арттыру мақсатында қандай бизнеске қатысуға және осы бизнестерді қалай басқаруға болатынын анықтау үшін пайдаланады. Осыған байланысты екі маңызды портфельді басқару әдістерін атап өткеніміз орынды: БКТ матрицасы және GE – Мак-Кинзи матрицасы.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

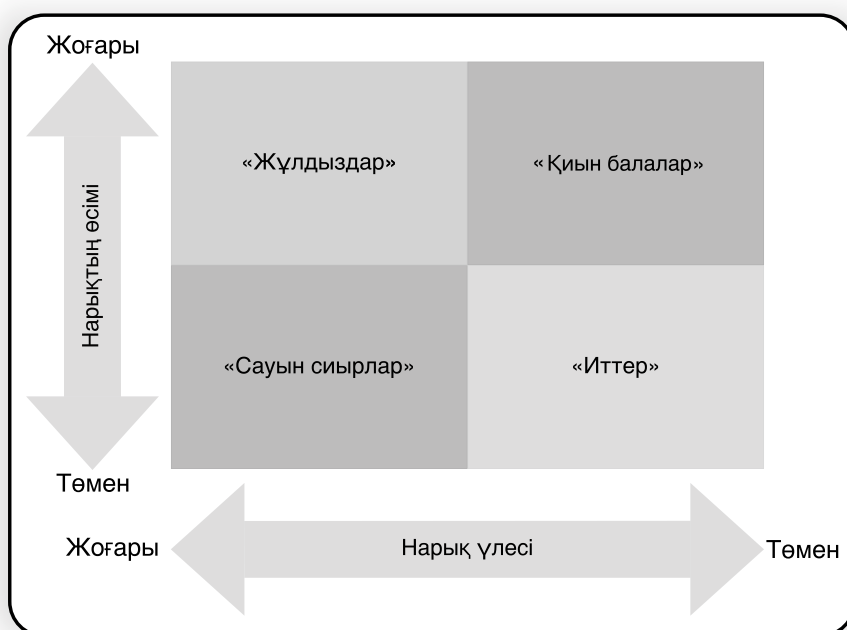
Дәріс: 9. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

Портфельді басқару техникасы – өнімділікті барынша арттыру үшін қандай бизнеске қатысу керектігін және ол бизнестерді қалай басқаруға болатынын анықтау әдісі.

БКТ матрицасы – бизнесті өзі жұмыс істейтін нарықтың өсу қарқынына және ол нарықтағы үлесіне қарай бағалау әдісі болып табылады.

БКТ матрицасы менеджерлерге түрлі стратегиялық бизнес бірліктері ұйымға қалай ықпал ететінін түсінуге көмектеседі. Әрбір СББ нарықтың өсу қарқыны мен салыстырмалы нарық үлесін негізге ала отырып, басқарушылар СББ қаржыландыру немесе оны сату немесе жою туралы шешім қабылдай алады.

GE – Мак-Кинзи матрицасы – бизнесті екі өлшем бойынша бағалау әдісі: (1) саланың тартымдылығы және (2) бәсеке позициясы. Жалпы сала неғұрлым тартымды және позицияға бәсеке неғұрлым үлкен болса, ұйым бизнеске соғұрлым көбірек инвестиция салуы керек.



Бұл – БКТ матрицасына қарағанда портфельді басқарудың күрделі тәсілі. Сызбада көрсетілгендей, бизнестің бәсекелік позициясын және индустрияның тартымдылығын анықтау үшін бірнеше фактор біріктіріледі. Өз кезегінде, бұл екі өлшем бизнесті жеңімпаздар, сұрақ белгілері, орташа бизнес, жеңілгендер немесе пайда өндірушілер ретінде жіктеу үшін қолданылуы мүмкін. Мұндай жіктеу менеджерлерге ұйымның ресурстарын әртүрлі іскерлік мүмкіндіктер бойынша тиімдірек бөлуге септігін тигізеді.

Халықаралық және жаһандық стратегия құру

Жергілікті стратегия құруға қарағанда, халықаралық стратегия құру әлдеқайда күрделі. Халықаралық фирма үшін стратегия әзірлеуге жауапты менеджерлер бірнеше үкіметті, түрлі валюталарды, бірнеше бухгалтерлік есеп жүйесін, бірнеше саяси және құқықтық жүйені және түрлі тілдер мен мәдениеттерді түсінуі керек.

Сонымен қатар халықаралық бизнестегі менеджерлер әлемнің түрлі бөліктерінде орналасқан бизнес-бірліктер арасында әртүрлі уақыт белдеулерімен, түрлі мәдени контекстермен және әртүрлі экономикалық жағдайларды, сондай-ақ олардың жұмысын бақылауда ұстау керек.

Әдетте халықаралық компаниялар жаһандық тиімділіктің, мультиұлттық икемділіктің және дүниежүзілік оқытудың үш мақсатын теңдестіруге тырысқанда төрт стратегиялық баламаның бірін қабылдайды.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 9. Басқару стратегиясы және стратегиялық жоспарлау

Бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы – отандық фирмада дамып келе жатқан негізгі құзыретті немесе фирманың ерекше артықшылығын сыртқы нарықта негізгі бәсеке қаруы ретінде пайдаланатын халықаралық стратегия.

Мультиұлттық стратегия – өзін-өзі мультиұлтты корпорацияға тәуелді еншілес ұйымдар жиынтығы деп білетін және соған сәйкес қызмет істейтін нақты ішкі нарыққа бағытталған халықаралық стратегия.

Жаһандық стратегия – компаниялар дүниежүзін бірыңғай нарық ретінде қарастыруы. Оның басты мақсаты – бүкіл әлем бойынша клиент қажеттіліктерін қанағаттандыратын стандартталған тауарлар мен қызметтер құрудың халықаралық стратегиясы.

Ұлтаралық стратегия – жергілікті жауапкершіліктің пайдасы мен артықшылықтарын және жаһандық ауқымды тиімділіктердің пайдасын біріктіруге тырысатын халықаралық стратегия.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер мультиұлттық бизнестің негізгі стратегиялық нұсқаларын білуі керек.

Олар халықаралық стратегиялық жоспарлау, отандық стратегиялық жоспарлауға ұқсайтынын да, бірақ одан өзгеше екенін де ұмытпауы тиіс.