

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული ასპექტები გლობალიზაციის პირობებში



შოთა შახმუროვილი

ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი,
თსუ ასისტენტ-პროფესორი

უკანასკნელი ათწლეულიდან გლობალიზაციის ყოვლის-
მომცველი პროცესი საერთაშორისო ბიზნესის განვითარე-
ბის განმსაზღვრელი ტენდენცია გახდა, რომელიც აქრობს
ეროვნული კულტურების, ეკონომიკური სისტემებისა და სა-
ხელმწიფოების გამოყოფ საზღვრებს, ბუნებრივია, ეს პროცესი
უშუალოდ ზემოქმედებს კონკურენციის ხასიათზე და საერთა-
შორისო ბიზნესში აქტიურად ჩართული ფირმებისაგან საქმი-
ანობის სტრატეგიების ადაპტაციას საჭიროებს.

თანამედროვე ფირმები ერთდროულად მრავალ
ბაზარზე საქმიანობენ, რისთვისაც ესაჭიროებათ
კონკურენციის შესახებ ფართო ცოდნა და მის სა-
ფუძველზე კონკურენტული უპირატესობის მოპო-
ვების გზების დადგენა. ცალკეული კორპორაციული
გადაწყვეტილებისთვის აუცილებელია გლობალური
პროცესების შესახებ წარმოდგენის ქონა, ასევე, გა-
აზრება იმ შიდა ეკონომიკური და პოლიტიკური ტენ-
დენციებისა, რომლებიც ფირმის სამოქმედო ქვეყ-
ნებში მიმდინარეობს. ეს ტენდენციები ზემოქმედებს
არა მარტო ბიზნესის მოცულობაზე, კონკურენტულ
სტრატეგიაზე, არამედ განსაზღვრავს მოცემული
საქმიანობის განხორციელების მიზანშეწონილობას.

აქტიურად მიმდინარე გლობალიზაციის პროცეს-
მა წარმოშვა კონკურენციის განსხვავებული ფორ-
მები, რომელიც ცალკეული დარგების სპეციფიკას
უკავშირდება. კონკურენციის ფორმათა სპექტრის
ერთ ბოლოში იმყოფება ეგრეთწოდებული მრავალე-
როვნული კონკურენცია. ამ დროს კონკურენციის ინ-
ტენსივობა ერთი ქვეყნის ბაზარზე არ არის კავშირში
სხვა ქვეყნების ბაზრებზე არსებულ კონკურენციის
ხარისხთან. მაგალითად, **საბანკო მომსახურებას
სთავაზობენ როგორც საფრანგეთში, ისე იაპონია-
სა და ბრაზილიაში, მაგრამ კონკურენციის ხარის-
ხი საბანკო სფეროში მნიშვნელოვნად განსხვავდე-
ბა.** უფრო მეტიც, ერთ ქვეყანაში ბანკის რეპუტაცია,
კლიენტების წრე და კონკურენტული პოზიცია გავ-
ლენას არ ახდენს (ან თითქმის არ ახდენს) მის წარ-
მატებაზე სხვა ქვეყნებში. დარგში, სადაც ბატონობს
მრავალეროვნული კონკურენცია, ფირმის სტრა-
ტეგიის ეფექტიანობა და მის საფუძველზე მიღწეუ-
ლი კონკურენტული უპირატესობა შემოიფარგლება
მხოლოდ ერთი კონკრეტული ქვეყნის ბაზრით და არ
ვრცელდება სხვა ქვეყნებზე, სადაც მოცემული ფირ-
მა შეიძლება საქმიანობდეს. მრავალეროვნული კონ-

კურენციის ნიშნების არსებობის შემთხვევაში არ შე-
იძლება ვისაუბროთ გლობალურ ბაზარზე – აქ საქმე
გვაქვს თვითმყოფადი ეროვნული ბაზრების ნაკრებ-
თან, რადგან შენარჩუნებულია მნიშვნელოვანი განს-
ხვავებები მომხმარებელთა მოთხოვნილებებსა და გე-
მოვნებაში, გასაღების არხებში, კულტურული ღირე-
ბულებების სისტემაში. ამ დარგების რიცხვში შედის:
საცალო ვაჭრობა, ლუდის წარმოება, კვების პრო-
დუქტების წარმოება, სიცოცხლის დაზღვევა, რკინის
მარტივი მოწყობილობების წარმოება და სხვა.

სპექტრის მეორე მხარეს არის გლობალური კონ-
კურენცია, რომლის დროსაც ფასები და კონკურენცი-
ის პირობები სხვადასხვა ქვეყნებში მჭიდროდაა ურ-
თიერთდაკავშირებული და ტერმინი გლობალური ბა-
ზარი სრულ დატვირთვას იძენს. გლობალურ დარგებ-
ში ფირმის კონკურენტული უპირატესობა ერთ ქვეყა-
ნაში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის პოზიციაზე
სხვა ქვეყნებში. **ფირმები ერთმანეთს მეტოქეობას
უნევენ მთლიანად მსოფლიო ბაზარზე, თუმცა, მაქ-
სიმალურ სიმწვავეს ეს ბრძოლა მსხვილ ბაზრებ-
ზე აღწევს, სადაც მონაწილეობა სტრატეგიულად
მნიშვნელოვანია გაყიდვების დიდი მოცულობის
გამო.** გლობალური კონკურენციის პირობებში კონ-
კურენტული უპირატესობა მიიღწევა ფირმის ეფექ-
ტიანი საქმიანობით ერთდროულად ყველა ბაზარზე.
მყარი კონკურენტული პოზიცია, რომელიც საწარმომ
მოიპოვა ადგილობრივ ბაზარზე, ივსება საერთაშო-
რისო ოპერაციების განხორციელებით მიღებული
უპირატესობებით (საწარმოო სიმძლავრეების განლა-
გება იაფი სამუშაო ძალის მქონე ქვეყნებში, ფირმის
იმიჯი, რომელიც სცდება ერთი ქვეყნის საზღვრებს,
მომარაგების და გასაღების წყაროების დივერსიფი-
კაცია და სხვა). გლობალურ კონკურენციას ადგილი
აქვს მიკროპროცესორების, მეხსიერების ჩიპების,
საავიაციო საქონლის, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის

და ა.შ. დარგებში, რომლებიც მსოფლიო მასშტაბით სტანდარტული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ემსახურება.

ცალკეული დარგების სეგმენტებს შეიძლება ერთდროულად ახასიათებდეს გლობალური და მრავალეროვნული კონკურენციის თვისებები. მაგალითად, **სასტუმროების ბიზნესში დაბალფასიანი სეგმენტი ძირითადად ადგილობრივ მოსახლეობას ემსახურება და მრავალეროვნული კონკურენციის ხასიათი გააჩნია. ძვირადღირებულ სეგმენტზე კი კონკურენცია გლობალურ დატვირთვას ატარებს.** ისეთი ფირმები, როგორიცაა: **Nikki, Marriott, Sheraton, Hilton** ფლობენ სასტუმროების ქსელს ბევრ ქვეყანაში და იყენებენ მსოფლიოში გავრცელებულ დაჯავშნის სისტემას, ხარისხის სტანდარტებს და მომსახურების პირობებს, რომელიც ერთნაირ კომფორტს უქმნის მათ მომხმარებელს, მიუხედავად ქვეყნისა.

საპოხი მასალების წარმოების დარგში გემის ძრავის ზეთების სეგმენტი ხასიათდება გლობალური კონკურენციის თვისებებით. მიუხედავად იმისა, თუ რომელი ქვეყნის პორტში იმყოფება გემი, მას ესაჭიროება ერთიდაიგივე საპოხი მასალები. ასეთ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ფირმის რეპუტაცია და ამიტომ ის ფირმები, ვინც წარმატებებს მიაღწია ამ სფეროში (**Exxon, British Petroleum, Shell...**) მოქმედებენ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. რაც შეეხება საავტომობილო ზეთების სეგმენტს, აქ კონკურენცია მრავალეროვნულ ხასიათს ატარებს. ეს იმით აიხსნება, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია კლიმატური პირობები, საცალო ვაჭრობის არხები, დიდია ტრანსპორტირების ხარჯები, მოცემული საქონლის წარმოება ნაკლებად მგრძნობიარეა მოცულობის მიმართ (არ არის გამოკვეთილი მასშტაბის ეფექტი). ამიტომ ფირმის მყარი პოზიცია კონკრეტულ ეროვნულ ბაზარზე ვერ იქნება გლობალური კონკურენტული უპირატესობის საფუძველი.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვყოთ ორი ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივა, რომელსაც კონკურენციის გლობალიზაცია უტოვებს ფირმებს – **მრავალეროვნული და გლობალური სტრატეგია.**

მრავალეროვნული სტრატეგია ემყარება საქმიანობის თითოეული ქვეყნის პირობებთან შეგუებას, რათა უზასუხოს მოცემული ქვეყნის მომხმარებლების მისწრაფებებს და კონკურენტულ გარემოს. ამ დროს სტრატეგია და მმართველობითი გადანყვებილებები დეცენტრალი-

ზებულია უცხოურ განყოფილებებს შორის, რომლებიც დამფუძნებელი კომპანიის ცოდნასა და უნარს მსოფლიო ბაზარზე შეღწევისა და ადაპტაციისათვის იყენებენ. რაც უფრო მეტად გასხვავდება ეროვნული ბაზრის პირობები, მით უფრო ხელსაყრელია მრავალეროვნული სტრატეგია, რადგან ფირმებს საშუალება ეძლევათ სწრაფად მოახდინონ რეაგირება უცხოური ბაზრების კონიუნქტურაზე და ეფექტიანად დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა ცალკეული ლოკალური ჯგუფების ცვალებადი მოთხოვნილებები. ამ დროს საერთო საერთაშორისო სტრატეგია წარმოადგენს ცალკეულ ქვეყნებში გამოყენებული სტრატეგიების ნაკრებს.

გლობალური სტრატეგია გულისხმობს საქმიანობის წარმართვას მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ერთიანი მიდგომით, რომელიც მსოფლიოს მასშტაბით მაღალკოორდინირებული და მაღალინტეგრირებულია. ბიზნესის სუბიექტების სტრატეგია განისაზღვრება ცენტრალიზებულად და განყოფილებებს მცირე ავტონომია აქვთ მინიჭებული. ფირმის გლობალური სტრატეგია ერთნაირია ყველა ქვეყნისათვის, თუმცა, ცალკეული ბაზრებისათვის არსებობს უმნიშვნელო განსხვავებები, რაც დაკავშირებულია მათი სპეციფიკური პირობებისადმი ადაპტაციის აუცილებლობით. **(იხ. ცხრილი).**

მრავალეროვნული სტრატეგიის ძლიერი მხარეა ქვეყნის ადგილობრივ პირობებთან შესაბამისობა.

მრავალეროვნულ და გლობალურ სტრატეგიებს შორის არსებული განსხვავებები

	მრავალეროვნული სტრატეგია	გლობალური სტრატეგია
სტრატეგიის სფერო	შერჩეული ქვეყნები და რეგიონები.	მსოფლიო ბაზარი.
ბიზნესის სტრატეგია	ცალკეული ქვეყნების პირობებთან ადაპტაცია.	ერთიანი მიდგომა მსოფლიოს მასშტაბით; საჭიროების შემთხვევაში მცირე გადახრები ქვეყნების მიხედვით.
საპროდუქტო სტრატეგია	პროდუქცია მორგებულია ადგილობრივი მომხმარებლების გემოვნებაზე.	მაღალ დონეზე სტანდარტიზირებული პროდუქცია.
საწარმოო სტრატეგია	ქარხნები განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში.	ქარხნები განლაგებულია დანახარჯების მაქსიმალური ეკონომიის პრინციპით.
მომარაგების წყაროები	უპირატესობა ენიჭება ადგილობრივ მიმწოდებლებს.	ხელსაყრელი პირობებით მიმწოდებლები მსოფლიოს ნებისმიერი კუთხიდან.
მარკეტინგი და გასაღება	ცალკეული ქვეყნების წეს-ჩვეულებების გათვალისწინება.	მსოფლიო მასშტაბით კოორდინირება.
ორგანიზაციული სტრუქტურა	მნიშვნელოვანი ავტონომიის მქონე ქალიშვილი კომპანიების ფორმირება ცალკეულ ქვეყნებში ოპერაციების განსახორციელებლად.	ყველა ძირითადი გადაწყვეტილება მიიღება სათაო ორგანიზაციასთან მჭიდრო კოორდინაციით. გლობალური სტრუქტურა ორიენტირებულია ყველა ქვეყანაში განხორციელებული ოპერაციების უნიფიკაციაზე.

მსგავსი მიდგომა აუცილებელია, როდესაც არსებობს სერიოზული ეროვნული განსხვავებები მომხმარებელთა საჭიროებებში, ან ეროვნული მთავრობები იმპორტირებული საქონლის მიმართ აწესებენ დამატებით ტექნიკურ მოთხოვნებს. ამასთან, მრავალეროვნულ სტრატეგიას უარყოფითი მხარეებიც გააჩნია: ის არ გულისხმობს მჭიდრო სტრატეგიულ კოორდინაციას ქვეყნების მიხედვით; მისი მთავარი მიზანია ქვეყნის ადგილობრივ პირობებთან ადაპტაცია და არა კონკურენტული უპირატესობის გამყარება სხვა ფირმებთან მიმართებით, როგორც ადგილობრივ, ისე მსოფლიო ბაზარზე.

გლობალური სტრატეგია უფრო კოორდინირებულია და საშუალებას იძლევა კონცენტრირება მოხდეს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე როგორც საერთაშორისო, ისე ადგილობრივი ფირმების მიმართ. ამიტომ, თუ ამის საშუალებას იძლევა კონკურენტურობის ხასიათი, საერთაშორისო ბიზნესში აქტიურად ჩართული ფირმისათვის გლობალური სტრატეგია საუკეთესო ალტერნატივას წარმოადგენს.

გლობალური სტრატეგიის ჩარჩოებში ფირმამ შეიძლება დაიკავოს სამი ძირითადი პოზიცია:

1. დაბალი დანახარჯების გლობალური სტრატეგია, როდესაც ფირმა ცდილობს მისი დანახარჯები იყოს კონკურენტებზე დაბალი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ეს მიდგომა ეყრდნობა მწარმოებლურებას და დაკავშირებულია გამოცდილების ეფექტის არსებობასთან. ის გულისხმობს დანახარჯებზე მუდმივ კონტროლს, ახალი საქონლის წარმოების დაგეგმვისა და გასაღების ხარჯების შემცირებას, საწარმოო სიმძლავრეების ისეთ განლაგებას, რომ ათვისებულ იქნეს მსოფლიოს სხვადასხვა ნაწილში რესურსების, სამუშაო ძალის კვალიფიკაციის, ეკონომიკური პირობების განსხვავებიდან გამომდინარე უპირატესობები.

2. დიფერენცირების გლობალური სტრატეგია, რომლის პირობებში ფირმა მსოფლიო ბაზარზე მუდმივი იმიჯის შექმნისა და მყარი პოზიციის დასაყრდენად თავის პროდუქტის დიფერენცირებას მთელს მსოფლიოში ახდენს ერთი და იგივე მახასიათებლების მიხედვით. დიფერენცირებამ შეიძლება მიიღოს სხვადასხვა ფორმა: ფირმის იმიჯი, აღიარებული ტექნოლოგიური სრულყოფა, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება. დიფერენცირების მაჩვენებლებია: **პროდუქციის დამატებითი შესაძლებლობები, მისი გამოყენების ეფექტიანობა, კომფორტულობა, ხანგრძლივობა, სტილისტური ფორმები და დიზაინი**. ამ მიდგომით საწარმო ცდილობს დაასაბუთოს, რომ მისი საქონელი უნიკალურია ან განსხვავდება სხვისგან, ანუ საქონლის ატრიბუტები აღემატება კონკურენტებისას. დიფერენცირების სტრატეგია ჩვეულებრივ მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს გასაღების სტიმულირებაში იმ მიზნით, რომ აცნობოს მსოფლიოს საქონლის განსაკუთრებული თვისებების შესახებ.

3. ფოკუსირების გლობალური სტრატეგია, როდესაც ფირმის ძირითად მიზანია მსოფლიო მასშტაბით იდენტური საბაზრო ნიშების მომსახურება. ამ დროს სტრატეგიული მოქმედებების კოორდინირება

ბა ხდება მსოფლიო ბაზრის ფარგლებში მიზნობრივ სეგმენტებზე მყარი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად დაბალი დანახარჯების ან დიფერენცირების გზით.

გლობალური სტრატეგია ვარაუდობს ორი მეტოდის გამოყენებას, რომელთა მეშვეობით ფირმას შეუძლია მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას ან მოახდინოს ამა თუ იმ ქვეყანაში საქმიანობის განსაზღვრული ნაკლოვანებების კომპენსაცია: **1) საქმიანობის განსაზღვრული სახეების** (სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო, მაკომპლექტებლების წარმოება, აწყობა, განაწილების ცენტრების შექმნა და ა.შ.) **განლაგება სხვადასხვა ქვეყანაში იმგვარად, რომ შეამციროს დანახარჯები ან გააძლიეროს საქონლის დიფერენცირება; 2) დაშორებული განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაცია.**

საქმიანობის განლაგება. კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად განლაგების გამოყენებისას გლობალურმა ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს ორი მომენტი: **1) სიმძლავრეთა თავმოყრა უნდა მოხდეს ერთ, რამდენიმე თუ მრავალ ქვეყანაში; 2) როგორ ქვეყნებში განლაგოს ესა თუ ის საქმიანობა.**

საწარმოო სიმძლავრეების თავმოყრა ერთ ან რამდენიმე ქვეყანაში ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ამკარადაა გამოკვეთილი მასშტაბის ეფექტი. ზოგიერთ დარგში პროდუქციის წარმოება იმდენად მგრძნობიარეა მოცულობის მიმართ, რომ ფირმა იღებს გადაწყვეტილებას ერთი ქარხნის აშენების და იქიდან მთელი მსოფლიო ბაზრის მომარაგების შესახებ.

ხშირად უფრო ეფექტიანია საქმიანობის მრავალ ქვეყანაში გაშლა. მომხმარებლების მომსახურებასთან დაკავშირებული საქმიანობა – პროდუქციის განაწილება დილერებს შორის, გაყიდვები და რეკლამა, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, როგორც წესი, მომხმარებელთან სიახლოვეს საჭიროებს. ეს კი ნიშნავს გლობალური ფირმის ფიზიკური ყოფნის აუცილებლობას ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც პროდუქციის მნიშვნელოვანი რაოდენობა იყიდება. მაგალითად, მსხვილი საერთაშორისო ფინანსური ჯგუფები ფლობენ უცხოური ფილიალების ფართო ქსელს, რათა ადვილად მოემსახურონ თავისი კლიენტების საზღვარგარეთულ ოპერაციებს. საქმიანობის გაშლა მრავალ ქვეყანაში ასევე ხელსაყრელია თუ: მაღალია სატრანსპორტო დანახარჯები, დაბალია მასშტაბის ეფექტი, სავაჭრო ბარიერები ერთი ცენტრიდან ოპერაციების წარმოებას მნიშვნელოვნად აფერხებს. ბევრი ფირმა საქმიანობის გაშლას მიმართავს სავალუტო და პოლიტიკური რისკებისაგან თავის დასაცავად. ბუნებრივია, აღნიშნული რისკები გაცილებით მაღალია საქმიანობის ერთ ქვეყანაში კონცენტრაციისას.

საქმიანობის თავმოყრის პრობლემის გარდა გლობალური ფირმის წინაშე დგას ქვეყნის არჩევის ამოცანა. ძირითადი მიზეზი, რომლითაც საქმიანობის ესა თუ ის სახე განლაგდებოდა განსაზღვრულ ქვეყანაში იყო წარმოების ფაქტორების დაბალი ფასი. მაგრამ ამჟამად გლობალური ფირმები სხვა ფაქ-

ტორებსაც დიდ ყურადღებას აქცევენ. იაფი ნედლეულისა და სამუშაო ძალის გარდა, ინტერნეტის ინვესტაციები, სამეცნიერო კადრები და ინფორმაციული ბაზა, სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა, ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობა და საერთაშორისო იმიჯი. გარდა ამისა, ფირმები დაინტერესებულნი არიან უცხოელ პარტნიორებთან სტრატეგიული კავშირებით და ცდილობენ ფილიალები შესაბამის ქვეყნებში განაღებონ.

საქმიანობის კოორდინაცია. სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებული განყოფილებების კოორდინაციით ფირმას შეუძლია შექმნას კარგი პირობები კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისათვის გლობალურ ბაზარზე. მაგალითად, თუ ფირმის განყოფილება ბრაზილიაში მიაგნებს პროდუქციის ეფექტიანი აწყობის მეთოდს, მიღებული ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენება შესაძლებელი გახდება ესპანეთის ქარხანაშიც. მარკეტინგული კვლევების დროს ბრიტანეთში დაგროვილი ცოდნა შეიძლება გამოყენებულ იქნას ახალ ზელანდიასა და ავსტრალიაში გასაღების სტიმულირებისათვის. გლობალურ ფირმას შეუძლია წარმოება ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადაიტანოს, რათა ისარგებლოს ვალუტის კურსის მერყეობით, გაითვალისწინოს ხელ-

ფასის დონე, დანახარჯები ენერგიაზე, ასევე სავაჭრო შეზღუდვები და ა.შ.

გლობალური ფირმა თვითონ ირჩევს მეტოქეების ბრძოლაში გამონჯვის დროსა და ადგილს. მას შეუძლია აგრესიულ კონკურენტებს დარტყმა მიაყენოს იმ ქვეყნის ბაზარზე, სადაც მაღალია მათი გაყიდვების მოცულობა და რენტაბელობა, ამით დაასუსტოს ფინანსურად და შეამზადოს ნიადაგი გლობალურ ბაზარზე აქტიური კონკურენტული ბრძოლის გაჩაღებისათვის.

ასევე გლობალურმა ფირმამ შეიძლება გადანევიტოს საფასო ომის დაწყება სუსტ კონკურენტებთან მათი ადგილობრივი ბაზრის მეტი წილის დასაკავებლად, მოკლევადიანი დანაკარგების კომპენსირება კი მოახდინოს სხვა ქვეყნებში მიღებული შემოსავლებით.

ადგილობრივი ბაზრის ჩარჩოებში გამოკეტილ ფირმებს არ გააჩნიათ შესაძლებლობა გამოიყენონ ის უპირატესობები, რასაც საქმიანობის მრავალ ქვეყანაში განლაგება და კოორდინაცია იძლევა. აცნობიერებენ რა თავის წამგებიან პოზიციას გლობალურ ფირმებთან მიმართებაში, იძულებულნი არიან ან შეწყვიტონ არსებობა, ან მოიკრიბონ ძალები და გადაერთონ გლობალური სტრატეგიების განხორციელებაზე.

ANNOTATION

STRATEGIC ASPECTS OF INTERNATIONAL BUSINESS DURING GLOBALIZATION

Sh. Shaburishvili

Doctor of Economy

The intensive globalization process has resulted in different kinds of competition, depending on the peculiarities of specific fields. At one end of the whole spectrum of all those forms of competition we have the so-called multinational competition, which occurs when the intensiveness of competition at one country's market is not connected with the degree of competition at markets in other countries. At the other end we have the global competition, when prices and conditions of competition in different countries are closely interconnected and the term "global market" is used in its full sense.

Hence, we can mark out two main strategic alternatives which the globalization of competi-

tion leaves to companies – multinational strategy and global strategy.

The more different are the conditions of a national market, the more profitable is multinational strategy. In this case a company tries to adjust to the conditions of other countries in order to meet the customers' demands and particular situation in those countries. Global strategy means doing business in many countries of the world based on a uniform, highly coordinated and integrated approach. Global strategy enables a company to gain a considerable advantage by doing and coordinating business activities in right countries, which is not possible for the companies operating at local markets.