

Киреев Андрей Петрович
Московский инновационный университет

Стратегии вывода компаний на зарубежные рынки (на примере адаптации и стандартизации)

Аннотация. Интернационализация деятельности компании посредством выхода на зарубежные рынки представляется значимым аспектом деятельности многих предприятий, стремящихся расширить охват своей экономической деятельности. Существуют различные виды стратегий, с помощью которых компания может выйти на зарубежные рынки. В настоящей статье рассматриваются такие стратегии интернационализации деятельности фирмы, как адаптация и стандартизация. По итогам исследования делается вывод о том, что и у адаптации, и у стандартизации есть свои преимущества и ограничения, в связи с чем компаниям необходимо их учитывать при разработке своей стратегии выхода на внешние рынки. Также автор приходит к выводу о том, что в «чистом» виде адаптация и стандартизация практически не присутствуют в деятельности компаний, а потому фирмам следует пользоваться комбинированным подходом при ведении внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: адаптация, стандартизация, корпоративная стратегия, внешние рынки

Kireev Andrey Petrovich
Moscow Innovative University

Strategies for companies entering foreign markets (on the example of adaptation and standardization)

Annotation. Internationalization of a company's operations through entry into foreign markets is a significant aspect for many businesses seeking to expand their economic reach. Various strategies exist for companies to enter foreign markets. This article examines such internationalization strategies as adaptation and standardization. The study concludes that both adaptation and standardization have their advantages and limitations, which companies should consider when developing their foreign market entry strategies. The author also concludes that adaptation and standardization, in their pure form, are rarely present in companies' operations, and therefore, companies should use a combined approach when conducting foreign economic activity.

Keywords: adaptation, standardization, corporate strategy, foreign markets

Существует множество различных научных подходов к выделению стратегий вывода компаний на зарубежные рынки. Одним из наиболее распространенных подходов выступает подразделение всех стратегий выхода на иностранный рынок на две диаметрально противоположные категории – адаптацию и стандартизацию.

При стандартизации выходящая на новый рынок компания пользуется теми же маркетинговыми приемами, которые она использует на домашнем рынке, т.е. предлагает тот же ассортимент и устанавливает одинаковые правила ценообразования, сбыта и продвижения. Адаптация же представляет собой, наоборот, существенное изменение параметров маркетингового микса (продукта, ценообразования, стратегии сбыта и продвижения) для того, чтобы адаптировать деятельность компании к специфическим условиям нового рынка [1].

Выбор между двумя данными стратегиями определяется широким набором факторов, которые некоторые исследователи подразделяют на:

1. Факторы внешней среды. Сюда включаются разнообразные факторы, проистекающие из рыночной среды, потребительского поведения, конкурентной обстановки на целевом рынке, продуктовых и отраслевых особенностей и т.д.

2. Внутренние факторы. Такие факторы охватывают две большие категории:

- организационные факторы: организационная структура, корпоративная культура, наличие опыта международной деятельности у компании, доля доходов, получаемых на зарубежных рынках, и т.д.;
- управленческие факторы: факторы, касающиеся стиля и особенностей принятия управленческих решений в организации в отношении внешнеэкономической деятельности [10].

Выбор между двумя рассматриваемыми в настоящей работе стратегиями является крайне важным, поскольку от применения элементов стандартизации или адаптации в тех или иных направлениях бизнеса будут зависеть ключевые показатели эффективности присутствия фирмы на новом рынке – продажи, прибыль, удовлетворенность потребителей, производительность труда, доля, которую компании удастся занять на рынке, и т.д. Компаниям необязательно следовать только одной какой-то стратегии из двух представленных – напротив, обычно наблюдается сочетание элементов стандартизации и адаптации в процессе вывода компании на зарубежный рынок – просто в одних бизнес-процессах используются стандартные методы, а в других – адаптированные подходы.

Анализ степени стандартизации или адаптации при выходе на зарубежные рынки важен, поскольку эта степень влияет на продажи, прибыль, удовлетворенность клиентов, общую производительность и, как следствие, на долю рынка, которую занимает компания. Чтобы сформировать эффективную стратегию выхода на новый рынок, фирма должна рассчитать степень стандартизации или адаптации для каждого элемента комплекса маркетинга [5]. В научной литературе такой комплексный (интегральный) подход иногда носит название адаптстандандации [11; 13; 16]. В подобном комбинированном подходе чаще всего стандартизация задействуется в тех аспектах работы фирмы, где требуется реализация глобальной корпоративной стратегии, в то время как адаптация используется для более точечного решения некоторых специфических вопросов. Например, бренд Dove от компании Unilever применяет в своих рекламных кампаниях стандартные элементы дизайна и текста по всему миру, однако адаптирует языковые средства и рекламных представителей под каждый конкретный рынок [9].

Выбор в пользу стандартизации часто вызван внутренними факторами:

- стремлением к глобальному единообразию (например, единой идентичности бренда и имиджа по всему миру);
- стремлением минимизировать издержки за счет использования уже наработанных механизмов на новом рынке;
- возможностью распространить уже имеющийся позитивный опыт на всю международную сеть своего присутствия;
- возможностью упростить процесс планирования деятельности компании по всей международной сети и управления ею.

Факторами, приводящими компанию к адаптации, обычно являются факторы внешней среды:

- строгая ориентация на потребителя и его специфические предпочтения на новом рынке;
- особые конкурентные условия;
- особые правовые и политические условия на целевом рынке;
- иные различия, которые делают невозможным использование стандартных (т.е. применяемых на домашнем рынке) методов на новом рынке [12; 14].

При стандартизации, как правило, компания выбирает для себя преимущества, которые могут быть применены на любом рынке, а затем тиражирует эти преимущества по всей международной сети своего присутствия [2]. Ключевые преимущества стандартизации заключаются в том, что компания может в значительной степени экономить на масштабе за счет использования одних и тех же механизмов ведения своей деятельности, а также обеспечивать единообразие своей политики и процессов по всей международной сети, что, во-первых, обеспечивает ей лучшую управляемость, а во-вторых, сохраняет ее ценностную и философскую идентичность [8; 15].

Во многих международных компаниях, таких как Adidas, Coca-Cola, Nike, можно наблюдать элементы стандартизации при присутствии на зарубежных рынках. Например, продуктовая стандартизация в этих компаниях обусловлена тем, что товары на разных рынках приобретаются по одним и тем же причинам.

Высока эффективность стандартизации и для технологически сложных продуктов. Например, Apple применяет продуктовую стандартизацию во всех регионах своего присутствия, поскольку ее продукция удовлетворяет одни и те же потребности покупателей, вне зависимости от места ее приобретения.

Говоря о международных компаниях (в т.ч. транснациональных корпорациях), следует отметить, что стандартизации в их плане значительно способствует современная глобализация, которая устраняет широкий ряд различий между рынками [17]. В частности, такие аспекты глобализации, как повышение трансграничной мобильности человека и формирование глобального информационного пространства, приводят к распространению в мире единых предпочтений, ценностей и образа мышления, в результате чего стали сглаживаться межнациональные противоречия и стал появляться т.н. «мировой потребитель» [3]. Удовлетворение потребностей такого унифицированного потребителя может быть обеспечено за счет стандартных методов. В качестве примера можно привести используемый по всему миру слоган Nike «Just Do It». Будучи понятным любому человеку на свете, этот слоган весьма эффективно формирует единую идентичность Nike по всему миру.

В то же время, стандартизация не лишена и своих ограничений. Ключевая проблема стандартизации заключается в ее негибкости, поскольку компания в своей стратегии не учитывает специфические условия местных рынков, которые могут разительным образом отличаться от условий не только на домашнем для предприятия рынке, но и на универсальном уровне. Отсутствие гибкости может стать значительной проблемой для компании.

Примером может служить рекламная кампания Burger King в Саудовской Аравии. Вместе со всем мировым сообществом компания высоко оценила либерализацию прав женщин в этом государстве, когда в 2018 году им разрешили водить автомобиль. Практически сразу была запущена рекламная кампания, акцентирующая внимание на теме расширения прав женщин, поскольку для Burger King являются стандартными ценности западного общества, включая полное гендерное равноправие. Тем не менее в остающемся консервативном саудовском обществе такая акция, фактически насаждающая половое равенство, не вызвала поддержки [6].

Таким образом, стандартизация не предполагает способности фирмы быстро и гибко реагировать на изменения на рынках, в связи с чем противоположностью ей выступает адаптация.

Основное преимущество адаптации является полярным по отношению к недостаткам стандартизации: адаптация предполагает высокую гибкость при трансформировании деятельности предприятия к условиям целевого рынка. Адаптация позволяет учесть всю специфику зарубежного рынка (экономическую, социальную, политико-правовую, научно-техническую и т.д.) Более того, адаптация может сохранять преимущества гибкости не только в период выхода на новый рынок, но и впоследствии, в процессе присутствия на этом рынке. Иными словами, адаптационный подход позволяет в

любой момент времени оперативно вносить изменения в стратегию присутствия компании. Наконец, адаптация позволяет достигать высокого положительного эффекта за счет точечного и четкого удовлетворения потребностей населения новых территорий. Покупатели будут очень положительно относиться к тому, что зарубежная компания принимает во внимание их особые предпочтения [4]. Например, высоким спросом стал пользоваться лаваш с курицей или говядиной в McDonald's, который ввел лаваш, как традиционный ингредиент ближневосточного региона, в свое меню на Ближнем Востоке.

Основным недостатком адаптации выступает ее высокая стоимость: для выхода на новый рынок требуется провести множество исследований и сильно изменить компоненты своего маркетингового микса, чтобы они были адаптированы к специфике нового рынка. Это сильно отличает адаптацию от стандартизации, которая, наоборот, таких затрат не требует, поскольку предполагает использование уже наработанных механизмов ведения деятельности фирмы.

Другой проблемой адаптации выступает низкая скорость вхождения на новый рынок, что также связано с существенными временными затратами на изучение нового рынка и внедрение новых элементов в стратегию присутствия компании на новом рынке. За этот период конкуренты, использующие стандартизированный подход, могут уже закрепиться на целевом рынке [7].

Наконец, адаптация не подходит в тех случаях, когда для компании критически значимым выступает сохранение единообразия определенных аспектов своей деятельности. Часто речь идет об имиджевых и брендовых компонентах (всемирно узнаваемых символах, знаках, слоганах и т.д.), которые нельзя менять, чтобы не нарушать идентичность бренда. Важность идентичности заключается в том, что она является источником конкурентных преимуществ для бренда.

Таким образом, и стандартизация, и адаптация могут обладать как своими преимуществами, так и ограничениями при использовании в период выхода компании на зарубежный рынок. Стандартизация позволяет экономить средства компании, и сама по себе является значительно менее затратной в сравнении с адаптацией; позволяет обеспечивать лучшую управляемость фирмой за счет единообразных подходов к организации бизнеса; сохраняет идентичность бренда. В то же время, отсутствие гибкости и приспособляемости не позволяет компании, пользующейся стандартизированным подходом, быстро и низкозатратно реагировать на изменения на новом рынке, а также принимать во внимание специфику его функционирования. Адаптация, наоборот, позволяет учесть специфические особенности нового рынка и ускорить процесс приспособления к изменениям, однако является дорогостоящей и долгой к внедрению, а также не позволяет экономить на масштабе и сохранять единообразие. В этой связи наиболее эффективным является комплексный подход, когда элементы стандартизации и адаптации используются в тех процессах, где они более всего подходят. Только так можно обеспечить наиболее эффективный вывод компании на зарубежный рынок.

Список источников

1. Chung H.F.L. Structure of Marketing Decision-Making and International Marketing Standardization Strategies // *European Journal of Marketing*. 2009. Vol. 43. № 5/6. P. 794-825.
2. CIM Coursebook: Customer Value through Marketing / ed. by C. Linton, R. Donnelly. – Routledge, 2009. – 288 p.
3. Hällgren M., Nilsson A., Blomquist T., Söderholm A. Relevance Lost! A Critical Review of Project Management Standardization // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2012. Vol. 5. № 3. P. 457-485.
4. Korotkov N., Occhiocupo N., Simkin L. Simulated Test Marketing in Emerging Markets: The Need to Re-think // *Marketing Intelligence & Planning*. 2013. Vol. 31. № 7. P. 807-822.

5. Krishnamurthy R. Standardization vs Adaptation in International Marketing // Business Research Methodology. 03.06.2016. URL: <https://research-methodology.net/standardisation-vs-adaptation-in-international-marketing-2/> (дата обращения: 28.10.2025)
6. Le T.C.Y. Case Study Analysis of Burger King's 'WhoppHer' Campaign. – Taylor's University, Jan. 2020. – 25 p.
7. Poulis K., Poulis E. The Influence of Intra-national Cultural Heterogeneity on Product Standardization and Adaptation: A Qualitative Study // International Marketing Review. 2013. Vol. 30. № 4. P. 357-383.
8. Schmidt S.O., Tyler K., Brennan R. Adaptation in Inter-Firm Relationships: Classification, Motivation, Calculation // Journal of Services Marketing. 2007. Vol. 21. № 7. P. 530-537.
9. Schumpeter J. McDonald's the innovator // The Economist. 16.07.2011. URL: <https://www.economist.com/schumpeter/2011/06/16/mcdonalds-the-innovator> (дата обращения: 28.10.2025)
10. Theodosiou M., Leonidou L.C. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research // International Business Review. 2003. Vol. 12. № 2. P. 141-171.
11. Vrontis D. Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process // Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series № WP01/17. – Manchester Metropolitan University, Nov. 2001. – 36 p.
12. Vrontis D. Integrating Adaptation and Standardization in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process // Journal of Marketing Management. 2003. Vol. 19. № 3-4. P. 283-305.
13. Vrontis D. The Creation of the AdaptStand Process in International Marketing // Innovative Marketing. 2005. Vol. 1. № 2. P. 7-21.
14. Vrontis D., Kitchen P. Entry Methods and International Marketing Decision Making: An Empirical Investigation // International Journal of Business Studies. 2005. Vol. 13. № 1. P. 87-110.
15. Vrontis D., Thrassou A., Lamprinou I. International Marketing Adaptation versus Standardization of Multinational Companies // International Marketing Review. 2009. Vol. 26. № 4/5. P. 477-500.
16. Vrontis D., Vronti P. Marks & Spencer plc: Investigating, Analysing, and Evaluating its Marketing Approach in International Markets – Adaptation, Standardisation, or AdaptStandation? // The Journal of The Textile Institute. 2000. Vol. 91. № 1. P. 29-34.
17. Winer R.S. New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions // Journal of Interactive Marketing. 2009. № 23 (2). P. 108-117.

Сведения об авторе

Киреев Андрей Петрович, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the author

Kireev Andrey Petrovich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia