

## Выбор международной стратегии бизнеса: стандартизация или адаптация?

**О.А. Клочко,**  
кандидат экономических наук, доцент, Национальный  
исследовательский университет «Высшая школа экономики»

УДК 334.726: 339.92  
ББК 65.29  
К-509

### Аннотация

Статья посвящена особенностям разработки международных стратегий. Основная цель исследования состоит в предложении системы наиболее значимых факторов, которые необходимо проанализировать компаниями при выборе международной стратегии. Факторы разделены на три основные группы: отраслевые факторы, факторы макросреды и внутренние факторы компании. В результате анализа предлагаемых факторов компания сможет принять стратегическое решение в отношении своего международного бизнеса, состоящее в определении необходимой степени его адаптации и стандартизации. Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности компаний, планирующих или уже занимающихся международным бизнесом.

**Ключевые слова:** международная стратегия, адаптация, глобализация, стандартизация, международный бизнес.

## Strategic choice in international business: standardization or adaptation?

**O.A. Klochko,**  
*Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor,  
National Research University Higher School of Economics*

### Abstract

The article is devoted to the peculiarities of international strategy development. The main goal of the research is to provide the system of the most relevant factors that should be analyzed for the right international strategic choice. The factors are divided into three major groups - industry factors, macroeconomic factors and company's internal factors. After analyzing these factors the company should be able to take the top priority decision on its international business that is about determining the right degree of adaptation and standardization. The research results can be utilized by companies that are planning to start up or are already engaged in international business operations.

**Key words:** international strategy, adaptation, globalization, standardization, international business.



Глобализация мировой экономики и интернационализация бизнеса – процессы, которые происходят на практике и исследуются учеными-экономистами на протяжении вот уже нескольких десятилетий, на современном этапе характеризуются все более высокой динамичностью и сложностью формирования. Факторы, влияющие на их развитие, увеличиваются в числе, становятся все более разнообразными, разнонаправленными и сложно прогнозируемыми. В результате компании, планирующие выход на зарубежные рынки или расширяющие свое присутствие на мировой арене, оказываются в ситуации все большей неопределенности при принятии решений и непредсказуемости результатов их реализации.

Очевидно, что успех деятельности любой компании в первую очередь определяется правильно выбранным и успешно реализуемым долгосрочным курсом развития, т.е. стратегией. Не является исключением и международный бизнес, с той лишь разницей, что при разработке и реализации международной стратегии необходимо использовать дополнительные и / или специализированные подходы, методы и инструменты стратегического менеджмента.

В современной экономической литературе вопросы формирования и внедрения международной стратегии можно найти в книгах, посвященных стратегическому менеджменту, а также в учебных пособиях и монографиях по международному бизнесу. Однако следует признать, что в литературе по стратегическому менеджменту международные аспекты затрагиваются достаточно поверхностно. В книгах же, посвященных международному бизнесу, в отношении международных стратегий чаще всего дается лишь их классификация, при этом подробное изложение подходов, инструментов и методов их разработки и реализации или совсем отсутствует или базируется на принципах общего стратегического менеджмента.

В связи с изложенным выше достаточно большой научно-практический интерес, по мнению автора, представляет разработка и предложение методологии, которая могла бы стать основой для принятия бизнесом стратегических решений в области международных операций. Целью представленной статьи является предложение методологии, которая позволит получить ответ на первоочередной вопрос, возникающий перед фирмой при ведении внешнеэкономических операций: стандартизировать или адаптировать свою деятельность и продукт на зарубежных рынках. В результате получения правильного с точки зрения обеспечения успеха на глобальном рынке ответа на данный вопрос, компания сможет эффективно предпринимать как прочие стратегические, так и оперативные и тактические решения и действия.

### **КЛАССИФИКАЦИЯ И ВИДЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЙ**

Принятие стратегического решения в любой компании состоит в выборе правильной стратегической альтернативы, который основывается на постановке целей фирмы и глубоком анализе ее внутренней и внешней среды. Большинство ведущих



специалистов в области стратегического менеджмента признают, что стратегия – это формирование связей между фирмой и внешней окружающей средой<sup>1</sup>. Ими достаточно давно разработаны как различные уровни стратегии (корпоративный, бизнес, функциональный и проч.), так и виды стратегий на каждом из уровней.

Какие же стратегии или стратегические альтернативы есть в распоряжении компаний, занимающихся зарубежными операциями или планирующих эту деятельность? Следует отметить, что в целом, в экономической литературе, посвященной особенностям организации и управления международным бизнесом, представлено большое количество классификаций и видов стратегий, которые могут быть использованы компаниями при выходе на рынки зарубежных стран.

В первую очередь в этой связи следует упомянуть широко цитируемый в западной экономической литературе подход, предложенный еще в 1969 году профессором Перлмуттером, который выделил три вектора стратегической ориентации для международного бизнеса: этноцентризм, полицентризм и геоцентризм<sup>2</sup>.

Среди более поздних классификаций международных стратегий наибольший интерес представляет подход, предложенный в 1998 году Барлетом и Гошалем. Эти специалисты предлагают различать глобальную, интернациональную, мультилокальную и транснациональную стратегии<sup>3</sup>. Именно на эту классификацию в настоящее время опираются многие современные эксперты в области международного бизнеса, используя ее в своих монографиях и учебных пособиях. Так, например, американские специалисты Гриффин и Пастей в своем популярном учебнике по международному бизнесу, который выдерживает уже седьмое издание, используют данную классификацию, заменив лишь название интернациональной стратегии на стратегию дублирования национальной модели ведения бизнеса<sup>4</sup>. В остальном же как названия, так и содержание международных стратегических альтернатив сохраняются в соответствии с первоисточником.

Наиболее современная классификация международных стратегий бизнеса была разработана в 2008-2009 гг. американскими учеными Калленом и Парботеяхом. Основное отличие их подхода от предыдущих состоит в том, что они сдвигают акцент в разработке и принятии международных стратегических решений с конечного продукта, который предлагает фирма зарубежным покупателям, на бизнес-процессы, в ходе которых она этот продукт разрабатывает, производит, продвигает и реализует на глобальном рынке. Этот подход в наибольшей степени соответствует

---

<sup>1</sup> Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2008, С. 27

<sup>2</sup> Perlmutter H.V.. The torturous evolution of the multinational company // Columbia Journal of World Business. – 1969. 3, N. 1. P. 9-18

<sup>3</sup> Bartlett C.A., Ghoshal S. Managing across borders: The transnational solution - Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002, P. 87

<sup>4</sup> Griffin R.W., Pustay M.W. International Business – 7th ed. – USA: Pearson, 2013. P. 293-296

тенденциями, которые в настоящее время происходят в мировой экономике, когда границы между странами стираются и фирма смотрит на мировой рынок не только как на площадку для реализации своей готовой продукции, но и как на глобальную платформу размещения операций и отдельных этапов деятельности<sup>5</sup>.

Особое значение классификация Каллена и Парботееха приобретает в контексте таких современных тенденций, как международный сети, глобальные цепочки стоимости и экономическая, в том числе региональная, интеграция. Она позволяет, с одной стороны, понять и объяснить с точки зрения стратегического управления международным бизнесом формирование международных сетевых структур, глобальных цепочек стоимости и цепей поставок, с другой стороны, дает возможность учитывать влияние этих и других тенденций, на бизнес.

Так, например, рассмотрим интеграционные процессы на уровне стран и регионов. На государственном уровне интеграция развивается между странами и имеет конечной целью создание благоприятных условий для развития регионального бизнеса и решения совместных проблем<sup>6</sup>. Соответственно, интеграционные процессы создают возможности для одних компаний и угрозы для других. Это должно быть учтено и теми и другими игроками при принятии стратегических решений не только в отношении количества, комплектации и качества конечного продукта как такового, но и в отношении размещения отдельных стадий и этапов его производства, процессов разработки и обновления, послепродажного обслуживания и т.д.

Таким образом, на сегодняшний момент специалистами разработано достаточное количество классификаций и видов международных стратегий, которые могут быть использованы бизнесом. Однако какую бы классификацию ни выбрала компания, уже осуществляющая внешнеэкономические операции или только планирующая выход на рынки зарубежных стран, основной вопрос, на который ей необходимо ответить, состоит в следующем: адаптироваться к условиям, сложившимся на целевом зарубежном рынке, или использовать стандартизированный, глобальный подход? Постановка данного вопроса справедлива как в отношении конечного продукта, предлагаемого на зарубежных рынках, так и в отношении бизнес-процессов и операций, осуществляемых в этой связи. Любая из перечисленных выше классификаций международных стратегий может быть сведена к самой простой дилемме: адаптация или стандартизация бизнеса или их разумный баланс?

### **СИСТЕМА ФАКТОРОВ ВЫБОРА МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА**

В условиях ужесточения конкуренции на международном рынке, сложности и неоднозначности процессов глобализации и регионализации мировой экономики,

---

<sup>5</sup> Cullen J.B., Parboteeah K.P. International business: Strategy and the Multinational Company.- N.Y.: Routledge, 2009. P. 40-47

<sup>6</sup> Киреев А.П. Международная экономика: Учебник. – М.: Междунар. Отношения, 2013. – С. 540



возникновения новых способов интернационализации бизнеса и других современных тенденций разработка и выбор эффективной международной стратегии представляет собой очень сложную задачу для бизнеса. Особую значимость в этой связи представляет выявление как можно большего числа, а также систематизация факторов, позволяющих дать правильный ответ на вопрос о необходимости адаптации или стандартизации международных стратегических решений.

Изучение научной и учебной литературы, посвященной вопросам разработки общей и международной стратегий компании, а также практический и исследовательский опыт автора дали возможность предложить представленную ниже систему факторов, анализ которых позволит компаниям обеспечить правильность принятия стратегических решений в отношении своих международных операций. Именно данные факторы, по мнению автора, оказывают наибольшее влияние на необходимость и / или целесообразность полной или частичной адаптации продукта и бизнес-процессов компании к особенностям зарубежных рынков. Использование фирмами предлагаемой системы факторов, их анализ и оценка предоставят фирмам ценную методологию разработки международной стратегии.

Предлагаемая система факторов состоит из трех основных частей, для чего все включенные в нее факторы разделены на три основные категории: внутренние факторы компании, отраслевые факторы и макроэкономические факторы. Следует отметить, что такое деление стратегических факторов достаточно стандартно и используется большинством специалистов в области стратегического менеджмента, при этом отраслевые факторы и факторы макросреды в совокупности представляют собой внешнюю среду фирмы. Однако в силу разных подходов к оценке их влияния на конкурентоспособность фирмы, эти группы факторов анализируются отдельно друг от друга<sup>7</sup>.

### ***Отраслевые факторы***

Среди отраслевых факторов с целью получения ответа на вопрос об адаптации или стандартизации международного бизнеса фирмам в первую очередь следует анализировать следующие: характер потребительского поведения, наличие глобальных покупателей, стратегии конкурентов, наличие глобальных поставщиков, наличие и характер товаров и услуг-заменителей. Рассмотрим подробнее каждый из этих факторов в контексте влияния на стандартизацию / адаптацию зарубежных операций и предлагаемого продукта.

Поведение и вкусы потребителей на рынках разных стран могут практически не отличаться друг от друга. В такой ситуации компания должна стремиться к использованию стандартного подхода, что позволит ей не только учесть тенденции глобализации мировой экономики, но и значительно сократить затраты на произ-

---

<sup>7</sup> Клочко О.А. Бизнес-стратегия компании и торговая политика государства: как учесть вступление России в ВТО? // Современная конкуренция. – 2013. №6 (42). С. 81

водство, разработку, маркетинг и сбыт своей продукции. Если же характер поведения и предпочтения покупателей разных стран имеют серьезные отличия, более эффективным подходом, безусловно, будет адаптация. Адаптация в данной ситуации может происходить как на страновом, так и региональном уровне. Если в каком-то регионе или в рамках регионального интеграционного объединения вкусы и поведение потребителей не имеют сильных различий, то можно адаптировать продукцию и операции ко всей совокупности стран данного региона, в результате чего внутри региона бизнес окажется стандартизированным. В противном случае, необходима адаптация к рынку каждой отдельной страны.

Наличие у фирмы глобальных покупателей, т.е. клиентов, деятельность которых имеет глобальный характер и направлена на весь мировой рынок, будет служить сигналом к стандартизации. В такой ситуации покупателями, как правило, являются не конечные потребители, а другие отрасли промышленности. Если они производят стандартную продукцию, то их требования к комплектующим, материалам и сырью не будут сильно дифференцированными. Отсутствие глобальных покупателей в свою очередь приведет к необходимости разработки индивидуального подхода к каждой группе клиентов и, как следствие, адаптации.

Стратегии конкурентов также могут вынуждать компанию выбирать определенный подход. Если конкуренты действуют глобально и достаточно успешно на мировом рынке, они получают значительную экономию на издержках. Конкурировать с ними, используя стратегию адаптации, будет очень сложно и, скорее всего, малоперспективно. Исключение может составлять работа в какой-то целевой, специализированной нише рынка и / или специализация на узком круге клиентов.

Наличие или отсутствие глобальных поставщиков и глобальных источников сырья<sup>8</sup> – другой важный фактор, анализ которого позволит фирме определиться с международной стратегией. Глобальные закупки стандартизированной продукции, сырья и материалов, в том числе произведенных в странах с дешевыми факторами производства, сделают более выгодной стратегию стандартизации и для их потребителя. Значительная экономия в закупочной деятельности позволит повысить рентабельность всей деятельности компании и приведет к частичной или полной стандартизации ее бизнеса. Отсутствие глобальных источников или поставщиков даст противоположный эффект и сделает стратегию адаптации более разумной.

Характер товаров и услуг заменителей также может заставить компанию изменить стратегическое направление своего международного бизнеса. Если угроза со стороны заменителей усиливается, а их производители преследуют ярко выраженную стратегию адаптации или стандартизации, это должно служить сигналом для

---

<sup>8</sup> Cullen J.B., Parboteeah K.P. International business: Strategy and the Multinational Company. N.Y.: Routledge. 2009. P. 48



преследования аналогичного подхода. С другой стороны, угроза со стороны заявителей может призывать к стандартизированному подходу, что позволит снизить затраты и сделать продукцию более доступной для потенциального потребителя.

### ***Факторы макросреды***

Следующая группа факторов предлагаемой методологии – факторы макросреды. Среди факторов макросреды, к которым традиционно относят политические, экономические, социальные, технологические, а в ряде случаев экологические и географические факторы, наибольшее значение в принятии стратегических решений в области международного бизнеса имеет внешнеэкономическая политика стран, на территории которых компания ведет свою деятельность. Безусловно, все макрофакторы важны и могут играть решающее значение в деятельности международной компании. Все они должны анализироваться и оцениваться при разработке международной стратегии. Однако при принятии стратегического решения «адаптация / стандартизация» международного бизнеса, в первую очередь, предлагается анализировать внешнеэкономическую политику принимающих государств, т.к. именно этот фактор имеет решающее значение.

В целом, благодаря деятельности международных экономических организаций, таких как ВТО, МВФ, МБРР и т.д., а также развитию региональной интеграции и созданию региональных интеграционных блоков, например, ЕС, ЕАЭС, НАФТА, барьеры и ограничения на деятельность компаний на рынках других стран сокращаются, нормы правового регулирования становятся все более прозрачными и универсальными. Эта тенденция создает для компаний дополнительные преимущества и возможности по внедрению элементов стандартизации в организацию своего международного бизнеса.

Однако говорить о глобализации бизнеса под действием фактора «внешнеэкономическая политика» было бы ошибочно. Во многих вопросах своей внешнеэкономической политики страны сохраняют суверенитет, что является наиболее сильной причиной наряду с различиями во вкусах и характере поведения потребителей, которые вынуждают компании внедрять элементы адаптации при работе на зарубежных рынках. Страны различаются по уровню тарифной защиты, требованиям к упаковке, рекламе, составу и техническим характеристикам товара, процедурам прохождения таможенного контроля и доступа на рынок. Все это приводит к необходимости заранее подробно исследовать регуляторную составляющую целевого зарубежного рынка, вносить необходимые изменения в продукт и процессы, а затем уже переходить к этапу проникновения на рынок.

### ***Внутренняя среда компании***

Внутренняя среда компании представляет собой третью группу факторов предлагаемой методологии, которые компаниям следует анализировать при принятии стратегических решений в отношении своего международного бизнеса. К наи-

более значимым внутренним факторам, влияющим на решение об адаптации или стандартизации международных операций фирмы, относятся следующие: общий уровень затрат, уровень затрат компании на НИОКР, наличие и качество необходимых для ведения зарубежных операций ресурсов (финансовых и человеческих).

Если общий уровень затрат в компании выше, чем у конкурентов, тогда от стратегии адаптации, которая приведет к дополнительным расходам при освоении рынков зарубежных стран, придется отказаться. На внутреннем рынке компания при такой ситуации, вероятно, еще может чувствовать себя конкурентоспособной, в первую очередь, благодаря протекционистской политике государства. Однако при выходе на международный рынок подобной защиты она лишается и снизить затраты до конкурентоспособного уровня поможет только стандартизированный, глобальный подход.

Если доля затрат на НИОКР в компании достаточно существенна, то независимо от уровня и структуры затрат конкурентов, ей следует придерживаться стандартизированного подхода, в противном случае инновация не окупится или не сможет завоевать достаточное число потребителей.

Наличие у компании необходимых для разработки и реализации международной стратегии ресурсов является еще одним внутренним фактором, на который компании следует обратить внимание. Стратегия адаптации потребует от компании дополнительных финансовых расходов, необходимых для изучения зарубежных рынков, внедрения изменений в продукцию, для них предназначенную, выявления будущих рыночных тенденций и т.д. Кроме того, потребуются сотрудники – специалисты, обладающие необходимой квалификацией, знаниями и опытом. В том случае, если компания не располагает достаточными финансовыми, человеческими ресурсами и богатым опытом ведения международного бизнеса, на первых этапах ей следует отказаться от адаптации и использовать те инструменты и методы работы, которые оказались успешными на домашнем рынке. Это будет соответствовать стандартизированному подходу, но не обязательно глобальному.

В дальнейшем, если методы работы на домашнем рынке докажут свою состоятельность и успешность и на мировом рынке в целом, стратегия компании может стать глобальной. В противном случае, для обеспечения успеха при стандартизированном подходе, ей придется анализировать мировой рынок, его тенденции и вносить соответствующие изменения в домашнюю стратегию. Если же компания располагает достаточными ресурсами, то при сигнале со стороны других факторов предлагаемой методологии в пользу адаптации, она может уверенно следовать адаптационному подходу в своей международной стратегии.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог изложенному материалу, необходимо отметить, что разработка международной стратегии является в высшей степени сложной и комплексной за-



дачей. Тенденции, происходящие на мировом рынке, в отрасли и самой компании, могут оказывать самое противоречивое воздействие на зарубежные операции фирмы и, как следствие, еще больше усложнять принятие как стратегических, так оперативных и тактических решений. Предложенная в данной статье система факторов, позволяющая компаниям принять стратегическое решение по вопросу адаптации или стандартизации своих международных операций, с одной стороны, может дать фирмам ценный инструментарий для разработки международной стратегии, с другой, в некоторой степени восполнить пробел, существующий в экономической литературе в данной области.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2008 - 560 с. (Grant R.M. *Sovremennyj strategicheskij analiz*. 5-e izd. / Per. s angl. pod red. V.N. Funtova – SPb.: Piter, 2008 - 560 s.)

Киреев А.П. Международная экономика: Учебник. – М.: Междунар. Отношения, 2013. – 712 с. (Kireev A.P. *Mezhdunarodnaja jekonomika: Uchebnik*. – M.: Mezhdunar. Otnoshenija, 2013. – 712 s.)

Клочко О.А. Бизнес-стратегия компании и торговая политика государства: как учесть вступление России в ВТО? // Современная конкуренция. – 2013. №6 (42). С. 80-87 (Klochko O.A. *Biznes-strategija kompanii i trgovaja politika gosudarstva: kak uchest' vstuplenie Rossii v VTO?* // *Sovremennaja konkurencija*. – 2013. №6 (42). S. 80-87)

Barrlett C.A., Ghoshal S. *Managing across borders: The transnational solution* - Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002 – 416 p.

Cullen J.B., Parboteeah K.P. *International business: Strategy and the Multinational Company*. - N.Y.: Routledge, 2009 – 501 p.

Griffin R.W., Pustay M.W. *International Business* – 7th ed. – USA: Pearson, 2013 – 570 p.

Perlmutter H.V.. *The torturous evolution of the multinational company* // *Columbia Journal of World Business*. – 1969. 3, N. 1. P. 9-18

