

УДК 332.12

А. Ф. Бурук

Институт экономики и организации промышленного производства СОРАН,
Новосибирск, e-mail: anjuta-5@yandex.ru;
Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск

Е. В. Убоженко

Сибирский университет геосистем и технологий, Новосибирск,
e-mail: ewunsk@yandex.ru;
Новосибирский государственный аграрный университет, Новосибирск

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ СОТРУДНИЧЕСТВА МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Ключевые слова: сотрудничество, конкуренция, многонациональные компании, глобальная конкуренция, рынки, стратегические тактики.

В статье рассмотрены типы сотрудничества, которые отражают различные ситуации (степени и масштабы) конкуренции и сотрудничества. В зависимости от интенсивности конкуренции и сотрудничества, выделены конкурирующие, изолированные, ситуации партнерства и адаптации. Описаны факторы которые влияют на те или иные стратегические позиции в отношении к конкурентам, а также определены стратегические тактики, которые могут применяться в разных ситуациях конкуренции. Основными факторами, влияющими на выбор стратегических ответов, являются выбор средства получения доступа к навыкам друг друга (квазиинтернализация), конкурентные стратегии, которые они выбирают для усиления своих конкурентных преимуществ, рынки, где лежит их сфера интересов, схожесть продуктов и бизнес-портфелей, взаимозависимость ресурсов, отраслевая конкуренция и другие. В то же время не зависимо от выбранных стратегий, МНП все больше осознают, что сотрудничество является важным средством повышения конкурентоспособности на глобальном уровне.

A. F. Buruk

Institute of Economics and Organization of Industrial Production SORAN,
Novosibirsk, e-mail: anjuta-5@yandex.ru;
Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk

E.V. Ubozhenko

Siberian University of Geosystems and Technologies, Novosibirsk,
e-mail: ewunsk@yandex.ru;
Novosibirsk State Agrarian University, Novosibirsk

STRATEGIC APPROACHES FOR COOPERATION OF MULTINATIONAL COMPANIES

Keywords: cooperation, competition, multinational companies, global competition, markets, strategic tactics.

The article discusses the types of cooperation that reflect different situations (degrees and scales) of competition and cooperation. Depending on the intensity of competition and cooperation, isolated situations of partnership and adaptation are highlighted. The factors that influence certain strategic positions in relation to competitors are described, as well as strategic tactics that can be applied in different situations of competition are identified. The main factors influencing the choice of strategic responses are the choice of a means of gaining access to each other's skills (quasi-internalization), the competitive strategies they choose to enhance their competitive advantages, the markets where their area of interest lies, the similarity of products and business portfolios, interdependence. resources, industry competition and others. At the same time, regardless of the strategies chosen, MNEs are increasingly realizing that collaboration is an important means of increasing global competitiveness.

Введение

Rich, P. (1992) отмечает, что организационные классификации, особенно многомерные, вносят значительный вклад в развитие теории, обеспечивая экономию при сохра-

нении богатства и разнообразия. Сотрудничество с глобальными соперниками – сложный, динамичный и многогранный процесс. Таким образом, необходимы схемы классификации, которые могут определить раз-

личия между различными ситуациями или позициями в совместной конкуренции. Что еще более важно, использование типологий, которые позволяет анализировать используемые стратегические тактики в различных ситуациях сотрудничества [16].

В контексте глобальной конкуренции сотрудничество – это одновременная конкуренция и сотрудничество между двумя или более соперниками, конкурирующими на глобальных рынках. Взаимозависимость влечет за собой конкурентные и совместные действия, предпринимаемые для достижения глобального охвата, расширения и получения прибыли.

Интенсивность сотрудничества – это степень, в которой ключевой глобальный игрок одновременно конкурирует и сотрудничает с крупным глобальным соперником на международных рынках. Этот парный анализ является мерой силы конкретных конкурентных отношений с ведущим конкурентом.

Как правило, у диверсифицированных многонациональных компаний есть несколько глобальных конкурентов, но и многие отношения сотрудничества с этими конкурентами носят двусторонний характер. Таким образом, непарная диагностика позволяет руководству компании детально изучить динамику и позиции каждого конкурента. Когда такие парные проверки комбинируются, можно, по сути, увидеть всю полноту сотрудничества фирмы со всеми глобальными конкурентами.

Целью данной статьи является анализ поведения, эволюции и тактики конкуренции и сотрудничества для многонациональных компаний в глобальной конкуренции.

Результаты исследований и их обсуждение

Согласно исследованию, изложенному в [12] в зависимости от интенсивности конкуренции и сотрудничества, в которых многонациональное предприятие может находиться с глобальным соперником, между ними могут возникать:

- 1) конкурирующие ситуации;
- 2) изолированные ситуации;
- 3) ситуации партнерства;
- 4) ситуации адаптации.

Конкурирующая ситуация. Такая ситуация возникает, когда фирма соперничает с другим крупным глобальным игроком за рыночную власть, конкурентные позиции

и рыночную долю на важнейших международных рынках, поддерживая высокую конкуренцию и низкое сотрудничество со своим партнером.

Противоречивая ситуация особенно вероятна в олигополистических условиях, когда несколько глобальных игроков занимают основную долю глобальных рынков, характеризующихся высокой конкуренцией, дерегулированием отрасли в большинстве стран и все более сложным спросом со стороны клиентов во всем мире (Malnight, 2001). Такая ситуация также более вероятна, когда сходство продуктов, сходство ресурсов и общность рынка высокие [13].

Рыночная конкуренция затрудняет сговор между глобальными олигополистическими игроками, в то время как сходство ресурсов и сходство продуктов снижают желание игроков сотрудничать (Bernheim & Whinston, 1990) [1]. Сходство продуктов на общем глобальном рынке усиливает конкуренцию, и с другой стороны, ослабляет их взаимодополняемость. Длительная история глобальной конкуренции, слабое межорганизационное доверие и заметная культурная дистанция между двумя глобальными игроками могут быть дополнительными факторами, усиливающими конкуренцию и сдерживающими сотрудничество.

В конфликтной ситуации многонациональные компании могут сделать упор на сбор разведывательных данных, заполнение ниши или позиционирование соперничества как стратегическую тактику в ответ на высокую конкуренцию, низкие отношения сотрудничества со своим основным конкурентом.

Сбор разведанных – это сбор и анализ данных и информации для лучшего понимания и прогнозирования целей, стратегий, возможностей и планов другого игрока (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) [7].

Заполнение ниши – это попытка глобального игрока определить, проникнуть и удерживать многообещающий рыночный фокус на определенной территории, на уникальной продукции или технологическом лидерстве (Day & Reibstein, 1997) [2].

В некоторых случаях занятие ниши также порождает преимуществами первого шага, такими как усиление рыночной власти, и более слабые конкурентные угрозы.

Наконец, *позиционирование соперничества* или манипуляция позициями – это попытка глобального игрока тактически за-

щитить, удержать и укрепить свое устоявшееся положение на рынке против другого глобального игрока. В отличие от заполнения ниши, которое ищет новый рынок или новую позицию, как правило, за границей, маневрирование подчеркивает способы, с помощью которых компания может сохранить и укрепить свои рыночные позиции, как на внутреннем, так и на оффшорном рынке, по сравнению с ближайшим глобальным конкурентом.

Ситуации, которые способствуют позиционированию соперничества:

а) формирование стратегических групп, объединяющих поставщиков и дистрибьюторов против ведущего конкурента;

б) установление лидирующих позиций в промышленных или технологических стандартах;

в) доминирующее положение в определенной входящей и исходящей логистике, особенно в глобальных распределительных сетях;

г) контроль важнейших видов деятельности в цепочке создания стоимости, которые могут формировать глобальную конкуренцию (например, контроль над несколькими крупными глобальными поставщиками);

д) манипулирование глобальными ценами;

е) привлечение клиентов и покупателей конкурента.

Изолирующая ситуация. Такая ситуация возникает, когда фирма существенно не взаимодействует с другими глобальными конкурентами, сохраняя низкую конкуренцию и слабое сотрудничество с другим ведущим глобальным игроком.

Фирма действует или реагирует практически независимо на международных рынках, на которых она участвует, и сама оптимизирует свои глобальные инвестиции и операции. В этой экстремальной ситуации взаимозависимость и взаимодействие с крупным глобальным конкурентом находится на низком уровне, она либо ограничивается сотрудничеством на определенных сегментированных национальных рынках, либо извлекает выгоду из ее монополистической власти на глобальных рынках.

Многонациональные компании, столкнувшиеся с изолированной ситуацией, могут рассматривать специализацию в предметной области, расширение масштаба и вертикальную интеграцию в качестве своих стратегических ответов на сложившуюся

ситуацию, *low competition* – слабая кооперация с глобальными конкурентами.

Специализация в предметной области – это стратегическая тактика, которая концентрируется на определенных сегментах продукта или сегментах рынка, в которых компания имеет фундаментальные преимущества, поддерживаемые ее уникальными знаниями или специализированными ноу-хау.

Расширение масштаба – это стратегическая тактика, направленная на то, чтобы извлечь выгоду из существующей сильной позиции компании за счет увеличения объемов производства и продаж (Gimeno & Woo, 1999; Lado et al., 1997) [4, 9].

Наконец, *вертикальная интеграция* является стратегической тактикой, которая расширяет глобальные операции в изолированной ситуации, тем самым усиливая ее глобальную рыночную власть в специализированном продукте или рынке, в котором у нее есть особые мощные возможности, или на различных национальных рынках, где она имеет доминирующую рыночную власть, и монополистическое положение. Вертикальная интеграция также может улучшить маржу прибыли компании и увеличить барьеры для входа против последователей (Hitt et al., 2007) [6].

Ситуация партнерства существует, когда глобальный игрок добровольно поддерживает активное сотрудничество и низкую конкуренцию с другим крупным глобальным игроком в поисках совместной синергии, создаваемой дополнительными ресурсами и возможностями обоих игроков.

Высокая дополняемость ресурсов и низкая общность рынка – два необходимых условия, при которых глобальные конкуренты могут стать партнерами. Уникальная особенность идентификации партнера по сравнению с другими идентичностями заключается в том, что партнерские игроки стремятся к совместным выплатам, поощряя и поддерживая взаимные взаимозависимости, а не приобретая односторонние преимущества над своим партнером (Hill, 1990) [6].

МНП в ситуации партнерства могут рассматривать расширение синергии, разделение ценностей и усиление привязанности в качестве возможных стратегических ответов на высокий уровень сотрудничества, и конкурентные комбинации против другого глобального игрока.

Расширение синергии – это стратегическая попытка, которая определяет и исследует дополнительные выгоды, технологические или операционные, вытекающие из установленных отношений сотрудничества (Lado et al., 1997). Эта тактика особенно предпочтительна, когда в рамках текущего сотрудничества обнаруживается взаимодополняемость ресурсов, совместимость целей и культуры [9].

Разделение ценностей – это организационная попытка согласовать соответствующие культуры, философии и ценности двух игроков. Центральными силами, поддерживающими постоянное конкурентное сотрудничество, являются взаимопонимание, приверженность и приспособление (Doz, 1996), поэтому такое адаптирование позволяет партнерам нейтрализовать потенциальные конфликты. Общие ценности стимулируют взаимность, что является важным условием для устойчивых межорганизационных связей [3].

Наконец, *усиление привязанности* – это попытка менеджеров найти более крепкие связи как на индивидуальном уровне (взаимоотношения между директорами директоров компаний), так и на уровне организации (связи между двумя фирмами). Привязанность на любом уровне усиливается знакомством, социализацией и обменом знаниями (Levinthal & Fichman, 1988) [10].

Адаптирующаяся ситуация относится к случаю, в котором два глобальных игрока взаимно зависят друг от друга для достижения своих целей, поддерживая тесное сотрудничество и одновременно высокую конкуренцию друг с другом. В отличие от ситуации партнерства, когда отношения с другим игроком в подавляющем большинстве характеризуются атмосферой сотрудничества, фирма в этой ситуации сотрудничает со своим главным соперником в определенных областях, конкурируя с последним в других областях, предпринимая независимые действия для улучшения своих собственных результатов.

Конкуренция и сотрудничество могут иметь место в разных контекстах (например, сотрудничать на одном товарном рынке и конкурировать с другими; сотрудничать в одном виде деятельности в цепочке создания стоимости и конкурировать в других).

Хотя глобальные конкуренты все чаще участвуют в многосторонней конкуренции,

полное соперничество между ними т.е. полное дублирование бизнеса и объемов рынка, встречается редко из-за различий в:

- составе географической диверсификации на глобальных рынках;
- составе бизнес-портфелей;
- способах входа в международную экспансию;
- важности отдельных национальных рынков для каждого из них.

Компании в адаптирующейся ситуации могут рассматривать граничный анализ, слабую взаимосвязь и стратегический баланс в качестве возможных стратегических тактик в ответ на сочетание высокой конкуренции и активного сотрудничества с крупным глобальным соперником.

Граничный анализ – это управленческое усилие, которое определяет соответствующие области (продукты, рынки или функции), в которых два игрока должны конкурировать, и те, в которых они должны сотрудничать (Gimeno & Woo, 1999). Определение границ или территорий для сотрудничества и конкуренции – критический шаг в этой ситуации, поскольку он определяет последующую структуру сотрудничества. Затраты на переключение чрезвычайно высокие, если фирма переходит от сотрудничества к конкуренции или наоборот (например, дополнительная настройка и повторная оценка взаимосвязанности ресурсов). Растущая глобальная экспансия делает идентификацию границ более сложной, но важной. Расширение географических границ создает большой потенциал и возможности для конкурентного сотрудничества за счет большей неделимости ресурсов и меньшей общности рынка [4].

Слабое взаимодействие – это стратегическая тактика, которая использует слабо структурированные партнерства, такие как лицензирование, исследовательские консорциумы, совместное производство, распределение, производство и т.д. и субподряд по отношению к сопернику.

Слабо структурированные формы взаимодействия снижают давление, риски и затраты, связанные с отказом от инвестиций в акционерный капитал (Hamel, 1991; Perlmutter & Heenan, 1986) [5, 15]. Стратегическая гибкость, позволяет игрокам сохранять мобильность, адаптируемость и обособленность, что, в свою очередь, способствует глобальной конкуренции (Nelson & Winter, 1982) [14].

Наконец, *стратегический баланс* – это организационная структура соответствующих пропорций сотрудничества и конкуренции, позволяющая удовлетворительно соответствовать требованиям фирмы и достигать глобальные цели. Этот баланс необходим по отношению ко всем основным конкурентам, конкурирующим на одних и тех же мировых рынках (Jorde & Teece, 1989) [8].

Конкуренция и сотрудничество с конкретным крупным соперником должны быть сформулированы и структурированы в рамках общего профиля сотрудничества фирмы. Чрезмерная зависимость от сотрудничества одного из соперников увеличивает уязвимость фирмы перед оппортунистическим и конфликтным поведением этого конкурента. С другой стороны, чрезмерное сосредоточение внимания на глобальной конкуренции против одного конкурента, вероятно, мешает оптимальному распределению ресурсов, диверсификации рисков, использованию активов и использованию возможностей.

Выводы

В данной статье рассматривается сотрудничество в глобальной конкуренции.

Сотрудничество выходит за рамки старых правил конкуренции и сотрудничества и сочетает в себе преимущества обоих. Его рост объясняется растущей взаимозависимостью между глобальными игроками и возросшей потребностью в коллективных действиях, разделении рисков и стратегической гибкости.

Каждый глобальный игрок занимает уникальное положение в игре сотрудничества, требующей особой тактики, такой как описанная выше, для ответа на силы сотрудничества и конкуренции, чтобы обеспечить максимальную отдачу. Не каждый глобальный игрок должен устанавливать и поддерживать сотрудничество на одном уровне или одним и тем же способом.

Некоторые из них могут быть более гибкими и эффективными, чем другие, в отношении сотрудничества, в зависимости от глобального опыта, корпоративной культуры и стратегической ориентации, а также диадических атрибутов между конкурентами, таких как расхождение целей, взаимодополняемость ресурсов и общность рынка. Многонациональные компании должны увеличивать уровень организационного взаимодействия и глобального опыта, связанного с сотрудничеством. Такой опыт согласовывает противоречия между конкуренцией и сотрудничеством, и объединяет связанные с ними конфликты. Дальновидные игроки в глобальной конкуренции, независимо от типа, идентичности или категории, будут улучшать свое видение, подготавливать жизнеспособные стратегии и предпринять меры по объединению конкурентных и совместных сил для создания синергии, которая приведет к коллективным вознаграждениям. Все это требует тщательной подготовки, проектирования и регулярного участия управленческого и руководящего персонала предприятий различных стран.

Библиографический список

1. Bernheim D., Whinston M.D. Multimarket contact and collusive behavior // *Rand Journal of Economics*. 1990. № 21. P. 1–26.
2. Day G.S., Reibstein D.J. *Dynamic competitive strategy*. Hoboken, NJ: Wiley, 1997.
3. Doz Y. The evolution of cooperation in strategic alliances // *Initial conditions or learning processes*. *Strategic Management Journal*. 1996. № 17. P. 55–83.
4. Gimeno J., Woo C.Y. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance // *Academy of Management Journal*. 1999. № 42. P. 239–259.
5. Hamel G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances // *Strategic Management Journal*. 1991. № 12. P. 83–104.
6. Hill C.W.L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory // *Academy of Management Review*. 1990. № 15. P. 500–513.
7. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Mason, OH: Thomson South-Western, 2007.
8. Jorde T.M., Teece D.J. Competition and cooperation: Striking the right balance // *California Management Review*. 1989. № 31 (3). P. 25–37.

9. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model // *Academy of Management Review*. 1997. № 22 (1). P. 110–141.
10. Levinthal D.A., Fichman M. Dynamics of interorganizational attachment: Auditor-client relationships // *Administrative Science Quarterly*. 1988. № 33. P. 345–369.
11. Luo Y. A Coopetition perspective of global competition // *Journal of World Business*. 2007. № 42. P. 129–144.
12. Luo Y. Coopetition in international business. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2004. 211 p.
13. Malnight T.W. Emerging structural patterns within multinational corporations: Toward process-based structures // *Academy of Management Journal*. 2001. № 44. P. 1187–1220.
14. Nelson R., Winter S.G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
15. Perlmutter H.V., Heenan D.A. Cooperate to compete // *Harvard Business Review*. 1986. № 86 (2). P. 136–152.
16. Rich P. The organizational taxonomy: Definition and design // *Academy of Management Review*. 1992. № 17(4). P. 758–781.