

## КЛЮЧОВИ ПРЕДИМСТВА ВЪВ ФИРМЕНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПОСРЕДСТВОМ МЕЖДУНАРОДНОТО ПРОИЗВОДСТВЕНО КООПЕРИРАНЕ

**Орлин Радославов Пенков**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
Катедра „Международни икономически отношения“

**Резюме:** Еволюирайки в своето развитие и използвайки своята креативност при осъществяване на целите си, свързани с устойчивата си интернационализация, фирмите откриват и прилагат различни форми на сътрудничество, които допринасят за оптимизиране на разходите им за производство и спомагат за по-конкурентното им позициониране на международната икономическа сцена.

Настоящата разработка разглежда именно същността и формите на международното производствено коопериране, в т.ч. съвместно производство при пълна свобода на партньорите, преработка на чужди ресурси, международно суб-контракторство, аутсорсинг, лицензиране, франчайзинг, „Joint-Venture“, консорциум и др. Отделя се специално внимание на конкретните ключови предимства за партньорите, характерни за всяка от разгледаните форми.

**Ключови думи:** международно производствено коопериране, форми на международно производствено коопериране, ключови предимства.

**JEL:** F23, L14, L24, D85.

## KEY ADVANTAGES IN CORPORATE INTERNATIONALIZATION THROUGH INTERNATIONAL INDUSTRIAL COOPERATION

**Orlin Radoslavov Penkov**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
The Department of International Economic Relations

**Abstract:** Evolving in their development and using their creativity in accomplishing their goals related to their sustainable internationalization, firms find and apply different forms of cooperation, which contribute to their production costs optimization and facilitate the companies' more competitive positioning on the international business arena.

This study examines namely the nature and the forms of international industrial cooperation, including co-production with complete freedom of the partners, processing of foreign resources, international sub-contracting, outsourcing, licensing, franchising, "Joint-Venture", consortium and others. Special attention is paid to the key advantages for the partners that are specific for each of these forms.

**Keywords:** international industrial cooperation, forms of international industrial cooperation, key advantages.

**JEL:** F23, L14, L24, D85.

## Въведение

Съвременната икономическа реалност в световен план е обусловена от процесите на все по-задълбочаваща се интеграция и глобализация на международните икономически отношения. Това от своя страна неминуемо поставя предизвикателства, но същевременно открива и нови хоризонти пред икономическите агенти и – в частност – фирмите.

В условията на силна отвореност на икономиките те, от една страна, несъмнено са изправени пред по-голяма конкуренция. От друга страна, заедно с увеличените пазарни възможности получават достъп и до нови способности за справяне с конкуренцията чрез оптимизиране на своите разходи, достъп до нови технологии и др., което води до намаляване на себестойността на произвежданата продукция и получаване на ключови предимства. Потребността от гъвкави решения в динамичната среда, съпътствана от мултифакторни условия, обуславя актуалността на поставената тема.

На тази основа за *обект* на студията е поставено значението на международното производствено коопериране за придобиване на ключови предимства в процеса на фирмената интернационализация, а *предмет* на изследване са формите на международното производствено коопериране.

Студията се гради върху *изследователската теза*, че: ключовите конкурентни предимства и нови пазарни и ресурсни възможности за стопанските субекти в ерата на все по-засилващата се интернационализация на фирмената дейност се материализират именно посредством *международното производствено коопериране (МПК)*. Затова смятаме, че същността на международното производствено коопериране и формите на неговото осъществяване заслужават сериозен анализ.

Във връзка с това формулираме *основната цел* на настоящата разработка, а именно: да се очертае значението на международното производствено коопериране в процеса на фирмената интернационализация.

На тази основа дефинираме следните по-конкретни задачи:

- поставяне на един задълбочен и комплексен поглед върху същността на международното производствено коопериране;
- систематизиране на подходите и критериите за разграничаване формите на международно производствено коопериране;
- изясняване на механизмите за придобиване на пазарни предимства чрез форми на международно производствено коопериране в процеса на фирмената интернационализация.

## Същност на Международното производствено коопериране (МПК)

В икономическата литература се срещат различни дефиниции, изясняващи природата и същността на МПК.

Някои автори (Дамянов, Спиридонов, Захариева, Саркисян, & Стефанов, 2011, стр. 56) използват термина „промишлено коопериране”, като акцентират върху чисто практическото описание на процесите на една от формите за това партньорство. Според тях промишленото коопериране е това, „при което една страна доставя полуфабрикати, части, възли или детайли от едно производство, а другата страна също изготвя част от възлите и детайлите на продукцията и сглобява готовото изделие.”

Изяснявайки същността на понятийния апарат, други автори посочват, че „обединяването на усилията и действията на различни фирми за определени цели е *многоаспектна и високоспециализирана дейност, осъществявана чрез различни видове операции.*” (Каракашева, 2011, стр. 260). Тези автори разглеждат и подчертават разликата в понятията „промишлено коопериране” и „производствено коопериране”, като посочват, че с цел постигане на по-голяма прецизност промишленото коопериране следва да се разглежда в по-широк смисъл, поради неминуемо възникващите в хода на процеса на коопериране „тесни инвестиционни, научно-технически, маркетингови и други връзки между контрагентите”. (Каракашева, 2011, стр. 261). По тази причина авторите посочват, че в смисъла на разглежданата проблематика понятието „производствено коопериране” би следвало да се смята за по-прецизно от понятието „промишлено коопериране”.

Други автори (Дамянов, Илиев, & Любенов, 2010, стр. 48 и сл.) разглеждат проблематиката на МПК в светлината на изясняването на теоретичните постановки на основните подходи към международния пазар.

Според Ф. Котлър (Котлър, 1991, стр. 620-624), „*съвместната предприемаческа дейност*” е *вторият метод за навлизане на международните пазари*, следващ експорта (пряк и косвен).

Армин Зайлер (Зайлер, 1994, стр. 78-79) посочва две от формите на МПК – производство на ишлема и джоинт-венчър, като *част от степенния подход, който компаниите избират за навлизане на международните пазари*. В съвременната икономическа литература все по-често се говори за *стратегически делови съюзи и международни стратегически алианси (МСА)*. Тези две – от наша гледна точка – синонимни понятия несъмнено попадат в обхвата на проблематиката на МПК, т.к. по своята същност те също са свързани с коопериране на усилията и дейностите на компаниите в международен аспект.

Според Т. Горчева (Горчева, 2005, стр. 156-157), стратегическият алианс е нова форма на сътрудничество между фирмите в международен план, основана на „последните постижения в областта на управленската практика и съвременните информационни технологии.” Той е „феномен на съвременната сложна и динамична пазарна среда, който отразява специфичната воля, въплътена във фирмените цели за постигане на положителни резултати от фирменото функциониране.” (Горчева, 2004, стр. 139).

Други автори (Любенев & Стефанов, 2014, стр. 13) дефинират МСА като „относително продължително във времето съглашение за сътрудничество между две или повече самостоятелни бизнесорганизации, разположени в различни страни, което предвижда съвместно използване на определени ресурси и/или структури (управленски, логистични, производствени и т.н.), и/или извършването на дадени съвместни дейности с цел изпълнението на поставените общи задачи, свързани с фирмената мисия на всяка от бизнесорганизациите.”

За по-добро разбиране на релацията между понятията „международен стратегически алианс” и „международно производствено коопериране” е необходимо да бъдат разгледани приликите и разликите между техните основни характерни особености (адаптирано по: Любенев & Стефанов, 2014, стр. 14-16).

Навлизането в партньорство от типа МСА има редица сходства с това, присъщо на МПК:

- Повишаване на конкурентоспособността на партньорите чрез компенсиране на собствените недостатъци, в т.ч. намаляване на разходите за производство, логистика и др.; получаване на достъп до нови пазари и съвременни технологии, по-лесно справяне с институционални и административни пречки и др.;
- Възможност за осъществяване на влияние и контрол върху конкуренцията;
- Партньорство, базиращо се на договорна основа;
- Средносрочен и дългосрочен хоризонт на кооперирането;
- Сътрудничество, водещо до вертикална и хоризонтална интеграция;
- Възможност за едновременно участие в няколко партньорства от еднакъв или различен тип;
- Запазване на индивидуалността на партньорите – както юридически, така и от гл.г. на техните икономически цели и интереси.

Въпреки посочените по-горе прилики, понятията МСА и МПК са ясно разграничими едно от друго поради съществуващите между тях разлики (вж. Табл. 1).

От казаното по-горе можем да заключим, че понятието „международен стратегически алианс” е колкото подобно, толкова и различно от понятието „международно производствено коопериране”. Всяко от двете понятия представлява различна разновидност на кооперирането като форма на осъществяване на съвместна дейност между компании, географски разположени в различни страни.

Таблица 1.  
Разлики между МСА и МПК

Характерна особеност	МСА	МПК
1. Форма на управление	Централизирано – на ниво „алианс“	Централизирано или децентрализирано – на ниво „отделни партньори“
2. Степен на интеграция между партньорите	Сравнително висока степен на интеграция	Висока или ниска степен на интеграция
3. Вид на преследваните цели	Ясно дефинирани общи цели на алианса	Общи или индивидуални цели на всеки партньор
4. Вземане на стратегически решения	Съвместно с партньорите	Съвместно или независимо от партньорите
5. Сфера на дейност	Възможност за навлизане в нова сфера на дейност	Сътрудничество в настоящата сфера на дейност
6. Вид на извършвана дейност	Производство, услуги	Производство

Обобщавайки всичко казано дотук, бихме могли да формулираме следната дефиниция: **Международното производствено коопериране е форма за навлизане на международните пазари, при която се извършва договорно обвързана, дългосрочна съвместна производствена дейност между компании, разположени в различни страни, които обединяват своите усилия и потенциал (в т.ч. средства за производство, капитал, ноу-хау и др.) с цел повишаване на конкурентоспособността си и получаване на ключови предимства** пред останалите участници на пазара.

## 1. Формите на международно производствено коопериране като средство за постигане на ключово предимство в процеса на интернационализация

### 1.1. Подходи и критерии за разграничаване формите на международно производствено коопериране

Обединяването на ресурсите и усилията на компаниите в международен план с цел постигане на по-динамично развитие и оцеляване в конкурентната борба е естествен и – същевременно – жизненоважен за тях процес. Именно затова проблематиката на международното производствено коопериране е получила широка популярност в икономическата теория и практика.

Еволюирайки в своето развитие и използвайки своята креативност при осъществяване на целите си, свързани с устойчивата си интернационализация, фирмите откриват и прилагат различни форми на сътрудничество, които допринасят за оптимизиране на разходите им за производство и спомагат за по-конкурентното им позициониране на международната ико-

номическа сцена. В специализираната литература се срещат различни класификации на съществуващите форми на МПК.

Според Т. Горчева (Горчева, 2005, стр. 155-159), тези форми могат да бъдат разделени на *класически* и *нови*.

Като класически форми на осъществяване на МПК се посочват смесените фирми от типа „Joint-Venture” (JV), консорциумите, франчайзингът и субконтракторството, а като нови – стратегическите алианси и виртуалното предприемачество (Горчева, 2002, стр. 128). Основната разлика между тези две форми, според автора, е, че „класическите форми на коопериране са концентрирани върху „веригата за създаване на стойност””, докато при новите – и в частност – виртуалното предприемачество – „приоритетно се поставя въпросът за „създаване на виртуална верига на компетенциите.”” (Горчева, 2002, стр. 129).

Анализирайки конкурентните предимства, свързани с осъществяване на посочените форми на МПК, е важно да отбележим, че освен постигане на икономия от мащаба на производството, намаляване на оперативните разходи за дейността и увеличаване на продажбите чрез навлизане на нови пазари, характерни за класическите форми на МПК, при новите компаниите повишават своята конкурентоспособност поради изключително високата гъвкавост на осъществяване на партньорството благодарение на бързия обмен на информацията, характерен за високите технологии на комуникация.

В зависимост от йерархичното ниво, което заемат партниращите си компании една спрямо друга по оста „доставчик – клиент – конкурент”, говорим за *вертикално* или *хоризонтално* МПК (адаптирано по: (Любенков & Стефанов, 2014, стр. 56).<sup>1</sup>

Вертикалното международно производствено коопериране обхваща взаимоотношенията между компанията–партньор и нейни чуждестранни доставчици, осигуряващи компоненти от произвежданото от организацията готово изделие. С тази форма на МПК се свързват типичните конкурентни предимства по намаляване на производствените разходи.

Хоризонтално международно производствено коопериране наблюдаваме в случай на взаимодействие между две или повече компании от различни страни, произвеждащи сходни, конкуриращи се продукти, които се стремят да реализират на една и съща пазарна ниша. Компаниите, осъществяващи тази форма на МПК, постигат конкурентно преимущество най-вече поради икономията от мащаба на разходите за навлизане и дистрибуция на новите пазари.

---

<sup>1</sup> В посочения източник авторите представят типология на международните стратегически алианси. Настоящата разработка разглежда представената в източника класификация през призмата на същността на международното производствено коопериране.

Т. Горчева (Горчева, 2005, стр. 167) обогатява посочената класификация, като я допълва от гл.т. на съществуващите „диагонални интеграционни връзки между фирми с производствен профил в материалното производство и други – в производството на услуги”. Ето защо, в този смисъл можем да говорим и за *диагонално* МПК. Реализирането на конкурентни предимства тук бихме могли да наблюдаваме в посока на ползите, получени вследствие на диверсификацията на фирмените дейности, откриваща нови възможности за увеличаване на продажбите.

В зависимост от това дали МПК се осъществява между компании, които са в равностойна позиция и си партнират равноправно, или единият от партньорите има водеща роля, говорим за *МПК между равностойни партньори (равноправно МПК)* и *МПК между неравностойни партньори (подчинено МПК)*. (Горчева, 2004, стр. 143). Интересно е да отбележим, че в случай на неравноправно МПК и двете страни получават важни конкурентни предимства. Водещият партньор извлича ползи най-вече от намаляване на своите разходи за производство, докато другият – от достъпа до нови технологии, ноу-хау и нови пазари.

Като подвидове на равноправното МПК З. Любенов (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 57-58) – освен вече споменатите по-горе хоризонтални и вертикални форми – посочва и съществуването на:

- ⇒ *МПК за дистрибуция на продукти* – коопериране между производители и дистрибутори от различни страни;
- ⇒ *Родствено диверсифицирано МПК* – между компании от различни страни, произвеждащи взаимнодопълващи се продукти или такива с еднаква функционалност (т.нар. заместващи се продукти);
- ⇒ *Перспективно диверсифицирано МПК* – коопериране между чуждестранни партньори, произвеждащи в различни продуктови сегменти и функциониращи в различни сфери, които обаче намират допирни точки на взаимна полезност поради еволюиращата и видоизменящата се специфика на различните индустрии в посока на сближаване, обусловена от развитието на иновациите и високите технологии.

Друг критерий, който се среща често в специализираната литература и обуславя класифицирането на формите на МПК от различна перспектива, е **юридическата самостоятелност на партньорите**.

Някои автори (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 60) говорят за:

- ⇒ *МПК при международни договорни съглашения* – без участие в активите на фирмата, т.е. при запазване на юридическата самостоятелност на партньорите;
- ⇒ *МПК при международни съглашения за участие в активите на фирмата*.

Други автори (адаптирано по: (Каракашева, 2011, стр. 261-297) дефинират същото смислово съдържание, използвайки различни формулировки, а именно:

⇒ МПК „на основата на договори за съвместна дейност без изграждането на нова самостоятелна икономическа и юридическа единица”.

В тази група попадат следните основни разновидности на МПК:

- Съвместно производство при пълна свобода на партньорите, в т.ч.:
  - ✓ коопериране с цел монтаж/комплектуване (еднофазно МПК);
  - ✓ производството под собствената марка на възложителя или т.нар. „private label contract”;
- Сделка за преработка на чужди ресурси или т.нар. „ишлеме”;
  - Двухазно МПК;
  - Договорно съвместно предприятие;
  - Международно субконтракторство;
  - Международен аутсорсинг;
  - Международно лицензиране;
  - Международен франчайзинг.

⇒ МПК в рамките на „създадени за целта нови стопански единици под формата на юридически лица със съвместното капиталово участие на партньорите”.

В тази група попадат следните основни разновидности на МПК:

- Смесени или съвместни предприятия тип „Joint-Venture” (JV);
- Консорциуми.

Важно е да се отбележи, че в рамките на този критерий съществуват и *хибридни* форми на МПК, при които се извършва трансфер на капитали в активите на партньора, но това не води до създаване на нова юридическа и стопанска единица (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 60-62). Пример за това са следните варианти:

- ✓ „споразумения за дялово участие”, при които единият от партньорите придобива най-често миноритарен пакет акции или дялове от компанията на другия, както и
- ✓ *размяната на акции и дялове* между партньорите, при която всяка от тях придобива собственост в компанията на другия.

С цел постигане пълнота на предлагания анализ, по-долу ще дефинираме накратко естеството на всяка от посочените форми и разновидности на МПК.

*Съвместното производство при пълна свобода на партньорите* е формата, която предполага най-ниска степен на интеграция и обвързаност между коопериращите се компании, разположени в различни страни. При



нея единият от партньорите доставя компоненти, а другият ги сглобява за получаване на готовото изделие. Този подвид на описаната форма на МПК се нарича още „коопериране с цел монтаж/комплектуване”, както и „еднофазно” МПК. В зависимост от степента на завършеност на доставяните компоненти се срещат следните варианти на еднофазното МПК: при компоненти в напълно разглобен вид в полуразглобен вид или за влагането им в ново изделие. С реализацията на окомплектования продукт би могла да се заеме всяка от страните. Основното предимство, което се постига при този подвид на МПК, е използването на по-евтина работна сила.

Подобно на него, при производството под собствената марка на възложителя, единият от партньорите предоставя на другия изискванията си за качество, дизайн, количество и цена на очаквания краен продукт, а другият – разположен в друга страна – доставя необходимите за изготвянето на крайния продукт ресурси и произвежда възложения продукт под собствената марка на партньора–поръчител, който се грижи за последващата пазарна реализация на продукта. Този подвид на описаната форма на МПК се нарича още „private label contract”. Освен начина на реализация на готовия продукт, бихме могли да очертаем и друга важна разлика между посочените два подвида на тази форма на МПК, а именно: основното предимство, което се постига при „private label contract”, е използването не само на по-евтина работна сила, но и на по-евтини суровини и материали за производството.

*Сделката за преработка на чужди ресурси*, популярно наричана още „*ишлеме*”, наподобява в значителна степен МПК при производството под собствената марка на възложителя с тази разлика, че възложителят предоставя не само изискванията си за качество, дизайн, количество и цена на очаквания краен продукт, но доставя и необходимите за производството суровини и материали. Освен това внимателният прочит на описаните дотук форми на МПК несъмнено води до установяване на прилика между сделката на „ишлеме” и еднофазното коопериране. В действителност общото между тези две форми изглежда повече от различното – единият партньор доставя, а другият – произвежда. Разликите са в естеството на доставките: в първия случай – суровини и материали, а във втория – детайли и компоненти; както и в начина на реализация на готовия продукт: в първия случай – само и единствено от възложителя, докато при втория това може да се осъществи от всеки от двамата партньори.

При „*двуфазното*” МПК всеки от партньорите се специализира в производството на определени компоненти от цялото изделие. Така произведените компоненти се обменят двупосочно между страните, като по този начин всяка от тях окомплектова и реализира готовото изделие, реализирайки икономия от мащаба на своите разходи за производство.

*Договорното съвместно предприятие (contractual J.V.)*, наричано още „съвместно производство на територията на единия от контрагентите” (Каракашева, 2011, стр. 267), предполага създаването на автономна произ-

водствена единица, но без обособяването ѝ като отделно юридическо лице. Произвежданият краен продукт се реализира от всеки от партньорите. При тази форма на МПК, освен от икономията на разходи за производство, партньорите извличат ползи и от синергията, свързана с пълната производствена интеграция, в т.ч. доставки, административно управление, човешки ресурси, финанси и счетоводство и т.н.

*Международното субконтракторство* е друга популярна форма на МПК, функционираща на принципа на подизпълнението. При него единият партньор (контрактор), на когото е възложена доставката на даден краен продукт, **превъзлага** на един или повече партньори (субконтрактори /подизпълнители), разположени в друга страна/страни, изработването на определени компоненти от цялото изделие или извършването на определени дейности, които ще спомогнат за производството на цялото изделие. Целта на тази форма на коопериране е „да се създават **по-бързо** и **по-евтино** желаните продукти” (Дамянов, Илиев, & Любенов, 2010, стр. 89). Така дефинирано, международното субконтракторство силно напомня за друга популярна форма на МПК, а именно – съвместното производство при пълна свобода на партньорите в неговите две разновидности – еднофазното МПК и производството под собствената марка на възложителя. Все пак биха могли да бъдат посочени някои различия.

За разлика от кооперирането с цел монтаж/комплектуване, при международното субконтракторство наблюдаваме определени отношения на по-засилена подчиненост на изпълнителя спрямо възложителя, изразяващи се най-вече в сравнително по-малката свобода (в т.ч. и технологична) на субконтрактора при производството на възложения компонент.

Освен това, за разлика от производството под собствената марка на възложителя, при международното субконтракторство най-често става дума за превъзлагане на определена част или части от цялото изделие, а не възлагането му в неговата цялост, както е във втория случай.

Друга форма на МПК, която добива все по-голяма популярност в наши дни, е *международният аутсорсинг*. Той обхваща отношенията по възлагане или изнасяне към външен изпълнител (от англ. out-source) на специфични, специализирани или рутинни за възложителя **дейности**, в т.ч. доставки на суровини и материали, управление на човешките ресурси, счетоводно обслужване, гаранционно и следсервизно обслужване, комуникация с крайни клиенти и др. Осъществяването на тази форма на МПК води до повишаване на конкурентоспособността поради намаляване на разходите за извършване на фирмена дейност.

*Международното лицензиране* е друга, често срещана в практиката форма на МПК. При нея, „едната от страните, притежаваща патент (лицензодател), разрешава на другата страна (лицензополучател) да използва патентованото откритие по един или повече начини, разрешени от патентното законодателство за целите на организиране на определено производство и/или продажба на определен пазар” (Дамянов, Илиев, &

Любенов, 2010, стр. 64). Разбира се, предоставянето на правото за ползване на обекта на патента е възмездно от страна на лицензодателя. Срещу това заплащане лицензополучателят получава и пълната свобода да организира производството и реализацията на продукта. В този смисъл можем да заключим, че международното лицензиране е формата на МПК при която наблюдаваме най-малко оперативен взаимодействие и най-ниска степен на кооперативност между партньорите. Предвид така очертаната същност на тази форма на МПК, е очевидно, че най-важното конкурентно предимство, което получава компанията–лицензополучател е достъпът до нови знания и опит, а оттам – и до нови пазарни хоризонти.

Особено популярна форма на МПК представлява и *международният франчайзинг*. Също както при международното лицензиране, единият от партньорите (франчайзодател) предоставя възмездно на другия (франчайзополучател) правата за производството и продажбата на даден продукт. За разлика от лицензирането обаче франчайзодателят „възлага и задължение за управление на предприятието, съгласно неговата концепция” (Дамянов, Илиев, & Любенов, 2010, стр. 76). С други думи при международния франчайзинг франчайзополучателят няма почти никаква свобода да организира производството и реализацията на продукта, съгласно своите виждания.

Освен изброените дотук форми на МПК, особена важност в икономическата теория и практика заемат и тези, при които партньорите не запазват своята икономическа и юридическа самостоятелност, като създават нови стопански единици под формата на юридически лица с тяхното съвместно капиталово участие чрез сключване на международни съглашения за участие в активите на новообразуваното дружество.

Един от най-ярките примери в това отношение са т.нар. *смесени или съвместни предприятия* *тип „Joint-Venture” (JV)*. Икономическата комисия за Европа към ООН (UN ECE, 1988, стр. 1) ги определя като „...съглашения за продължителна съвместна стопанска дейност, като за постигане на общите цели партньорите обединяват своите активи като пари, заводи, машини, оборудване, управленски знания и опит, интелектуална собственост.” (Каракашева, 2011, стр. 296). Вземайки под внимание юридическите аспекти от същността на тази „най-сложна от всички организационни форми” (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 62) на МПК, бихме могли да кажем, че:

- ✓ по същество тя дава възможност за справедливо разпределение както на рисковете, така и на ползите от учредяването ѝ, което се извършва на база на дяловото/акционерното участие на всеки от партньорите;
- ✓ при конституирането ѝ учредителите избират една от възможните организационни форми на търговско дружество.

Тази форма на МПК носи на участниците в нея конкурентните предимства, характерни за договорното съвместно предприятие, описани

по-горе и свързани с пълната производствена интеграция между страните.

Казаното по-горе по отношение на характерните особености и постиганите конкурентни предимства може да бъде почти изцяло повторено, когато изясняваме същността и на *консорциума* като форма на МПК. Единствената съществена разлика се състои в това, че при конституирането ѝ учредителите избират една от възможните организационни форми на търговско дружество **или гражданско дружество**. Освен това, в общия случай, консорциумът се създава за изпълнение на конкретен проект, извършване на определена дейност или за конкретно дефиниран времеви диапазон, докато съвместните предприятия предполагат по-дългосрочно и устойчиво сътрудничество между партньорите.

Представеното дотук многообразие от форми на МПК е безспорно доказателство за това, че МПК заема много важна роля в процеса на фирмената интернационализация. Това е така поради факта, че в хода на този процес основен мотив на фирмите за осъществяване на МПК е постигането на конкурентни предимства – било то за конкретен проект, конкретен пазар или имплементирайки по-глобалната си стратегическа визия за развитие, поради което те търсят подходящи партньори и съюзници.

### **1.2. Придобиване на пазарни предимства чрез форми на производствено коопериране в процеса на фирмената интернационализация**

С оглед на казаното дотук безспорно бихме могли да твърдим, че международното производствено коопериране се осъществява между фирми от различни страни, които са достигнали до необходимостта от развитие посредством завладяване на нови пазарни ниши и навлизане в нови дейности. Във връзка с това следва да отбележим тези форми на МПК, които разкриват перспектива за придобиване на пазарни предимства в процеса на фирмената интернационализация. Принос в това отношение е класификацията на формите на МПК, предложена от З. Любенов (адаптирано по: (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 63-74) ).

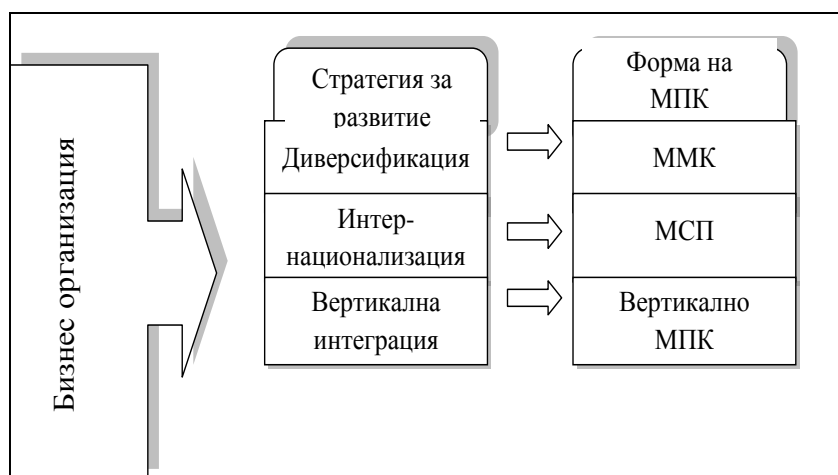
Прилагайки критерия „**конкуренция между партньорите**”, авторът извежда две основни групи МПК:

- ⇒ МПК между партньори, които не се конкурират помежду си;
- ⇒ МПК между компании–конкуренти.

В първата група попадат следните основни разновидности на МПК:

- Международно междуотраслово коопериране (ММК);
- Международни съвместни предприятия (МСП);
- Вертикално МПК.

Интересно е да се отбележи, че авторът обвързва настоящата класификация с трите основни направления за стратегическо развитие на компаниите в международен план (вж. Фиг. 2.1.).



Фигура 2.1. Форми на МПК в зависимост от избраното направление за стратегическо развитие

При установяване на партньорство между компании–конкуренти, наблюдаваме:

- Псевдоконцентрационно МПК;
- Комплементарно МПК;
- Интеграционно МПК.

Международното междуотраслово коопериране е свързано със стратегията за **диверсификация** на международното развитие на компаниите, водени от желанието си за постигане на „ефекта на търговската и технологичната синергия”. Именно на този ефект се основават и конкурентните предимства, постигнати от всеки от партньорите. Тази форма на МПК се осъществява между фирми от различни страни, опериращи в различни сфери на промишленото производство, които са достигнали до необходимостта от развитие посредством навлизане в нови дейности и завладяване на нови пазарни ниши.

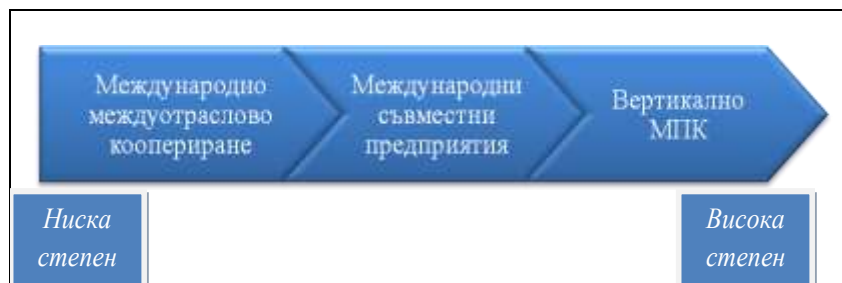
В случая е важно да се отбележи, че компаниите, които предприемат този вид коопериране, не са свързани помежду си само на отраслова основа, но и на основата на продуктовата структура. С други думи за международно междуотраслово коопериране бихме могли да говорим тогава, когато партньорите оперират в различни сектори на производството и представят на пазара напълно неконкуриращи се продукти.

Ето защо можем да обобщим, че при тази форма на МПК партниращите си компании се намират най-далеч една от друга от гледна точка на критерия, на който се основава настоящата класификация, а именно – „конкуренция между партньорите”.

На свой ред навлизането в партньорство чрез образуване на *международни съвместни предприятия* е свързано със стратегията за **интернационализация** на фирмената дейност. Поради факта, че тази форма на МПК е една от най-често срещаните в практиката, тя попада и беше разгледана и в предходната класификация от настоящата разработка, а именно – форми според критерия „юридическа самостоятелност на партньорите”. В допълнение на вече казаното по-горе, бихме могли да отбележим, че за разлика от навлизането в международно междуотраслово коопериране, при тази форма на МПК партниращите си компании се намират по-близо една до друга по отношение на изследвания в настоящата класификация критерий. Това е така поради факта, че международни съвместни предприятия образуват компании от различни страни, които имат общи пазарни интереси, свързани с производството и продажбата на *сходни продукти*. В общия случай, чуждестранният партньор търси устойчива реализация на своите продукти на нови пазари зад граница при минимализиране на риска от тази експанзия, докато за местния партньор международното съвместно предприятие е „алтернатива на вноса на продукти или на разработката и пускането на местния пазар на подобни на тях.” (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 65).

При *вертикалното МПК* партниращите си компании се намират най-близо една до друга от гл. т. на критерия „конкуренция между партньорите”. Въпреки че участниците в тази форма на МПК не се конкурират пряко помежду си, те създават партньорство, при което се осъществява **навлизане в сферата на действие на партньора** по оста „доставчик – клиент–поръчител”. Именно поради това вертикалното МПК е свързано с **вертикалната интеграция** като стратегия за международно развитие на фирмената дейност, откъдето произлиза и наименованието на тази форма на коопериране. Фактът, че при нея партньорите навлизат в дейността на другия в най-голяма степен, създава предпоставка за **превръщането на партньорите от неконкуренти в конкуренти**. С тази форма на МПК се свързват типичните конкурентни предимства по намаляване на производствените разходи.

Степента на конкурентна близост между партньорите при всяка една от разгледаните по-горе форми на МПК е изобразена графично на фиг. 2.2.



Фигура 2.2. Степен на конкурентна близост между партньорите при МПК между партньори, които не се конкурират помежду си

За разлика от осъществяването на МПК между компании, които не са конкуренти, сътрудничеството от този вид между бизнес организации, които се конкурират помежду си, е особено деликатно. Това е така, тъй като – от една страна – прекалено голямата близост и откритост пред другите конкуренти е свързана с възможност за предоставяне на важна информация, която би могла да доведе до отслабване на конкурентните предимства на бизнес организацията и до увеличаване на риска от загуба на пазарните ѝ позиции. От друга страна обаче установяването на партньорски взаимоотношения с конкурентите несъмнено „отваря врата” и към придобиването на нови знания и опит поради това, че именно конкурентите познават най-добре спецификата и детайлите на дадения бизнес. На свой ред това е свързано с възможност за подобряване на конкурентоспособността и засилване на пазарните позиции.

Практическите изследвания (Morris & Hergert, 1997, стр. 15-21) показват, че кооперирането между фирми, които са конкуренти „съставлява повече от 2/3 от общата сума на съглашенията за сътрудничество, сключени между компаниите.” (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 68). Фактът е доказателство за това, че в хода на своята дейност бизнес организациите утвърждават политиката на отвореност спрямо конкурентите, като перспективна в сравнение с възможността за заемане на консервативната позиция на затвореност. Те приемат предизвикателството да споделят ноухау със своите конкуренти, като това, което получават в замяна, им помага да засилят своята нетна конкурентоспособност.

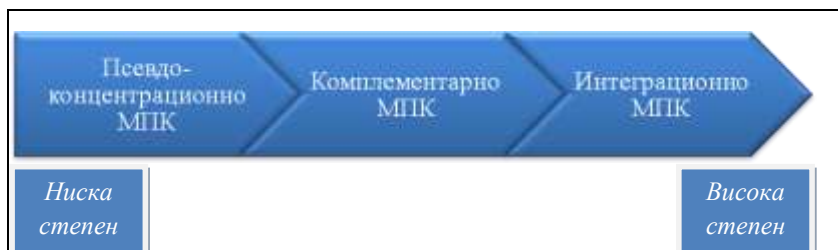
По тази причина разглеждането на формите на МПК между компании, които се конкурират помежду си, е от особена важност за пълнотата на настоящото изследване. Представянето им по-долу следва логиката на представяне, използвана в предходната класификация, а именно – съобразно степента на конкурентна близост между партньорите при всяка от разглежданите форми (вж. Фиг. 2.3.).

*Псевдо концентрационното МПК* се основава на изгодите за страните, произтичащи от принципите на **функционалната специализация** между партньорите. При тази форма на МПК всяка от компаниите се специализира в извършването на определени функции от производствения процес на общия продукт – доставки, изследвания, производство и др. Пазарната реализация на готовия продукт се извършва „на основата на разделянето на пазара на географски зони, или чрез създаването на специални структури за тази цел.” (Любенов & Стефанов, 2014, стр. 71). Ето защо в този случай бихме могли да говорим за най-ниска степен на конкурентна близост между партньорите.

В основата на *комплементарното МПК* стоят ползите, които партниращите си компании от различни страни извличат от обмена помежду си на активи и ноу-хау, които взаимно се допълват. Тази форма на МПК е особено характерна за бизнес организации, свързани по оста „производител–дистрибутор”, т.е. в случаите, когато даден производител търси реализация на своите продукти зад граница посредством утвърдените канали за дистрибуция на чуждестранен партньор, разпространяващ на своя местен пазар сходни и конкуриращи се продукти. По тази причина комплементарното МПК би могло да бъде определено и като аутсорсинг на дистрибуция към конкурент в чужбина. В този смисъл бихме могли да кажем, че тази форма на МПК се основава на изгодите, които партниращите си компании извличат от един **частен случай на функционална специализация** между партньорите. От гл. т. съществуващата конкурентна близост между страните, които си партнират, за разлика от псевдо-концентрационното МПК, тук наблюдаваме по-голяма степен на близост.

Основна характерна особеност на *интеграционното МПК* е, че то се основава на принципите на **производствената специализация** между партньорите. В този случай партниращите си компании обединяват своя производствен потенциал и опит, за да извлекат икономия от мащаба на производството. Всеки от партньорите се специализира в производството на определена част или детайл от крайния продукт, като така произведените детайли се обменят между страните с цел индивидуално сглобяване и последваща индивидуална пазарна реализация. Интересно е да се отбележи и че по същество тази форма на МПК се припокрива по съдържание с вече описаното в настоящата разработка „двуфазно” МПК, където също наблюдаваме коопериране в хода на производствения процес, следвано от конкурираща се пазарна реализация на готовия продукт. Именно по тази причина бихме могли да заключим, че при интеграционното МПК партниращите си компании се намират най-близо една до друга от гл. т. на критерия „конкуренция между партньорите”.





Фигура 2.3. Степен на конкурентна близост между партньорите при МПК между партньори, които се конкурират помежду си

Обобщавайки изложеното по-горе, бихме могли да кажем, че обединяването на ресурсите и усилията на компаниите в международен план с цел постигане на по-динамично развитие и оцеляване в конкурентната борба е естествен и – същевременно – жизненоважен за тях процес. Ето защо, независимо от избраната стратегия за развитие, както и от начина на прилагането ѝ (специализация или интеграция), бизнес организациите намират пътят към осъществяване на МПК в различни по съдържание, но сходни по своята мотивационна същност форми, именно водени от мотивацията за придобиване на конкурентни пазарни преимущества.

\* \* \*

В резултат на изложеното бихме могли да изведем следните изводи, касаещи изпълнението на конкретните задачи, поставени пред настоящата студия:

- дефиницията, представена за изясняване същността на международното производствено коопериране, е обогатена и конкретизирана чрез прилагане на системния подход към многоаспектния характер на понятието от гл.г. на формалното му материализиране и времеви хоризонт на осъществяване, поставяйки специален акцент върху неговата важност за постигане на ключови предимства;
- систематизирани са подходите и критериите за разграничаване формите на международно производствено коопериране, като е изведена тяхната важност в процеса на интернационализация;
- установени са взаимовръзките и са изяснени механизмите за придобиване на пазарни предимства чрез формите на МПК в процеса на фирмената интернационализация.

В заключение бихме могли да обобщим, че осъществяването на международно производствено коопериране във всички негови форми е една от възможностите за повишаване на конкурентоспособността на фирмите в процеса на тяхната интернационализация.

Ето защо, в хода на своето развитие, компаниите следва да се стремят към извършване на най-подходящата за тях форма на такова сътрудничество, която ще им гарантира заемане на печеливша позиция спрямо конкурентите.

#### **Използвани източници:**

- Morris, D., & Hergert, M. (1997). Trends in International Collaborative Agreements. *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 15-21.
- UN ECE. (1988). *East-West Joint Ventures*. UN ECE.
- Горчева, Т. (2002). Виртуалното предприемачество – подходи при формирането на съвременни бизнес-мрежи. *Икономически изследвания*, кн. 1, 117-152.
- Горчева, Т. (2004). Интернационализация на научноизследователската и развойната дейност – организационни форми и концепции. *Икономически изследвания*, Година XIII(кн. 2), 109-145.
- Горчева, Т. (2005). Стратегическият алианс – постигане на конкурентни предимства на международните пазари. *Годишник „Д. А. Ценов“*, том CV, 153-203.
- Дамянов, А., Илиев, Д., & Любенов, З. (2010). *Фирмена интернационализация*. Фабер.
- Дамянов, А., Спиридонов, И., Захариева, Г., Саркисян, К., & Стефанов, Г. (2011). *Международна икономика*. Фабер.
- Зайлер, А. (1994). *Маркетинг. Успешно реализиране в практиката*. София: ИЦГТ “Информа”.
- Каракашева, Л. (2011). *Международен бизнес – Част II*. Призма.
- Котлър, Ф. (1991). *Основы маркетинга*. Москва: Прогресс.
- Любенов, З., & Стефанов, Г. (2014). *Международни стратегически алианси*. Фабер.