

Сафонов С. А. Румыния и современные транснациональные корпорации (на примере концерна Renault) / С. А. Сафонов // Научный диалог. – 2014. – № 7 (31) : Экономика. Право. – С. 60–72.

УДК 334.726+338.45:621(498)

Румыния и современные транснациональные корпорации (на примере концерна Renault)

С. А. Сафонов

В статье рассматривается пример включения Румынии в систему корпорации «Renault» в свете концепции цепочек добавленной стоимости. Подчеркивается актуальность исследования организации и принципов функционирования крупнейших автомобильных транснациональных корпораций (ТНК), а также положительного и отрицательного опыта включения стран в цепочки добавленной стоимости. Исследование имеет большое значение для России, претендующей на создание конкурентоспособного промышленного производства и занятие определённой позиции в современной системе мирового хозяйства. Отмечается, что Румыния является одним из наиболее успешных примеров встраивания страны в цепочки добавленной стоимости в автомобилестроении при помощи материнской ТНК. Модель «Logan», представленная в 2004 году компанией «Renault», привлекла пристальное внимание экспертов мировой автоиндустрии, поскольку данный автомобиль, продаваемый по цене ниже 6500 евро, вскоре стал одним из самых успешных проектов компании. Показано, что вопреки мнению критиков, говоривших о невозможности создания достойного автомобиля в данных ценовых рамках, компании «Renault» с помощью модели «Logan» удалось вторгнуться в новый для нее сегмент. Характеризуются используемые «Renault» способы минимизации затрат на производство и транспортировку комплектующих и продукции компании.

Ключевые слова: Румыния; цепочки добавленной стоимости; автомобилестроение; развивающиеся страны; транснациональные корпорации; ТНК.

На протяжении последних десятилетий всевозрастающая фрагментация производства товаров и услуг между различными странами привела к необходимости коренного пересмотра парадигмы исследований международных процессов. Базовая идея о том, чтобы проследить всё множество преобразований, ведущих к «конечному потребляемому» [Vair, 2005; Porter, 1985], претерпела ряд эволюционных изменений и в итоге преобразовалась в концепцию цепочек добавленной стоимости, позволяющую в наиболее полном виде раскрыть сущность тех революционных изменений, которые произошли в мире с развитием международного разделения труда и экспансией транснациональных корпораций.

Цепочки добавленной стоимости, в общем виде определяемые как полный спектр деятельности и процессов, которые компании и рабочие производят для того, чтобы довести продукт от его концепции до конечного применения и дальше [Gereffi et al., 2011], в настоящее время настолько широко распространились между странами, что их по праву можно назвать глобальными. Исходя из этого определения, цепочка добавленной стоимости может быть представлена как последовательность всех функциональных мероприятий, участвующих в процессе создания стоимости и включающих более чем одну страну. Цепочка добавленной стоимости для конкретного продукта может охватывать не только различные страны, но и различные отрасли, в том числе услуги.

Связывая географически разделённую деятельность в одной отрасли либо кластере отраслей, цепочки добавленной стоимости позволяют не только определить важнейших акторов, контролирующих деятельность в сетевых структурах и управляющих ею, но и верно показать роль и значение каждой из стран в создании конечного продукта. Данный вопрос беспокоит правительства по всему миру. Например, конгресс США неоднократно критиковал КНР за «кражу» американских рабочих мест, в то время как в КНР чиновники всерьёз озабочены относительно низкой заработной платой китайских работ-

ников, утечкой прибыли за океан через системы интеллектуальной собственности и возможностью того, что значительная переоценка юаня может сделать экспортёров страны неконкурентоспособными. При этом, по итогам 2012 года, 50 % экспорта и 48 % импорта КНР были сформированы исключительно филиалами зарубежных ТНК [UNIDO, 2013].

В автомобилестроении процесс раздробления производства на отдельные стадии получил широкое развитие ещё несколько десятилетий назад, а аутсорсинг и офшоринг компаний способствовал глубокой международной фрагментации производства. Цепочки добавленной стоимости в автомобильной промышленности организованы в виде иерархической структуры. Крупные автомобильные компании-производители находятся на вершине этой пирамиды и занимаются проектированием, брендингом и конечной сборкой автомобилей. Ниже располагаются поставщики первого порядка, производящие готовые компоненты в кооперации с сетью более мелких поставщиков и субподрядчиков. Поставщики первого порядка принимают активное участие во всем производственном процессе, включая проектирование; с ними у компаний, занимающихся сборкой, особенно тесные связи. Такие субподрядчики постепенно превращались в глобальных поставщиков, поскольку крупные автомобильные компании требовали развития их системных проектных компетенций.

Несмотря на глобальную активность автомобильных компаний и поставщиков первого порядка, региональный характер организации производственного процесса отчётливо проявляется при определении географического источника импортных комплектующих и промежуточных товаров (рис. 1). Страны Европейского союза получают большую часть своих комплектующих из других европейских стран, в то время как члены НАФТА – из стран этого же регионального объединения. В Азии также сформировалась отчетливая региональная интеграция.

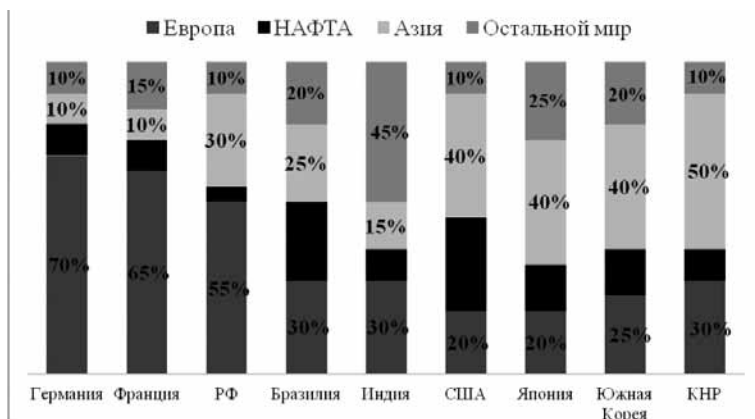


Рис. 1. Географическая структура импорта комплектующих и промежуточных товаров в автомобильной промышленности различных стран, % (2011 г.)
Источники: [International Organization...; WTO-OECD Trade...]

Одним из наиболее успешных примеров встраивания страны в цепочки добавленной стоимости в автомобилестроении при помощи материнской ТНК является Румыния. Представленная в 2004 году компанией «Renault» модель «Logan» не зря привлекла пристальное внимание экспертов мировой автоиндустрии: данный автомобиль, продаваемый по цене ниже 6500 евро, вскоре стал одним из самых успешных проектов компании. Несмотря на мнение критиков, считавших, что в данных ценовых рамках невозможно создать достойный автомобиль, способный получить широкое признание рынка, компании «Renault» с помощью модели «Logan» удалось вторгнуться в новый для нее сегмент. Именно с тех пор LCC (low-cost cars), или автомобили с ценой менее 10 тыс. долларов США, стали восприниматься как хорошая возможность для будущего роста.

В середине 1990-х руководство «Renault» решило взять курс на снижение роли западноевропейских рынков для компании и обратило внимание на развивающиеся рынки. Прототипом «Logan» послужил «Проект Х90», разработанный в Гвианкуре (научно-исследова-

тельский центр компании, расположенный неподалёку от Парижа). В данном прототипе был реализован принцип простоты, который был необходим для того, чтобы сохранить цену модели в целевых рамках: автомобиль не мог предложить широчайший выбор опций или новейшие конструктивные особенности. В отличие от более ранних моделей «Renault», он был специально разработан для удовлетворения потребностей развивающихся стран. Это означало, что автомобиль должен был быть экономным не только в плане его покупной цены, но и в эксплуатации и обслуживании.

Для того чтобы добиться минимизации стоимости, компания «Renault» использовала три метода [RAR 1998–2012; Schmid et al., 2011]: «дизайн-в-стоимость», «перенос» и «автоматизированное конструирование». Сущность первого метода заключается в максимально возможной минимизации издержек уже на этапе разработки. Стоимость производства автомобиля была снижена за счёт использования обычных компонентов и экономичных материалов; исключались любые элементы, несшие только визуальную нагрузку. В частности, использование идентичных зеркал заднего вида на левой и правой сторонах автомобиля позволило сэкономить более двух евро на 1 произведенный автомобиль. Усилия по повышению стоимостной эффективности фокусировались не только на прямых затратах, но и на потенциальной экономии во время процессов закупки и производства (табл. 1): выбор формы автомобиля и строго лимитированное число её изменений позволили сделать процесс производства более простым, что также снижало затраты. Передние и задние ветровые окна были лишь слегка изогнуты, что упрощало их установку. Наконец, «Renault» было принято решение использовать сталь в большинстве компонентов автомобиля как более экономичный и, что немаловажно, доступный в развивающихся странах материал, нежели, например, алюминий.

«Перенос» представлял собой использование опыта компании в создании других моделей и по своей сути концентрировался на

Таблица 1

**Сравнение стоимости машинной и ручной сборки
на примере крепления для запасного колеса
[RAR 1998–2012; Schmid et al., 2011]**

	Машинная сборка	Ручная сборка
Этап производства	разметка, нанесение состава, штамповка	
Объём инвестиций	200 тыс. евро	10 тыс. евро
Прямая занятость	—	1 рабочий
Затрачиваемое время	60 секунд	60 секунд
Стоимость/ 1 автомобиль	0,18 евро – машинные затраты*	0,01 евро – машинные затраты* 0,05 евро – стоимость труда

* - включая капитальные затраты, амортизацию и обслуживание.

В-платформе, разработанной «Renault» совместно с «Nissan» (обе корпорации создали стратегический альянс в 2009 году). Её применение не только придало уверенности потребителям, но и увеличило стабильность производства благодаря использованию проверенных компонентов. Успех данной платформы позволил альянсу наращивать сотрудничество, принёсшее свои плоды: по итогам 2007 года, треть всех проданных «Renault» и «Nissan» автомобилей (6,2 млн штук) базировалась именно на ней [RAR 1998–2012].

И, наконец, последний метод предусматривал широкое использование компьютерных моделей и полную симуляцию всех этапов производства с помощью информационных технологий, что позволило сэкономить на прототипах и ряде других испытаний. Хотя данный подход использовался и раньше, такого размаха он ещё никогда не достигал – это позволило сэкономить 20 миллионов евро. В общем итоге компания «Renault» потратила на разработку «Logan» лишь 360 миллионов евро – примерно половину обычной для запуска такой модели суммы.

При запуске «Logan» компания использовала комбинированную «стратегию водопада»: автомобиль был представлен в серии после-

довательных фаз на различных зарубежных рынках. В зависимости от баланса спроса и предложения каждая из фаз включала лишь определённый список стран. Глобальная брендовая стратегия была также дифференцирована в соответствии со спецификой принимающих рынков: в 50 странах «Logan» продавался под брендом «Dacia» (генетически румынском) и в 7 – под брендом «Renault». Бренд «Dacia» использовался там, где «Renault» уже имела определённую репутацию, – для того, чтобы привлечь внимание новых групп потребителей (Центральная Европа, Турция, Северная Африка); «обычный» же бренд компания применяла для открытия новых для себя рынков (Иран, РФ, Бразилия, Аргентина и Мексика).

«Logan» был представлен на рынках Румынии, Чехии, Марокко, Алжира и Турции в конце 2004 года. Вскоре он продавался также и в соседних странах, включая Прибалтику (Эстония, Латвия, Литва), Россию, Польшу, Словакию, Венгрию, Словению, Хорватию и Тунис. Неожиданно высоким оказался спрос в Западной Европе: после того, как дилеры «Renault» в Германии, Франции и Италии стали самостоятельно импортировать «Logan» для своих покупателей, «Renault» решили начать кампанию по продажам на своей «традиционной» территории. В настоящее же время «Logan» продаётся уже более чем в 60 странах мира.

Успех «Logan» сделал румынский филиал «Dacia» опорой для всей группы «Renault»: падение продаж и снижение доли рынка в Западной Европе с лихвой компенсировалось постоянным ростом на других рынках. По итогам 2007 года, рост объёмов продаж «Logan» составил 48 %, при этом «Renault» удалось достигнуть уникальной для данного сегмента рентабельности: в Западной Европе она составила около 15 %. Единственной другой моделью, имеющей такую рентабельность, был премиальный производитель «Porsche» с моделью 911 «Carrera».

«Dacia» стала играть не только важную роль в системе «Renault», но и принесла значительные выгоды румынской экономике, обеспе-

чив 14 400 рабочих мест непосредственно на заводах, 4000 рабочих мест в сфере обслуживания только одного завода в Питешти, 6500 рабочих мест в дистрибуции и около 150 000 рабочих мест в смежных отраслях; вклад «Renault» в экономический рост Румынии по итогам 2007 года составил 2 % ВВП [Frink, 2008]. Развитие «Dacia», как отмечают эксперты, улучшило международный имидж страны: даже румынский премьер-министр Кэлин Попеску-Тэричану заявил, что «Logan – лучший посол, который когда-либо был у Румынии». Согласно социологическим опросам, жители Румынии гордятся «Dacia». Неожиданно впечатляющие продажи «Logan» в Западной Европе положительно повлияли на их самооценку.

Столь низкие издержки производства «Logan» были обусловлены не только чисто техническими особенностями проекта, но и должной конфигурацией и координацией всей цепочки создания стоимости. После покупки «Dacia» в 1999 году «Renault» пришлось вложить в румынскую автомобильную промышленность около 500 миллионов евро – в 10 раз больше, чем стоимость «Dacia» до поглощения – для того, чтобы обновить производственные мощности, которым уже было около 40 лет, организовать деятельность и оптимизировать процедуры. Данные мероприятия принесли свои плоды: в настоящее время оба завода «Dacia» в Румынии входят в число наиболее эффективных предприятий среди всей группы «Renault».

При воссоздании румынского автопрома «Renault» стремилась по минимуму автоматизировать производство «Logan»: стоимость рабочей силы по-прежнему играет большую роль в автомобилестроении. Примечательно, что ряд исследователей отмечают способность именно ручного труда производить высококачественную продукцию; подобный уровень ручного труда сегодня может быть обнаружен в производстве только самых дорогих моделей – таких, например, как «Audi R8». В дополнение «Dacia» демонстрирует высокий уровень вертикальной интеграции производства: производство автомобилей в Миовени и Питешти включает в себя не только стандартную

конечную сборку. В производство включены завод по штамповке, кузовной и сварочный цеха, малярный цех; также поблизости расположены заводы по производству двигателей и коробок передач, баков и иных комплектующих. «Renault» удалось достигнуть тесного взаимодействия с местными поставщиками, благодаря чему был получен не только высокий уровень локализации производства, но и дополнительная выгода от более дешёвых местных комплектующих, ведь их доля в общей стоимости производства «Logan» составляет около 80 %.

Отказ от полной автоматизации не только позволил повысить стоимостную конкурентоспособность производимой продукции, но и привел к созданию дополнительных рабочих мест в Румынии. Несмотря на то, что «Renault» сократило количество занятых с 28 600 (на момент поглощения «Dacia») до 11 000 (в настоящий момент – 14 400), данный показатель всё равно в два раза выше, чем в среднем по остальным европейским заводам компании со сходным объёмом производства. Тем не менее выбор страны размещения был обусловлен не только относительно низкой стоимостью рабочей силы (рис. 2), ведь её доля в производственных затратах составляет от 15 до 25 % [Guilford, 2007].

Доля затрат на поставки различного рода в современном автомобилестроении составляет в среднем 60 % стоимости транспортного

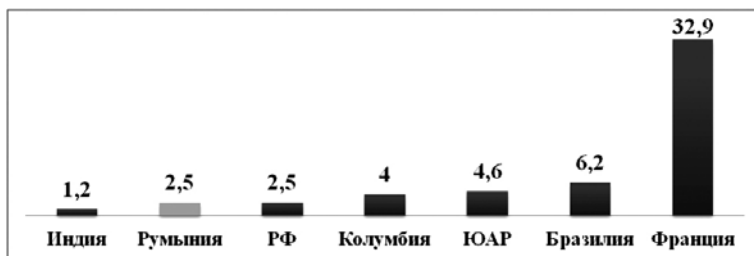


Рис. 2. Сравнение затрат на труд в странах, где производится «Logan» (евро/час) [RAR 1998–2012; Schmid et al., 2011]

средства. Следовательно, «Renault» стремилась сократить расходы на покупку компонентов для «Logan» и «Sandero». Успех в данном направлении был в значительной мере обусловлен тем, что закупки на заводах «Dacia» высоколокализованы: около 80 % (в стоимостном выражении) из них происходят в Румынии (рис. 3).

Короткие расстояния также означали низкие транспортные издержки: 50 % компонентов для производства «Logan» компания получает в пределах индустриального парка (кластера) Питешти, сформировавшегося в непосредственной близости от заводов «Dacia», и только один этот фактор позволил снизить издержки на 100 евро на 1 произведенный автомобиль. Подобная ситуация наблюдается и с «моделью-сестрой» «Logan» – «Sandero», 60 % компонентов которой компания получает в Румынии; также 30 % поступают из соседних Польши и Венгрии. Для сравнения: уровень локализации завода BMW в Спартанбурге (Южная Каролина, США) составляет всего 30 % [BMW AR 2007–2012], большинство компонентов по-прежнему поступают из Европы. Однако следует отметить, что четыре из шести поставщиков в Питешти, дающих 50 % всех автокомпонентов «Logan», являются филиалами ТНК, действующих в данной области, и только два поставщика являются изначально румынскими:

- Auto Chassis Int. (Франция),
- Euro Auto Plastic Systems (Румыния),

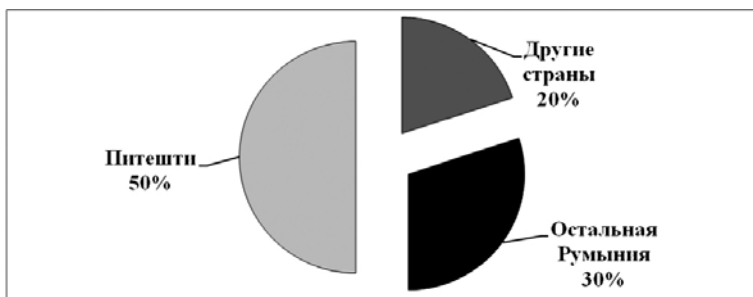


Рис. 3. Географическая структура поставщиков компонентов для «Logan» по валовой стоимости, 2012 год [RAR 1998–2012; Schmid et al., 2011]

- Johnson Controls (США),
- Valeo (Франция),
- Valeo Climate (Франция),
- Cor-Tubi (Румыния).

Локализации подверглись также НИОКР компании: в 2007 году в Румынии открылся центр «Renault Technologies Romania», в котором в настоящее время заняты около двух тысяч человек. Данный научно-исследовательский центр участвовал в разработке модификаций «Logan» для Центральной и Восточной Европы, РФ, Турции и Северной Африки; в качестве платформ для исследований центр получил производственные площадки в РФ, Словении, Турции и Марокко. Исследования здесь проводятся не только в рамках изучения потребностей и вкусов местных потребителей, но и в технико-экономических рамках, включая изучение использования новых конструкционных материалов.

Очевидно, что для сформированного в Румынии производственного звена «Renault» требовалась эффективная логистика. По этой причине компания открыла в Миовени в 2005 году один из семи центров Международной логистической сети (ILN). Данный центр координирует все логистические аспекты деятельности «Dacia», включая взаимодействие со 188 поставщиками и отправку «Logan» в различные страны мира. С учетом 300 занятых и 900 тысяч кубических метров отгруженных в 2012 году компонентов [RAR 1998–2012] (более 23 тысяч стандартных контейнеров) логистический центр Миовени является не только крупнейшим во всей группе «Renault», но и во всём мировом автомобилестроении.

Транспортировка автомобилей и компонентов компании строго подчинена ценовой политике. В отличие от большинства своих конкурентов «Renault» предпочитает перевозить продукцию на судах. Например, практически все поставки на немецкий рынок выполняются судовой компанией «Willi Betz». Автомобили перевозят из Миовени в дунайский порт Видин (расстояние составляет примерно 200 км),

после чего их загружают на корабли. Путешествие в 1440 км до города Пассау занимает около 5 суток, после чего автомобили развозятся непосредственно по дилерским центрам. Транспортировка на судах позволяет «Renault» сэкономить порядка 20 % стоимости перевозки. Около 80 % всех автомобилей, произведенных для Западной Европы, доставляются также при помощи водного транспорта, даже если транспортировка сушей занимает меньше времени. Вся продукция для южной Европы, а также компоненты для крупноузловой сборки в Марокко, Бразилии и Колумбии доставляются транспортной компанией «Gefco» поездами из Миовени до порта Констанца, после чего их грузят на суда. Примечательно, что «Renault» использует услуги «Gefco» – по сути дочерней транспортной компании конкурента «Peugeot».

Таким образом, low-cost сегмент мирового автомобильного рынка представляет рынку совершенно новый тип продукта, требующий особой конфигурации цепочки добавленной стоимости. Для компании, стремящейся получить долгосрочную конкурентоспособность в данном сегменте, размещение в развивающейся стране с относительно низкими издержками на труд важно не менее, чем создание разветвлённой, устойчивой сети поставщиков. ТНК развитых стран могут получить существенные выгоды от встраивания развивающихся стран в свои цепочки добавленной стоимости – в частности, благодаря переносу ряда не только производственных, но и научно-технологических функций. В свою очередь, ориентированная на ЦДС политика способна дать мощный импульс не только количественному, но и качественному росту производства развивающихся стран.

Литература

1. *Bair J. Global Capitalism and commodity chains: Looking back, going forward / J. Bair // Competition and Change. – 2005. – № 2. – Pp. 153–180.*
2. *BMW AR 2007–2012 – BMW Annual Reports. – BMW Group, 2007–2012.*

3. *Frink L.* Dacia will get what it wants : more local parts / L. Frink // *Automotive News Europe*. – 17 March 2008. – Vol. 13. – Issue 6. – P. 22–28.
 4. *Gereffi G.* Global Value Chain Analysis : A Primer / G. Gereffi, K. Fernandez-Stark. – North Carolina, USA : Duke University, 2011. – 39 p.
 5. *Guilford D.* Race to copy Logan's success / D. Guilford // *Automotive News Europe*. – 17 September 2007. – Vol. 12. – Issue 19. – Pp. 3–9.
 6. *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA)*. – URL : <http://oica.net>.
 7. *Porter M.* Competitive advantage : creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – New York : The Free Press, 1985. – 592 p.
 8. RAR 1998–2012 – *Renault Annual Reports*. – Renault S.A., 1998–2012.
 9. *Schmid S.* Managing the International Value Chain in the Automotive Industry / S. Schmid, P. Grosche. – Bertelsmann Stiftung, 2011. – 160 p.
 10. UNIDO, 2013 – *UNIDO International Yearbook of Industrial Statistics*, 2013.
 11. WTO-OECD Trade – *WTO-OECD Trade in Value Added Database*. – URL : http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_OECD_WTO.
-

© Сафонов Сергей Александрович (2014), кафедра географии мирового хозяйства, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва), jinet@mail.ru.