



Алан Рагман

**Глобализация — миф.
Рост региональных транснациональных
корпораций**

Глобализация — миф. Как становится ясно в настоящее время, ее не существует. Большая часть деловой активности крупных международных фирм приходится не на единый глобальный рынок, а на региональные блоки. Правительственные инструкции, затраты на транспортировку и культурные различия делят мир на триаду: Северную Америку, Европу и Азиатско-Тихоокеанский регион с тремя большими экономическими центрами: Соединенными Штатами, Европейским союзом и Японией. В пределах этих блоков многонациональные предприятия конкурируют за региональную долю на рынке и таким образом вносят свой вклад в эффективность экономики.

Большинство крупнейших мировых фирм — транснациональные корпорации-домоседы. Значительная часть транснациональных корпораций (320 из 380, данные о которых доступны) осуществляет в среднем 80% продаж на внутреннем рынке своей части триады. Поэтому мир международного бизнеса не глобален, а регионален. Лишь горстка транснациональных корпораций — а именно девять — работает во всех регионах триады. Имеется 25 двухрегиональных транснациональных корпораций, а также еще 11, ориентированных на специфическую страну-хозяина.

Глобальные рынки не становятся гомогенизированными. Глобальная стратегия экономической интеграции жизнеспособна лишь в нескольких секторах, таких, например, как бытовая техника. В большинстве других производственных областей, таких как автомобилестроение и сфера услуг, требуются региональные стратегии.

Устойчивые данные показывают, что верхний предел «расширенного» производства ценностей так же регионален, как нижний предел «фронтальных» продаж. Данные предполагают картину регионально базирующихся производственных групп и сетей, подобную обнаруженным в автомобильном секторе.

Только в электронике производство несколько глобализировано, поскольку затраты на логистику низки по сравнению с добавочной стоимостью на сборку. Напротив, производство химикалий, ресурсов, услуг и т. д. в высокой степени локализовано. Для розничных продаж некоторые американские транснациональные корпорации, такие как *Nike* и *Wal-Mart*, привлекают компании-аутсорсеры для продажи в розницу (главным образом в Китае и Юго-Восточной Азии) существенной части продукции из других регионов, но, опять же, большинство производств в этой промышленности локализовано в порядке национального предпочтения.

Это демонстрирует, что глобальная стратегия — скорее исключение, чем правило. В результате топ-менеджеры должны проектировать не глобальные, а региональные стратегии.

Реальность глобализации

Широко признается, что мультинациональные предприятия (МНП) стимулируют глобализацию. Лучшие 500 МНП доминируют над международным бизнесом и являются движущей силой и для прямых иностранных инвестиций (ПИИ), и для торговли. Они — ключевая единица анализа для исследований в международном бизнесе, на них приходится более чем 90% всемирного запаса ПИИ и почти 50% мировой

торговли. Самые крупные мировые МНП сконцентрированы в «основной» триаде Соединенных Штатов, ЕС и Японии. В 2000 году 430 из самых крупных в мире 500 МНП располагались в этих регионах. За последние двадцать лет выявилась тенденция снижения числа американских фирм от 242 в 1981 году до 157 в 1991 году, однако их число выросло до 162 в 1996 году и 185 в 2000 году. Данные по ЕС весьма последовательны (141 — для старого ЕЭС в 1981 году, 155 — для расширенного ЕС в 1996 году — и затем снова 141 — в 2000 году).

Можно выделить три типа МНП:

- «ориентированные на внутренний регион» МНП, осуществляющие, по крайней мере, 50% своих продаж из своего внутреннего региона;

- «двухрегиональные» МНП, осуществляющие менее чем 50% своих продаж из внутреннего региона, но более чем 20% из одного другого. Сюда входят фирмы по крайней мере с 20% продаж в двух регионах триады, включая их собственный, и фирмы с более чем 50% продаж во внешнем регионе («ориентированные на внешний регион» фирмы);

- действительно «глобальные» МНП, производящие по крайней мере 20% своих продаж во всех трех регионах триады, но меньше чем 50% в любом из отдельных регионов.

Поэтому окончательная картина представляет собой не глобализацию, а регионализацию. Как показано в Таблице 1, из 380 фирм, данными о которых мы располагаем, 320 ориентированы на внутренние регионы и осуществляют менее чем 50% продаж в двух других регионах триады. Несколько более обширная группа — 36 — включает компании с сильным присутствием в двух регионах триады, то есть извлекающая более чем 50% своих доходов во внешних регионах. И только девять из этих 500 компаний, такие, например, как *IBM*, *Coca-Cola* и *LVMH*, можно квалифицировать как действительно глобальные МНП.

Таблица 1
Классификация 500 крупнейших МНП

Тип МНП	Количество МНП	% внутрирегиональных продаж
Глобальное	9	38.3
Двухрегиональное	25	42.0
Ориентированное на внешний регион	11	30.9
Ориентированное на внутренний регион	320	80.3
Недостаточно данных	15	40.9
Нет данных	120	нет данных
Итого	500	71.9

Источник: А.М. Rugman, *The Regional Multinationals*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.

Для трех вышеупомянутых категорий МНП уровень внутренних продаж был следующим:

- 80.3% для 320 внутренне ориентированных фирм;
- 42% для 25 двухрегиональных МНП и 30.9% для 11 двухрегиональных внешне ориентированных МНП
- 38.3% для 10 глобальных фирм.

Подразделяя эти 380 фирм, данными о которых мы располагаем, укажем, что 15.3% из них являются просто внутренними, 34.5% имеют более чем 90% продаж во внутреннем регионе и более чем 60% имеют 70 или более процентов продаж в их внутреннем регионе. Это вновь указывает на чрезвычайную степень разбиения на регионы.

Таблица 2 перечисляет 25 крупнейших внутренних регионально ориентированных МНП. Они по существу придерживаются внутрирегиональной стратегии и не могут считаться глобальными МНП.

Таблица 2

25 крупнейших ориентированных на внутренний регион компаний

Компания	Прибыли в млрд. USD	Северная Америка % от всех продаж	Европа % от всех продаж	Азиатско- Тихо- океанский регион % от всех продаж
Wal-Mart Stores	219.8	94.1	4.8	0.4
General Motors	177.3	81.1	14.6	нет данных
Ford Motor	162.4	66.7	21.9	нет данных
General Electric	125.9	59.1	19.0	9.1
Mitsubishi	105.8	5.4	1.7	86.8
Mitsui	101.2	7.4	11.1	78.9
Total Fina Elf	94.3	8.4	55.6	нет данных
Itochu	91.2	5.5	1.7	91.2
Allianz	85.9	17.6	78.0	4.4
Volkswagen	79.3	20.1	68.2	5.3
Siemens	77.4	30.0	52.0	13.0
Sumitomo	77.1	4.8	нет данных	87.3
Philip Morris	72.9	57.9	25.8	нет данных
Marubeni	71.8	11.6	нет данных	74.5
Verizon Communications	67.2	96.2	нет данных	нет данных
Deutsche Bank	66.8	29.3	63.1	6.5
E.ON	66.5	9.4	80.1	нет данных
US Postal Service	65.8	97.0	нет данных	нет данных
AXA	65.6	24.1	51.2	19.9
Credit Suisse	64.2	34.9	60.9	4.1
Hitachi	63.9	11.0	7.0	80.0
American Inter- national Group	62.4	59.0	нет данных	нет данных
Carrefour	62.2	нет данных	81.3	6.6

American Electric Power	61.3	87.7	11.8	нет данных
Duke Energy	59.5	96.5	нет данных	нет данных

Источник: Alan M. Rugman, *The Regional Multinationals* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005).

Имеется 25 «двухрегиональных» МНП, в число которых входят и несколько МНП, которые являются почти глобальными по нашему определению, такие как *Unilever* и *McDonald's*, оба производят менее чем 20% продаж в Азии. Имеется одиннадцать «внешне ориентированных» МНП. Большинство из них привлечено американской экономикой, и их стратегии – стратегии доступа к рынку. Сюда входит *DaimlerChrysler*, одно из восьми базирующихся в Европе МНП с больше чем половиной продаж в Северной Америке. Одна азиатская компания, *Honda*, и австралийская *News Corp* также производят большинство продаж в Северной Америке. Только одно американское МНП, *Manpower*, производит больше продаж в Европе, чем на своем внутреннем рынке.

Таблица 3
Глобальные МНП

Компания	Прибыль и в млрд. USD	Северная Америка % от всех продаж	Европа % от всех продаж	Азиатско-Тихоокеанский регион % от всех продаж
Intl. Business Machines	85.9	43.5	28.0	20.0
Sony	60.6	29.8	20.2	32.8
Royal Philips Electronics	29.0	28.7	43.0	21.5
Nokia	27.9	25.0	49.0	26.0
Intel	26.5	35.4	24.5	40.2
Canon	23.9	33.8	20.8	28.5
Coca-Cola	20.1	38.4	22.4	24.9
Flextronics International	13.1	46.3	30.9	22.4

LVMH	11.0	26.0	36.0	32.0
Средняя величина	33.1			
Итого	298.0			

Источник: А.М. Rugman, *The Regional Multinationals*, Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

Девять «действительно глобальных» МНП приведены в Таблице 3. Кроме *Coca-Cola* и *LVMH*, остальные семь заняты в компьютерной индустрии, телекоммуникациях и высокотехнологичных секторах. Есть девять МНП, которые являются «почти» глобальными МНП. Недостаток данных не позволил формально классифицировать как глобальные такие компании, как *Mobile Exxon*, *Shell*, *Nestle* и другие. Даже при полноте данных некоторые МНП, такие как *3M* и *Kodak* не достигли 20%-го критерия для всех трех регионов триады.

Существует ли тенденция к глобализации?

Вышеупомянутые данные действительно для МНП 2001 года. Мне удалось обновить эти данные для 500 крупнейших мировых МНП на период 2001-2004 гг. Эти данные получены в итоге и представлены ниже. В этом разделе я рассматриваю новые данные в двух измерениях. Прежде всего, я обновляю коммерческие данные с 2001 по 2004 гг., что обеспечивает информацию за четырехлетний период для большого числа из 500 крупнейших мировых фирм. Это поможет нам ответить на вопрос о том, существует тенденция к глобализации или тенденция к регионализации. Во-вторых, я рассматриваю данные как по активам, так и по продажам. Это делается с целью получить ключевую информацию о природе деятельности этих фирм в секторе апстрима. Некоторые теории предполагают, что возможна глобальная цепь поставок, а данные об активах могут таким образом предоставить несколько больше деталей об этом аспекте глобализации, чем продажи (сектор даунстрим), — данные, предварительно приведенные у Алана Рагмана и Алена Вербека (2004) и у Рагмана (2005). Все

же, как будет замечено, дополнение информации об активах обеспечивает по существу то же самое заключение касательно продаж: большинство крупных фирм ориентировано на свои внутренние регионы.

В Таблице 4 для каждого года я разбиваю данные на две категории: производство и сфера услуг. Численность фирм за четырехлетний период изменяется по годам. Численность лучших в 2001 году 500 фирм сведена к 380 у Рагмана (2005), поскольку набор из 500 фирм был определен как точка отсчета в 2003 году. Из-за слияний и приобретений компаний, вступлений и исчезновений, согласно изменениям в тотальных доходах, и до, и после 2003 года существовало меньшее число фирм. В Таблице 4 (Группа А) представлено 290 фирм, но в 2002 — 328, в 2003 — 337 — и 313 — в 2004. Эти числа отражают данные по географическому сегменту информации по продажам за все четыре года. В Таблице 4 (Группа В) представлено меньше фирм, предоставляющих данные по географическим сегментам их активов.

Таблица 4
Внутрирегиональные продажи 500 фирм

<i>Секция А. Внутрирегиональные продажи</i>				
Год	Кол-во фирм	Внутрирегиональные продажи (%)		
		Все отрасли индустрии	Производство	Услуги
2001	290	71.6	64.7	78.5
2002	328	71.4	63.9	78.3
2003	337	71.5	63.2	78.9
2004	313	71.6	63.9	78.4
В среднем:		71.5	63.9	78.5
<i>Секция В. Внутрирегиональные активы</i>				
2001	238	73.4	68.7	78.8
2002	271	73.9	69.4	79.0
2003	282	74.3	69.6	79.3
2004	268	73.7	69.6	78.1
В среднем:		73.8	69.3	78.8

Источник: Ежегодные доклады за 2001 — 2004 гг.

В Таблице 4 (Группа А) показано, что средний внутрирегиональный показатель по продажам для всех фирм — 71.5% плюс-минус годовые изменения не более чем в 0.1%. Не наблюдается никаких существенных различий в течение долгого времени и, следовательно, никаких свидетельств тенденции к глобализации международного вида деловой деятельности. Однако в сфере услуг продажи во внутренних регионах составляют в среднем 78.5% по сравнению с показателем 63.9% для производства. Это — статистически существенное различие. В Группе В Таблицы 4 вновь не прослеживается никакая тенденция к глобализации, но есть подобное же статистически существенное различие в средних внутрирегиональных активах в сферах услуг и производства.

Двухобразцовый Т-тест показывает, что средние величины внутрирегиональных продаж для производства (63.9%) и сферы обслуживания (78.5%) за период 2001-2004 гг. значительно различаются, на уровне значения в 1% для каждого года. Аналогично, средние величины активов также значительно различаются.

Интерпретация обеих групп Таблицы 4 состоит в том, что сфера услуг является даже еще более внутренне ориентированной отраслью, чем производство, и в секторе даунстрима (продаж), и в секторе апстрима (активов). Эти данные касаются 500 крупнейших мировых фирм, но, как показано ранее, нет никаких причин полагать, что крупные североамериканские МНП отличаются в каком-либо отношении от этих полученных данных. Все свидетельствует о том, что МНП и в сфере услуг, и в производстве продолжают базироваться в своих внутренних регионах. Ничто не свидетельствует о тенденции к глобализации, в любом из секторов деятельности МНП в Северной Америке, как апстрима (производства), так и даунстрима (сбыта).

Оффшоринг — не свидетельство глобализации

Одним из первичных аргументов, выдвигаемых в поддержку глобализации, является рост аутсорсинга, создания рабо-

чих мест за границей. Когда такой аутсорсинг имеет место в МНП и рабочие места «выезжают за рубеж», он называется оффшорингом. Фактически оффшоринг представляет собой не новое явление. В течение последних 50 лет транснациональные корпорации использовали в своих интересах более дешевые трудовые затраты за границей, особенно в Азии. Такие действия в значительной степени были ограничены производственным сектором и известны в литературе как оффшорные сборочные площадки. В региональном контексте Северной Америки начавшийся в конце 1980-ых годов значительный рост оффшоринга в производстве пришел в Мексику, и этот процесс, возможно, ускорился с возникновением в 1994 году *NAFTA*.

Недавние данные, собранные Университетом *Duke CIBER*, указывают на то, что американский оффшоринг состоит из двух элементов. Прежде всего, это оффшоринг в Индии, главным образом в секторах обслуживания информационных технологий. Во-вторых, существует оффшоринг в сфере производства в Китае и в некоторых других странах Юго-Восточной Азии. Обзор Университета *Duke CIBER* охватывает около тысячи фирм в Соединенных Штатах. В нем указывается, что 67% всех американских оффшоринговых решений было направлено в Индию в 2005 году. Поскольку Индия находится в Азии, то 87% всех американских оффшоринговых фирм находились в этом регионе и лишь 4% — в Канаде и в Мексике. Из числа этих американских оффшоринговых фирм значительное большинство относится теперь к сектору обслуживания. Например, в двух третях Индии оффшоринг состоит в деятельности, связанной с *IT*, бэк-офисной деятельностью, *call*-центрами и другой деятельностью *IT*. Лишь 3% оффшоринга в Индии заняты закупками, в то время как 30% занимаются развитием производства. Напротив, оффшоринг в Китае намного менее касается сферы услуг, составляющей 28% всех решений американских фирм. А 14% относится к закупкам и 56% — к развитию производства. Данные Университета *Duke* не сообщают о величине оффшоринга, а лишь о реше-

ниях, принятых руководством около тысячи фирм США. Однако очевидно, что оффшоринг американских фирм подразумевает решения о местоположении в двух странах: Индии — для сферы услуг, Китае — для производства и сборки. Что это означает для исследования глобализации?

На основе доступных данных относительно оффшоринга разумно сделать заключение, что американские фирмы используют в своих интересах факторы стран в Индии и Китае, см. *Rugman* и *Doh* (2007). Ввиду роста производства и сборки в Китае очевидно, что американские транснациональные корпорации, как и европейские и входящие в другие западные экономические системы, привлечены относительно дешевой рабочей силой в Китае. Это — фактор страны. Дешевая рабочая сила доступна для всех иностранных МНП. Помощь МНП ускоряет китайское экономическое развитие и в свое время китайские МНП будут использовать характерные для страны преимущества дешевого труда и дешевых денег. Последнее доступно, так как Китай управляет активным сальдо торгового баланса с Соединенными Штатами и многими другими странами. Это пополняет валютные запасы Китая и позволяет ему косвенно обеспечивать дешевое финансирование китайским фирм, которые участвуют в иностранных закупках. Большинство китайских прямых иностранных инвестиций сосредоточено в секторах природных ресурсов, особенно в энергетике и горной промышленности. К примеру, Китай — теперь крупнейший иностранный инвестор в Африке в этих секторах. Приобретение подразделения *Lenovo PC IBM* — нетипичный случай, посредством которого китайская фирма пытается развить наукоемкие специфические для фирмы преимущества. Еще не ясно, могут ли быть поддержаны наукоемкие *FSA* через процесс слияния и приобретения компаний. Вместо этого большинство китайских прямых иностранных инвестиций в Соединенных Штатах, вероятно, отразит характерные для Китая преимущества дешевой рабочей силы и дешевых денег. Вероятно, понадобится десять или более лет для того, чтобы мультинациональные китайские

предприятия развили организаторские навыки в интеграции систем и координации сетей настолько, чтобы вступить в конкуренцию с американскими фирмами, основанными на наукоемких технологиях, указывают *Rugman* и *Doh* (2007).

Оффшоринг американских предприятий в сфере обслуживания в Индии может быть проанализирован подобным же образом. В то время как Индия располагает более квалифицированной рабочей силой, чем Китай, критическим пунктом является то, что оффшоринг в Индии определяется аналогичным характерным для страны фактором. Индийские работники в сфере *IT* наслаждаются преимуществом дешевого по сравнению с американскими аналогами труда. Поэтому оффшоринг американских фирм будет продолжаться до тех пор, пока индийская заработная плата не начнет расти и не исчезнет различие со средними американскими зарплатами в секторе *IT*. Единственное различие между Индией и Китаем состоит в том, что Индия обладает гораздо большим потенциалом развития собственных транснациональных корпораций, основанных на наукоемких технологиях. Сектор обслуживания *IT* должен предоставить Индии возможность более быстрого темпа экономического развития, чем это доступно Китаю через низкооплачиваемое производство и сборку. Однако оба пути развития, и в Индии, и в Китае, представляют собой особые случаи.

Пока не выросли новые китайские и индийские МНП, очень маловероятно, что здоровая природа североамериканского регионального вида деловой активности будет нарушена. Действительно, большая часть деловой активности в Северной Америке проявляется в сферах производства и услуг, в которых местные преимущества сетей остаются чрезвычайно важными. Динамика инноваций и продолжительного развития наукоемких технологий тесно связаны с этими группами. Таким образом, в будущем вероятно, что китайские и индийские МНП будут привлечены к существующему объединению американской группы, подобно тому как успешно японские фирмы включились в автомобилестроение, шинное произ-

водство и связанные с ними сектора. Другими словами, оффшоринг в конечном счете, вероятно, укрепит силы американской деловой системы. Оффшотринг — это процесс, посредством которого американские МНП остаются эффективными, способными развивать жизненно важные для фирмы преимущества в пределах динамических местных групп.

Во введении были представлены доказательства того, что глобализации в обычном понимании не существует. Нет никаких свидетельств того, что крупнейшие мировые фирмы работают глобально. Вместо этого они главным образом производят и продают на региональном уровне. Сила регионального эффекта такова, что анализ международной деловой стратегии должен различать региональную и глобальную стратегии. Теперь мы обратимся к социологическим исследованиям определенных типов транснациональных корпораций и рассмотрим воздействие внутрирегиональных продаж и активов на их «глобальную» стратегию.

Социологические исследования

Wal-Mart: «ориентированный на внутренние регионы» международный ритейлер

В 2001 году *Wal-Mart* стал крупнейшей в мире компанией по доходам с продаж — захватывающее дух достижение для компании, которую Сэм Уолтон основал в Арканзасе лишь в 1962 году. С доходами 217.8 миллиардов долларов в год за период, заканчивающийся в 2002 году, *Wal-Mart* теперь опережает *General Motors* и *Exxon Mobil*. Его успех основан на сокращении затрат и «всегда низких ценах» — формуле роста и обеспечении доли на рынке.

Международное расширение *Wal-Mart* началось в 1992 году, когда он учредил совместное предприятие с *Cifra S. A.*, успешным мексиканским розничным продавцом. В 1998 году *Wal-Mart* приобрел контрольный пакет *Cifra* и официально изменил название компании на *Wal-Mart* Мексики. С 1992 года *Wal-Mart* также вышел на восемь других международных

рынков: в Аргентину, Бразилию, Канаду, Китай, Германию, Южную Корею, Пуэрто-Рико и Великобританию.

Но международное расширение не обязательно означает глобальное расширение. В начале 2002 года *Wal-Mart* имел в общей сложности 3989 складов, 3609 из которых располагались внутри США или других членов *NAFTA*. И только 380 складов — 10% — были действительно международными. Другими словами, *Wal-Mart* — это североамериканский бизнес, и местоположение его стратегии и структуры остается региональным.

Кроме того, хотя международные продажи *Wal-Mart* оцениваются в 16.3% всеобщих продаж, экстрарегиональные продажи составляют лишь 5.9% всех продаж. Продажи *NAFTA* — приблизительно 94.1% его общих продаж. Он имеет лишь 4.8% от общих продаж в Европе и 0.4% — в Азии.

Wal-Mart не имеет «глобальной» стратегии. В докладе ООН о мировых инвестициях 2001 года указывалось, что *Wal-Mart* стоит ниже любого из 100 крупнейших МНП в отношении международных возможностей. В межнациональном индексе *Wal-Mart* обладает «индексом распространения сети» (соотношение фактических и возможных иностранных прямых инвестиций, из которых в 1999 году были возможны 187) меньшим, чем 5%. *Wal-Mart* предстоит проделать еще очень долгий путь, прежде чем он станет действительно глобальным розничным продавцом.

AstraZeneca: «ориентированная на внешние регионы»
международная фармацевтическая компания

В 1999 году британская *Zeneca* слилась со шведской *Astra* и породила то, что стало в то время третьей по величине фармацевтической компанией в мире. Слияние этих компаний считалось союзом равных гигантов. *Astra* лидировала на рынке противоязвенного препарата *Prilosec*, в то время лучшим в мире. *Zeneca* — мировой лидер в производстве онкологических препаратов, имевший также сеть онкологических клиник в США. Сегодня, суммарные доходы *AstraZeneca* составляют 17.8

миллиардов долларов. Хотя компания базируется в Европе, 55.6% ее продаж производится потребителям в Северной Америке, 31.9% в Европе и лишь 5.5% – в Японии.

AstraZeneca – хороший пример маркетинговых трудностей фармацевтических предприятий, даже когда они получают одобрение законодателей. В 2001 году американское Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов предписало *AstraZeneca* прекратить распространение вводящих в заблуждение объявлений о *Nolvadex*, препарате против рака молочной железы. В 2003 году *AstraZeneca* подверглась расследованию американских обвинителей по поводу его маркетинга препаратов *Prilosec* и *Nexium*, а маркетинг *Zoladex*, другого препарата *AstraZeneca*, подвергся расследованию со стороны Министерства юстиции. Таким образом, эта европейская компания очень подчинена американским законам и нуждается в региональной стратегии, чтобы иметь с ними дело.

Так, притом что *AstraZeneca* должна соблюдать осторожность не только на своем внутреннем европейском рынке, она также сталкивается с законодательным регулированием на своем обширном рынке североамериканском. Такие обстоятельства, являясь препятствием для развития международной стратегии, вынуждают компанию мыслить скорее «регионально», чем глобально.

DaimlerChrysler: «ориентированная на внешние регионы» международная автомобилестроительная компания

Когда *Daimler-Benz* слился с *Chrysler*, немецкая компания стремилась обеспечить себе долю на большом американском автомобильном рынке экономического класса. Совместные действия также могли уменьшить затраты на все операции. На первый взгляд слияние компаний достигло своей цели. В 2002 году компания получала 58.7% своих доходов в Северной Америке. Но цифры могут обманывать. Вскоре после слияния компаний группу *Chrysler* поразили недостатки управления и снижение прибылей.

Две причины стояли у истоков этих проблем. Во-первых, компании производили совершенно различные продукты. *Mercedes Benz* обслуживал рынок роскоши, тогда как *Chrysler* производил популярные автомобили для американского рынка. В то время как доли были разделены и поставщики изготавливали различные продукты для обеих марок по низким ценам, здесь были свои опасности: автомобили *Chrysler* могли стать менее доступными, а *Daimler* мог потерять свою репутацию высокого класса.

Другая и, возможно, самая опасная угроза происходила от межкультурных различий. Изначально, после слияния, в компании доминировал *Daimler*. Немцы имели тенденцию к бюрократизму, в то время как американские менеджеры принимали решения на месте. Множество американских менеджеров и проектировщиков ушли в отставку, не поладив с новым стилем управления. Однако в течение долгого времени компания улучшала управление своими американскими операциями, и это начало приводить к улучшению общего положения компании на рынке.

DaimlerChrysler – это, несомненно, компания, ориентированная на внешний регион. Однако более близкий взгляд выявляет не связную организацию с двухрегиональным разделением рынка, а скорее две внутренних группы с отдельными глобальными профилями. Автомобильная группа *Mercedes*, преемник некоммерческого автомобилестроителя немецкой части слившихся компаний, получает 63% своих доходов от европейского рынка. Группа *Chrysler* продолжает получать более чем 90% доходов от североамериканского рынка. В производственном секторе Группа *Mercedes* располагает восемью предприятиями в Европе, в то время как Группа *Chrysler* не имеет ни одного. В регионе *NAFTA* Группа *Chrysler* располагает 38 обслуживающими производство предприятиями, в то время как Группа *Mercedes* имеет лишь одно. Это указывает на два отдельных объекта, каждый из которых пытается капитализировать свое знание собственного внутреннего региона, а не на действительно слитную двухрегиональную компанию. Одно совершенно ясно: *DaimlerChrysler* – не глобальная компания.

Toyota: «двухрегиональный» международный автомобилестроитель

Во всем мире потребители связывают доступность и надежность с крупнейшим автомобилестроителем Японии — компанией *Toyota*. Потребители — не единственные ее поклонники. Среди менеджеров *Toyota* высоко оценивается за новаторство в синхронной работе всех звеньев производства и других формах малоприбыльного производства. За счет своего производственного превосходства, уважаемого фирменного знака и тщательно отработанной региональной стратегии компания надеется увеличить свою долю на мировом рынке с 10% до 15% в течение нескольких последующих лет.

Более чем 80% доходов *Toyota* составляют два региональных рынка: Азия (особенно Япония, на которую приходится 45% доходов) и Северная Америка, дающая 39%. По источникам доходов это двухрегиональная компания. Но анализ ее рыночной доли показывает несколько иную картину. *Toyota* удерживает приблизительно 40% японского рынка и только 10% — рынка североамериканского.

Северная Америка — второй по величине и также очень выгодный региональный рынок *Toyota*. В 2002 году четверть прибыли *Toyota* поступила из Северной Америки. Местный живой отклик на американские рынки важен для *Toyota*, которая вводила на них свои роскошные модели для сбыта стареющим и более богатым клиентам, родившимся во время демографического взрыва. Теперь компания нацелена на более молодых американских клиентов.

Японские автомобилестроители начали производство в Соединенных Штатах в 1980-ых годах, чтобы защитить себя от ограничений импорта. Сегодня две трети производимых компанией автомобилей продаются в Соединенных Штатах, в Северной Америке.

Однако успех в Северной Америке сопровождался также противоречиями в методах найма компании и нечувствительностью к расовым меньшинствам. Компания реагировала быстро, вложив 8 миллиардов долларов в разностороннее развитие своей рабочей силы и улучшение своего имиджа

среди чернокожих и испаноговорящих сообществ, предотвратить таким образом бойкот.

В Азии, несмотря на огромный спад в экономике, и особенно на своем внутреннем рынке, в Японии, *Toyota* сумела удержать свою долю на рынке. Она также стремится вступить на китайский рынок благодаря комбинации прямых иностранных инвестиций и импорта продукции эффективных японских заводов.

В Европе операции *Toyota* приносят денежные убытки, но компания продолжает попытки увеличить свою долю на рынке с 3.8% в 2002 году до 5% в 2005 году. Чтобы защищаться от валютного риска, *Toyota* будет производить более высокий процент своих автомобилей в этом регионе. Это также означает увеличение местных поставок.

В свое время автомобильная промышленность вполне может более сблизиться с электроникой, став эквивалентом оригинальных изготовителей оборудования (*OEMs*) в области электроники. Эти владельцы марки транспортного средства сконцентрируются на проектировании, разработке и маркетинге транспортных средств, продаваемых под их маркой, в то время как другие компании позаботятся о производстве. Таким образом, *Toyota* намного обгоняет других автомобилестроителей. Всегда оставаясь передовой, компания является одной из самых эффективных в аутсорсинге продукции поставщикам, с которыми поддерживает дружественные долгосрочные отношения.

L'Oreal: «двухрегиональная» международная компания

L'Oreal имеет 238 филиалов и работает в 130 странах. Шестьдесят восемь процентов 50 000 ее служащих работают вне Франции. Приобретения сыграли большую роль в международном расширении компании. В 1996 году *L'Oreal* купил американский косметический гигант *Maybelline*, а в 2001 году — японский *Shu Uemura* и американский *Kiehl's*. *L'Oreal* также владеет компаниями *Cacharel*, *Garnier*, *Helena Rubinstein*, *Lancôme* и *Vichy*.

Как многие другие западные компании, *L'Oreal* стремился вступить на растущий китайский рынок. Сегодня косметическая компания наладила местное производство и сделала *Maybelline*, традиционно американский продукт, лучше всего продающимся косметическим средством Китая. Продажи в Китае растут приблизительно на 25% ежегодно. Но вступление на китайский рынок не было легким. *L'Oreal* и другие западные компании находятся под тяжелым давлением недавно созданных китайских компаний, выказавших отменную способность становиться конкурентоспособными за очень короткий промежуток времени. Другая проблема, стоящая перед иностранными компаниями в Китае, возникает из широкого диапазона фальсифицированной продукции, продаваемой под их названиями.

Китайский рынок весьма многообещающ, но операции *L'Oreal* на нем остаются незначительными. Точно так же операции в Японии, Латинской Америке, Восточной Европе и Азии приносят менее 20% доходов компании. Западная Европа, напротив, поставляет 49.9% доходов компании, а Северная Америка — 30.3%.

Двухрегиональное положение *L'Oreal* означает, что для него очень важны правительственные инструкции как Соединенных Штатов, так и Европейского союза и компания уязвима для перекрестного огня между ними. В 2001 году Европейский союз, например, предложил запретить все новые продукты, полученные при использовании испытаний на животных, даже если эти испытания производились не в Европейском союзе. Если бы Соединенные Штаты решили принять ответные меры против этого экстерриториального регулирования, то *L'Oreal* мог бы вполне свободно импортировать и экспортировать между двумя своими главными подвергнутыми опасности областями.

Nike: «двухрегиональная» международная компания спортивных товаров

В 1999 году продажи *Nike* составили более чем 4 миллиарда долларов. Компания владела 35% мирового и 45% амери-

канского рынка обуви. Но, хотя *Nike* продает свою продукцию более чем в 140 странах и изготавливает ее более чем в 50-ти, компания не является действительно глобальным МНП.

Nike привлек третьих лиц для выполнения почти всех производственных работ в низкооплачиваемых регионах. В 2000 году 43% его обуви производил Китай, 29% — Индонезия, 13% — Вьетнам и 12% — Таиланд. Несмотря на это, *Nike* является скорее двухрегиональной, нежели глобальной компанией. Около 49.7% ее доходов поступает от американских, базирующихся на внутреннем рынке предприятий (55.6%, если включить всю остальную Америку). Еще 26.7% поступает из Европы. Из Азиатско-Тихоокеанского региона поступает только 12.2%.

Высококачественная продукция *Nike* соответствует маркетинговым навыкам компании. Обратной стороной была плохая гласность, окружающая ее трудовые методы в Азии. Господство продукции *Nike* приводило к тому, что она жестко навязывалась на рынках, с которых получила большую часть своих доходов. Многие из конкурентов компании имели подобные же трудовые методы, но не навлекали на себя такую же критику. Поскольку успех *Nike* опирается на его фирменный знак, компания должна делать все возможное для демонстрации социальной ответственности. По источникам доходов компания не может быть глобальной, но ее деятельность в азиатском регионе имеет последствия для самых важных рынков.

Flextronics: действительно глобальная фирма-изготовитель электроники

После недавнего появления корпоративных конкурентов, поставщиков «электронного производственного обслуживания (EMS)», типа *Sony* и *Phillips* или *Ericsson* и *Motorola* компания решила разделять те же фабрики, чтобы производить конкурирующие продукты. Сегодня неизвестные публике компании производят такие известные продукты, как ПК

IBM-PC, видео-пульт *Microsoft Xbox* и портативные телефоны для *Ericsson* и *Motorola*.

То, что электронная промышленность работает по заказу, вовсе не несчастье. Ее продукция легко транспортируется воздушным путем, позволяя *EMS* развить международную сеть производства, которая координирует поставки, инвентаризацию, управление продажами, упаковку и предлагает услуги, которые минимизируют и «время на рынок», и издержки производства.

Хотя большинство конечных клиентов, которые покупают его продукцию, никогда не слышало о *Flextronics*, это крупнейшая *EMS* и одна из 500 самых крупных мировых компаний. При размещении ее штаб-квартиры в Сингапуре операции *Flextronics* позволяют ее клиентам брать ответственность в конце производственной цепи. Например, *Ericsson* может согласиться на привлечение третьих лиц для выполнения работ по производству мобильных телефонов для *Flextronics*. Инженеры обеих компаний совместно проектируют опытный образец, в котором достигается компромисс между проектами выгодного для рынка дизайна *Ericsson* и благоприятного для производства дизайна *Flextronics*. *Flextronics* берет на себя поставки, логистику, производство, распределение и послепродажную поддержку. Постпродажная роль *Ericsson* сводится к маркетингу ее марочной продукции.

Только через 12 лет после объединения в 1990 году продажи *Flextronics* доросли до 13.1 миллиардов долларов и одновременно с этим охватывают теперь 28 стран во всем мире. Расширение *Flextronics* было достигнуто через дружественные поглощения заводов его клиентов. Например, в 2001 году *Flextronics* купил половину операций создания офисного оборудования ксерокса за 220 миллионов долларов. Дело увенчалось пятилетним контрактом на привлечение третьих лиц для выполнения работ по изготовлению продукции ксерокса и обеспечения трудовой безопасности служащих. Как только *Flextronics* примет фабрику, он перепроектирует ее по собственным производственным стандартам и начнет произ-

водство фирменных изделий для различных, и иногда конкурирующих, компаний.

Flextronics — глобальная компания в сфере производства. Ее внутренний регион в Азии обеспечивает 42% производства компании, в то время как Северная Америка — главным образом Мексика — имеет долю лишь в 32%. Европа — главным образом Восточная Европа — составляет остающиеся 26% производства.

Однако положение *Flextronics* относительно глобальных доходов более сложно. В 2001 году только 24.4 % доходов *Flextronics* поступили с внутреннего азиатского рынка. Европейские продажи были самыми высокими, составляя 45.5%, в то время как североамериканские продажи составляли дополнительные 30.1%. На национальном уровне наибольший рынок компании обеспечивала Малайзия, с 18% доходов. С мексиканского рынка поступили 16%, а рынки Венгрии и Швеции составили соответственно 12% и 11%. Доля ни одной другой страны не составляла больше чем 10% доходов. Это является несколько озадачивающим. Как может МНП, выполняющие контракты для большого МНП триады, получать большую часть продаж с национальных рынков вне триады? Вероятный ответ в том, что доходы относились к пунктам продаж филиалов иностранного МНП, которые впоследствии непосредственно распределяли продукцию по рынкам триады.

Стратегические и организационные последствия

Таким образом, глобализация, как она обычно понимается, является мифом. Глобальные рынки не становятся гомогенизированными. Большинство видов деловой активности крупных фирм разворачивается далеко не на едином глобальном рынке, а в пределах трех главных региональных блоков триады, включающих Европу, Северную Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион.

Области триады продолжают доминировать над международным бизнесом и будет существовать лишь горстка «чисто глобальных» МНП в *Fortune 500*. Вместо них все более и более будут развиваться европейские, североамериканские и азиатские МНП. Зарабатывая 70 или более процентов своей прибыли в своих внутренних регионах, они продолжают доминировать над международным бизнесом.

В международном производстве очевидность сильна и последовательна: в производстве доминируют крупные МНП, оперирующие в местоположениях групп. Лучший пример — автомобильная промышленность. Данные об иностранных продажах крупнейшего в мире автомобильного МНП показывают, что большинство продаж было сделано в их внутренних регионах. *GM* производит 81% продаж в Северной Америке, *Форд* — 61%. *BMW* и *VW* производят большинство продаж в Европе. Только *DaimlerChrysler*, *Nissan Motors*, *Honda* и *Toyota* двухрегиональны. Сборка и производство транспортных средств вообще выполняются на местах на каждом рынке, которому служат. Таким образом, сборка и производство ориентированных на внутренний регион фирм имеют тенденцию также быть ориентированными на внутренний регион, в то время как сборка и производство двухрегиональных фирм имеют тенденцию быть двухрегиональными.

В показателях цепочки начисления стоимости немногие МНП используют оффшор. 99% производства *Nike* сосредоточено вне Соединенных Штатов, почти полностью — в Юго-Восточной Азии. Однако его фирменный знак ведет продажи на региональном основании: большинство его продаж производится в Северной Америке и в Европе.

Сектора обслуживания являются даже более локальными и региональными, чем производство. В розничной продаже только одна из 49 крупнейших розничных фирм глобальна (*LVMH*), и только две — двухрегиональны. В банковском деле большинство активов всех компаний сосредоточено в их внутреннем регионе. *Citigroup* располагает 80% активов в Северной Америке. Страхование является даже еще более локальным.

Даже наукоемкие отрасли промышленности услуг являются в значительной степени местными. Например, профессиональные фирмы обслуживания — юридические фирмы, консультанты, бухгалтеры и т. д. — располагаются на месте вместе с партнерами, являющимися в значительной степени неподвижными, и их свободными сетями, базирующимися в лучшем случае в регионах.

Несмотря на предсказания глобальных марок и стандартизацию через глобализацию, нет никакой заметной тенденции ни к глобальному брендингу, ни к стандартизации. Банки упорно остаются местными или региональными. Только несколько МНП, во главе с *Coca-Cola*, глобальны. Даже *McDonald's* является двухрегиональным, а не глобальным. Маркетинговые исследования показывают, что, чтобы быть успешным, требуется адаптация к местным потребностям. Даже успешные всемирно признанные марки должны приспособиться, чтобы бить местных конкурентов.

Большинство научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предпринимаются 500 крупнейшими мировыми МНП у себя дома. Патенты, к примеру, регистрируются в местных регионах. Наиболее активным является американское Патентное бюро, где стараются зарегистрировать патенты все активные МНП. Фармацевтические научно-исследовательские работы распространяются через отдельные национальные патенты, поскольку предприняты попытки преодоления законодательных барьеров для маркетинга и распределения. Точно так же здравоохранение не является глобальным бизнесом, а распространяется в местном масштабе и подчиняется местному законодательству. Даже внутри ЕС имеются отдельные национальные системы для сферы здравоохранения и фармацевтики. Внутри *NAFTA* отчетливо выделяются три различных системы здравоохранения. В сфере услуг научные исследования являются даже еще более локализованными.

Правительственное регулирование и культурные различия также должны быть приняты во внимание. Бизнес между блоками, вероятно, будет ограничен наложенными правитель-

ствами барьерами. ЕС и Соединенные Штаты вполне могут повести торговые войны, направляемые внутренними деловыми лобби, добивающимися субсидий или протекции. Кроме того, имеются существенные культурные и политические различия между областями триады, но гораздо меньшие – внутри их.

Все это имеет серьезное значение для бизнеса. Новое мышление обязано понимать региональное измерение международной стратегии. Менеджеры должны проектировать региональные, а не глобальные стратегии. Только в нескольких секторах, таких как бытовая электроника, глобальная стратегия экономической интеграции жизнеспособна. Для большинства других сфер производства, вроде автомобилестроения, и для всех сфер услуг требуются национально-ориентированные стратегии.

Однако ничто не мешает МНП развивать «глобальную» стратегию в своем внутреннем регионе. Благодаря ей МНП продает одинаковым образом один и тот же продукт или услугу по всему внутреннему региону. Это позволяет МНП получать экономию за счет роста производства и возможности и преимущества дифференцирования в пределах внутреннего рынка региона. Как только МНП исчерпывает возможности для роста в своем внутреннем регионе, имеет смысл вступать в другие регионы триады. Но тогда ему придется столкнуться с барьерами «иностранный происхождения».

Иными словами, все преимущества однородности могут быть достигнуты в пределах внутреннего региона, особенно если правительство этого региона проводит такую внутреннюю рыночную политику, как социальная, культурная и политическая гармонизация (как в ЕС) или экономическая интеграция (как в *NAFTA* и в Азии), а также имеются некоторые дополнительные масштабы, возможности или преимущества дифференцирования, которым предстоит быть достигнутыми на пути к глобализации или даже внутри других регионов триады.

Ссылки

Rugman, A. M. (2005): *The Regional Multinationals: MNEs and 'Global' Strategic Management* (Cambridge University Press: Cambridge, UK).

Rugman, A. M. and Verbeke, Alain (2004): *A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprise*. *Journal of International Business Studies*, 35, (1), 3-18.

Rugman, A. M and Doh, J. (2007): *Multinationals and Development* (Yale University Press: New Haven, Conn). Forthcoming.