

Антикризисные решения в масштабах транснациональных корпораций

Арутюнян Роман Робертович

студент 4 курса

Ставропольский государственный университет, Ставрополь, Россия

E-mail: astvas@mail.ru

Итальянский концерн FIAT S.p.A. – многопрофильный холдинг, основным направлением его деятельности является производство легковых, спортивных и грузовых автомобилей (Fiat Auto, Ferrari/Maserati, Iveco), а также сельскохозяйственного и строительного оборудования (CNH). В холдинг входит также ряд других промышленных (производство запчастей, двигателей) и непромышленных активов (издательская компания Itedi, владеющая газетой La Stampa, а также бизнес-консалтинг).

FIAT Auto долгое время было отстающим подразделением концерна. В конце 1990-х годов из-за неспособности угнаться за конъюнктурой рынка Fiat Auto стало убыточным. Характеристики новых моделей не соответствовали возросшим требованиям потребителей, доля FIAT на европейском рынке начала резко сокращаться. В результате к началу 2003 года уже весь концерн оказался под угрозой банкротства.

Руководство прекрасно осознавало, что финансовые показатели концерна падают с каждым годом. В связи с этим в марте 2000 года был создан альянс с американской транснациональной корпорацией General Motors. GM получила 20% акций FIAT Auto в обмен на 5.1% своих акций. Сумма сделки оценивалась в \$2.4 млрд., причем одним из условий соглашения было доведение доли GM в пакете акций итальянского производителя к 2010 году до 90%. Сотрудничество обещало стать взаимовыгодным. Однако непростая ситуация с брендами Opel и Saab в начале 2005 вынудила GM отказаться от ресурсоемкого партнерства с FIAT и стать инициатором разрыва стратегического партнерства. В итоге, GM вынуждена была выплатить итальянской стороне отступные в размере \$2 млрд. На протяжении 5-ти лет партнерство не приносило выгоды.

К концу 2001 года долг всей промышленной группы составлял €33,4 млрд. Убытки по итогам 2002 года достигли рекордных показателей €4,2 млрд. FIAT был вынужден начать реструктуризацию и провести массовые сокращения. Так, в начале декабря было уволено 5600 работников на нескольких заводах FIAT по всей Италии и принято решение об увольнении еще 2000 работников до конца июня 2003 года. В мае 2004 года пост генерального директора FIAT и по совместительству главы FIAT Auto занял Серджио Маркионне, известный эксперт по реструктуризации. Результатом новой политики концерна стал отказ и продажа некоторых непрофильных активов, не связанных с производством автомобилей. Так концерн FIAT Auto продал французской компании Norauto сервисную сеть Midas за €47,5 млн.

Мы полагаем, что важной чертой реструктуризации стал перенос рынков сбыта в азиатский регион, что повлекло за собой и перенос производств. Соответствующий контракт был заключен с иранской компанией Pars Industrial Development Foundation. Также были инвестированы \$613 млн. в развитие своего производства в Бразилии (Бразилия - второй по значимости рынок для FIAT Auto). Помимо этого итальянский производитель инвестировал €170 млн. в совместный проект с турецкой фирмой Tofas.

Мы считаем центральным звеном в реструктуризации запуск в производство 20-ти моделей в течение пяти лет, на разработку которых было потрачено \$14 млрд. Подобные действия, конечно же, требуют больших единовременных финансовых расходов. Как мы знаем, российская автопромышленность имеет подобные проблемы. Решением этого вопроса в России стало бы заключение альянса с одним из мировых автопроизводителей. Что и сделала компания FIAT S.p.A. В начале сентября 2005 года руководство FIAT Auto обнародовало намерение заключить партнерское соглашение с одним из мировых автопроизводителей. И уже в ноябре таким партнером в производстве малолитражных автомобилей стала компания Ford Motor Co. Проект принес значимое сокращение издержек при разработке моделей, а также положительный эффект от масштаба.

Благодаря реструктуризации и усилиям Серджио Маркионне по итогам 2005 года FIAT удалось выйти в прибыль. В 2006 году на ключевом рынке - в Европе - FIAT поставил

рекорд по росту объема продаж: они увеличились на 17,6%. Доля FIAT на европейском рынке достигла 7,6% против 6,5% в 2005 году. К концу 2005 года продажи FIAT составили €46,5 млрд., а чистая прибыль - €223 млн., против убытков в €949 млн. в 2004-м году.

В начале 2007 года итальянский концерн FIAT S.p.A. объявил о реорганизации своего бизнеса по производству автомобилей. Подразделение FIAT Auto будет преобразовано в FIAT Group Automobiles S.p.A., в которую войдут дочерние компании FIAT Automobiles S.p.A., Alfa Romeo Automobiles S.p.A., Lancia Automobiles S.p.A. и FIAT Light commercial Vehicles S.p.A. Нынешние руководители четырех брендов, которые ранее входили в FIAT Auto, станут генеральными директорами новых компаний. Реорганизация бизнеса отражает новую структуру управления, которая стала более простой и четкой.

Таким образом, FIAT подвел черту многолетней реструктуризации своего автомобильного бизнеса. Данный пример показывает, что к действительному изменению конкурентоспособности и финансовому оздоровлению ТНК, такой как FIAT S.p.A., может привести лишь комплекс мер, затрагивающий и производство, и маркетинг, и менеджмент, даже, если некоторые из средств и считаются социально несправедливыми.

Анализируя весь путь концерна, от миллиардных годовых убытков до выхода в прибыль, мы предполагаем, что этот процесс прошел бы быстрее и безболезненнее, если бы реструктуризация началась раньше и сразу по всем направлениям. Также, несмотря на то, что руководство FIAT S.p.A. отрицает данную возможность, логичным продолжением реструктуризации бизнеса было бы выделение FIAT Group Automobiles S.p.A. в отдельную компанию, котирующуюся на бирже. Это дало бы большую независимость на рынке ценных бумаг. Неудачи одних подразделений не влияли бы на котировки акций других.

В мире, о продукции FIAT Auto сложилось следующее мнение: автомобили отличны и неповторимы с точки зрения дизайнера, но далеки от идеала в характеристиках надежности и качества. Концерну следовало бы инвестировать средства в повышение качества, исследования (что и было сделано, но в недостаточном объеме) и обязательно провести новую маркетинговую кампанию, направленную на изменение потребительского мнения.

Оглядываясь на ситуацию в России и сравнивая FIAT S.p.A. с ОАО «АВТОВАЗ» мы пришли к выводу, что доля отечественных производителей на российском рынке с каждым годом становится все меньше из-за неспособности противостоять иностранным конкурентам. Причина – отсутствие новых моделей с конкурентными ценами и неспособность разработать их самим. За последние 15 лет «АВТОВАЗ» ввел в производство всего 3 новые модели, не считая их модификаций. До последнего времени эта проблема решается путем государственного субсидирования, законодательной поддержки, запрета ввоза и повышения таможенных пошлин на иностранную продукцию. Однако, как отмечено выше, к действительному подъему российской автопромышленности может привести лишь заключение стратегического партнерства с мировым автопроизводителем для разработки общих платформ и снижению издержек за счет масштаба. Например, с компанией Renault, которая имеет сборочное предприятие в Москве и производимая на заводе модель занимает второе место среди иномарок в России.

Литература

1. FIAT Annual Report, Consolidated and Statutory Financial Statements at December 31, 2002
2. FIAT Annual Report, Consolidated and Statutory Financial Statements at December 31, 2003
3. FIAT Annual Report, Consolidated and Statutory Financial Statements at December 31, 2004
4. FIAT Annual Report, Consolidated and Statutory Financial Statements at December 31, 2005
5. First-Half Report and Second Quarter 2006, at June 30, 2006
6. Quarterly Report Third Quarter 2006
7. www.fiatgroup.com (официальный сайт концерна).
8. www.autostat.ru (аналитическое агентство).
9. www.uominieimprese.ru (Russia - Italia: quindicinale di informazione economica).