

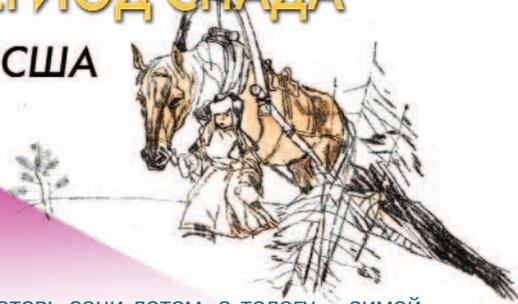
# УВЕЛИЧЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИИ В ПЕРИОД СПАДА

## СТРАТЕГИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИРМ США

После рекордного роста в 2000 году мировая полупроводниковая промышленность в 2001 году столкнулась с крупнейшим за свою историю спадом, когда рынок сократился на 32%, а в 2002-м вырос не более чем на 2%, что примерно соответствовало уровню инфляции. По предварительным оценкам, продажи ИС в 2003 году вырастут на 10–15%, а в 2004-м – на 19–24% [1,2]. В целом такая картина наблюдается и в других областях электронной промышленности. Однако, по данным исследовательской корпорации Semico Research, уже в 2005 году возможен новый мировой спад продаж полупроводниковых приборов и конечных электронных систем [3]. В периоды бурного развития рынка фирмы слишком заняты "сбором гигантских урожаев", и у них нет времени на поддержание и совершенствование производства. Поэтому для улучшения производственных процессов обычно используется период спада. В связи с этим имеет смысл рассмотреть стратегию зарубежных высокотехнологичных фирм по увеличению капитализации в период спада в рамках подготовки к предстоящим трудным временам, которые уже не за горами.

В кризисный 2001 год, стагнационный 2002-й и в первой половине 2003-го многие высокотехнологичные фирмы сокращали численность персонала, закрывали малоприбыльные производства, продавали непрофильные активы, снижали капиталовложения и проводили другие антикризисные мероприятия. В принципе, такие крупные компании как Intel и IBM всегда могут извлечь выгоду из перестройки в период кризиса и раньше своих конкурентов подготовиться к стадии оживления конъюнктуры. В рассматриваемый цикл спада к ним прибавилась фирма Dell Computer, использовавшая кризисный период для расширения своей бизнес-модели прямых продаж далеко за рамки поставки ПК и освоения таких секторов, как рынки принтеров, сетевого оборудования, серверов и цифровых камер [4]. Появился ряд фирм, применявших интересные подходы к решению проблемы выхода из кризисной ситуации. Это компании Borland Software, Wind River Systems, Microchip Technology, Cadence Design Systems и ATMI. В их действиях много схожего – поглощение других фирм с целью выхода на новые рынки (или укрепления позиций на уже освоенном рынке) и/или приоб-

М.Макушин



Готовь сани летом, а телегу – зимой

ретение новейших технологий, подготовка кадров (повышение квалификации занятых, специальные программы профподготовки для нанимаемых работников), настройка бизнес-модели. Они уделяли больше внимания общению с потребителями, сократили многие затраты, но только не на НИОКР, начали проведение больших проектов, которыми в период подъема управлять не просто. В принципе, их цели ясны – максимизация роста в период оживления за счет сбора плодов, посаженных в период спада.

### BORLAND SOFTWARE: БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ МАЛЫМ СДЕЛКАМ

Во время цикла спада многомиллионные сделки по продажам ПО зачастую "подвисают". Поэтому руководство компании Borland Software ([www.borland.com](http://www.borland.com)) решило "... собирать низко висящие фрукты и не лениться ходить за ними в дальние сады". Borland, создающая программно-инструментальные средства разработки, временно оставила в покое крупные корпоративные сделки и сконцентрировала свои усилия по продажам на получении доходов от индивидуального проектирования. Подобные сделки обычно приносят лицензионные платежи порядка 100 тыс. долл., переговоры по их заключению протекают достаточно легко, и они не требуют обязательного участия главного операционного директора корпорации, как при заключении корпоративных сделок. За 2002 год Borland смогла более чем в два раза увеличить число сделок на сумму 100 тыс. долл. каждая. Хотя такая стратегия и требует работы с большим числом заказчиков, она позволяет "сеять семена, которые взойдут, когда времена изменятся к лучшему".

Компания также отказалась от услуг дистрибьюторов в пользу прямых продаж в КНР, Италии и на других перспективных рынках. Это позволило увеличить ее объем прибыли и долю зарубежных продаж с 45 до 60%. Помимо прочего, предпринятые шаги позволили распределить риски географически. Так, в Южной Корее квартальные продажи возросли с 200 тыс. до 1 млн. долл. Ожидается, что в 2003 финансовом году общие доходы корпорации составят 240 млн. долл. Благодаря этой стратегии компания вернулась к прибыльности уже во II квартале 2002 года, сохранила и упрочила свою позицию на протяжении всего кризисного периода.

Помимо усиления внимания к малым сделкам и переходу к прямым продажам, Borland начала расширять свои производственные возможности за счет проведения слияний/поглощений. Так, она заплатила 185 млн. долл. (акциями и наличными) за фирму Together Soft – разработчика прикладных инструментальных программных средств. За 25 млн. долл. наличными была приобретена компания Starbase, создающая программные средства "формулировки требований к техническим параметрам" (requirements-management software) для программ разработки.



Разумеется, более известны такие крупные фирмы, совершившие наибольшее число поглощений в области программных средств, как IBM и Microsoft. Однако Borland сумела стать одной из компаний среднего уровня, обеспечивших себе наилучшие стартовые позиции в наступившем периоде роста.

#### **WIND RIVER: УКРЕПЛЕНИЕ СВЯЗЕЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Цикл спада дает время для "выращивания" новых и совершенствования существующих продуктов и бизнес-моделей. Корпорация Wind River ([www.windriver.com](http://www.windriver.com)), разрабатывающая операционные системы и другие программные средства для встраиваемых систем, сумела значительно изменить оба поля деятельности, проанализировав с помощью консультантов свои рынки, а также продукцию и услуги, предоставляемые потребителям. Анализ проводился по 300 наиболее активным заказчикам из 5000, его результаты позволили укрепить связи с ними, улучшить производимые товары и услуги, изменить бизнес-модель и предпринять другие шаги по улучшению ситуации. Было выявлено, что максимальная прибыль в 114,8 млн. долл. в III квартале 2000 года снизилась на 50% (до 58,3 млн. долл.) в III квартале 2002-го. Однако Wind River продолжала поддерживать на необходимом уровне отчисления на НИОКР, связанные главным образом с созданием программных платформ, объединяющих разработанные и закупленные ею в последние годы "компоновочные блоки". Корпорация обычно продает и поддерживает их как самостоятельные изделия, что позволяет вместо нескольких сотен компонентов продавать несколько десятков интегрированных платформ. Подобная стратегия не только отвечает потребностям заказчиков, но и приводит к снижению технических расходов.

Wind River также перешла от продажи лицензий на каждый проект к продаже корпоративных лицензий. В результате все отделения фирмы-лицензиата получают права на пользование лицензионным продуктом при проведении любого проекта. По мнению руководства корпорации, старая система ставила многочисленные административные препоны и не удовлетворяла потребителей. Новый подход – значительный шаг вперед в мире разработки встраиваемых систем. Он позволил корпорации в тяжелые времена сохранить лидерство в своей области.

Корпорация Wind River предпринимала и другие шаги, включая увеличение расходов на перспективные разработки, усиление функций управляющего звена, совершенствование методов сбора внутренней информации с целью улучшения исполнения заказов и оказания технической поддержки потребителям. Все эти меры намного труднее осуществлять в период роста экономики. В кризисный же период они позволили улучшить функционирование корпорации, максимизировать доходность (или сократить потери) и создать хороший задел для периода роста.

Тем не менее, в кризисный период Wind River уволила почти половину из своего двухтысячного персонала. Принято же было в рамках программы поиска талантливых разработчиков около 100 человек.

#### **MICROCHIP TECHNOLOGY: СПАД – ВРЕМЯ ВЫГОДНЫХ ПОКУПОК**

Если у вас есть наличность, то период спада – лучшее время для выгодных приобретений. Так, фирма Microchip Technology ([www.microchip.com](http://www.microchip.com)), которая к началу спада имела наличными 150 млн. долл., использовала этот период для наращивания своих возможностей по предложению дешевых товаров, в том числе восьмиразрядных микроконтроллеров. В начале периода спада Microchip имела два завода по обработке пластин. В 2000 году ожи-

далось, что фирме потребуются дополнительные мощности, и у корпорации Matsushita of America за 80 млн. долл. был куплен завод в Пуялупе. Однако когда стало ясно, что период спада окажется более длительным, чем ожидалось, завод законсервировали. В 2002 году Microchip начала переговоры с компанией Fujitsu America по поводу покупки бывшего в употреблении оборудования, необходимого для запуска завода к концу 2003-го. После изучения условий покупки оборудования, и для преодоления трудностей, связанных с его перевозкой и установкой, фирма предпочла за 183 млн. долл. приобрести полностью оборудованный завод Fujitsu America, а завод в Пуялупе выставила на продажу. Продаваться он будет уже в период роста по достаточно высокой цене.

На протяжении периода спада фирма продолжала ежеквартально получать прибыль в размере 40 млн.–50 млн. долл. Сокращения персонала были связаны с докризисными поглощениями производственных мощностей других фирм.

Microchip имеет некоторые преимущества перед другими изготовителями ИС. Фирма использует только бывшие в употреблении заводы и оборудование, так как не нуждается в новейших литографических установках. Ее рынки высоко диверсифицированы, изделия применяются в бытовой и автомобильной электронике, системах автоматизации и конторском оборудовании, сотовых телефонах и системах управления производством. Широко и географическое распределение потребителей – Северная Америка, Европа и Азия.

#### **CADENCE: ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Период последнего спада дал корпорации Cadence ([www.cadence.com](http://www.cadence.com)), как и всей отрасли САПР, возможность "дозреть" и поднять отношения с потребителями на новый уровень. В период спада потребители боролись за ограниченные ресурсы, что дало Cadence шанс стать стратегическим партнером, способным облегчить их проблемы. До этого корпорация была продавцом

#### **СЕМЬ СПОСОБОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИКЛА СПАДА**

1. Сокращение расходов: продажа оборудования; сокращение персонала, непрофильных производственных линий, затрат на основную деятельность.
2. Улучшение контактов с заказчиками: укрепление взаимоотношений; затрата большего времени для работы с ними; развитие способности понять и почувствовать их потребности.
3. Совершенствование процессов: использование новейших методов улучшения производственных процессов и средств контроля качества; устранение неэффективных элементов в цепочке поставок.
4. Пересмотр моделей хозяйственной деятельности (бизнес-моделей) и структур лицензионных платежей; оценка и подстройка производственных линий; выявление возможности интеграции ранее самостоятельных изделий.
5. Охота за выгодными сделками: доступные цены и поглощение заводов, производственных линий и целых фирм по низким ценам.
6. Поиск талантов: оценка наличного персонала; обучение наличной рабочей силы; найм высококвалифицированных руководителей, инженерно-технического и сбытового персонала.
7. Не забывать о держателях акций: покупка поддерживаемых государством ценных бумаг (гарантированный доход); использование избыточной наличности для выплаты дивидендов, даже незначительных.

инструментария САПР, теперь же она стала организацией, способной помочь пользователям в рамках существующих процессов конструирования, т. е. сэкономить им время и деньги, а также сократить число поставщиков.

Для этого корпорации пришлось поглотить шесть фирм. При совершении покупок в основном использовались акции. В рамках превращения в стратегического партнера для своих потребителей Cadence обновила собственное руководство. При обсуждении каждого из шести стратегических приобретений в качестве одного из решающих факторов рассматривалась способность главного исполнительного директора поглощаемой фирмы работать в новой руководящей команде. Благодаря этим и другим мерам, таким как увеличение ассигнований на НИОКР, ликвидация и/или объединение избыточных и дублирующих подразделений в рамках совершенствования корпоративной структуры после проведенных поглощений, формирование групп консультантов, оказывающих помощь потребителям в выборе необходимого им продукта и его освоении (в некоторых случаях – совместные работы по необходимой доводке), расширение мировой сети центров НИОКР и подготовки кадров (в 2002–2003 годах центры подготовки кадров и проведения НИОКР, в том числе "конторы", привлекающие местных специалистов к работам в корпорации без их командировки в США, были открыты, в частности, в КНР, Индии, Москве – МИЭТ) прибыли Cadence стали более стабильными и предсказуемыми. В 2002 финансовом году ее чистые продажи превысили 1,3 млрд. долларов.

#### АТМІ: ПОДСТРОЙКА ПРОЦЕССОВ

Чистые продажи компании ATMI ([www.atmi.com](http://www.atmi.com)), изготавливающей материалы и оборудование для фирм-производителей микросхем, сократились в период 2000–2001 финансовых годов с 300 млн. до 200 млн. долл. Компании пришлось также сократить численность занятых на 10%, что может привести к обострению проблем с качеством ее продукции. В число мер, предпринятых АТМІ для облегчения своей жизни в дальнейшем, входит приведение своих процессов в соответствие со стандартами ISO 9000–2000 и SSQA (Standardized Suppliers Quality Assessment), которые используются крупными производителями полупроводниковых приборов при оценке своих поставщиков. Помимо этого, во время периода спада АТМІ начала использовать методику Lean, разработанную в Японии

и позволяющую следить за прохождением любой детали по технологической линии, определять неиспользуемые этапы технологического цикла (в том числе и неиспользуемое оборудование) и удалять их из технологической маршрутной карты. Благодаря этому время задержки выполнения заказа сократилось с 9 дней до 9 ч. Кроме этого, АТМІ стала применять для анализа существующих трудностей методику Six Sigma (предложенная фирмой Motorola программа контроля качества, оказывающая существенную поддержку бизнесу компании и способствующую его развитию) и статистический инструментарий. В течение 2003 года предполагалось объединить все это в единую программу с тем, чтобы с помощью методики Lean обнаруживать проблему, а с помощью Six Sigma – определять пути ее разрешения.

Период спада был также использован компанией АТМІ для обучения персонала, в частности, применению новых методик.

Анализ деятельности рассмотренных фирм позволяет сделать вывод о том, что экономический спад не только приводит к необходимости сокращения персонала и свертывания производства, но и оказывается удобным и выгодным для стратегических приобретений, обкатки новых производственных и управленческих технологий, средств и процессов управления качеством, внесения изменений и апробации новых бизнес-моделей. Это время принятия мер по повышению собственной конкурентоспособности и подготовки выгодных позиций в предстоящем цикле подъема промышленности.

1. **A.Cataldo.** Chip industry buoyed by growth forecasts. [www.eetimes.com/semi/news/OEG20031107S0017](http://www.eetimes.com/semi/news/OEG20031107S0017)
2. Semico Industry Revs to Approach 2000 Levels Next Year. [www.reed-electronics.com/electronicnews/index.asp?layout=articlePrint&articleID=CA335733](http://www.reed-electronics.com/electronicnews/index.asp?layout=articlePrint&articleID=CA335733)
3. **J.Davis.** Semico: Recovery Under Way, But Possible Dip in 2005. [www.reed-electronics.com/electronicnews/index.asp?layout=documentPrint&doc\\_id=12723](http://www.reed-electronics.com/electronicnews/index.asp?layout=documentPrint&doc_id=12723)
4. **J.Srivatsa.** Taiwan Challenges Japan in Digital Cameras. [www.reed-electronics.com/electronicnews/index.asp?layout=articlePrint&articleID=CA328601](http://www.reed-electronics.com/electronicnews/index.asp?layout=articlePrint&articleID=CA328601)