



# Слияния и поглощения как инструмент конкурентной борьбы ТНК: опыт Германии\*

Н.В. Сулян

(Институт Европы РАН)

## Опыт "ДаймлерКрайслер"

В 1998 году гигант автомобильной индустрии немецкая компания "Даймлер-Бенц" объявила об осуществлении сделки, признанной экспертами крупнейшей в финансовой истории Германии; в сентябре того же года ее акционеры подавляющим большинством одобрили слияние с американской "Крайслер" (чьи акционеры также поддержали сделку). Стоимость вновь образованной компании оценивалась в 92 млрд долл., ежегодные продажи планировались на уровне 130 млрд долл., или 4,4 миллиона автомобилей.<sup>10</sup>

Несмотря на то что в результате объединения в руках "Даймлер" сосредоточилось 57% акций компании, созданная корпорация все же стала носить название "ДаймлерКрайслер", а сделка, образовавшая ее, признавалась "слиянием интересов".

Сделка позволила компании занять место третьего по величине в мире производителя автомобилей, уступив лишь "Дженерал Моторс" и "Форд". Численность занятых "ДаймлерКрайслер" составило 480 тысяч человек, и по заверению обоих менеджеров компании (немецкого и американского), они не планировали существенного сокращения рабочих мест, поскольку основной целью объединения видели не моментальное приумножение доходов, а углубление кооперации в направлении разработки новых продуктов и технологий.

Напомним, что "Крайслер" на тот момент являлся третьим по величине американским автопроизводителем, компания насчитывала 94300 занятых, и на нее приходилось 16% продаж автомобилей в США, что уступало лишь результатам "Дженерал Моторс" и "Форд", 31% и 24% соответственно. "Крайслер" специализировался на производстве спортивных и недорогих автомобилей, что позволило "Даймлер-Бенц" существенно диверсифицировать производство и охватить более широкий спектр рынка. Ранее немецкий производитель, в особенности "Мерседес", дочерняя фирма концерна, контролировала значительную часть противоположного рыночного сегмента – дорогостоящих автомобилей класса люкс, и слияние также должно было обеспечить распределение издержек на производство сложной электроники, которой оснащались данные автомобили.

Кроме того, осуществление трансграничной сделки позволяло "Крайслер" увеличить свое присутствие в Европе, чему ранее препятствовали его более мощные конкуренты из США, а также соперники из Японии и Европы. "Даймлер" же, в свою очередь, намеревался реализовать амбиции на американском рынке.

Однако все ли сложилось так безоблачно, как планировалось? По мнению многих специалистов, "мания слияний" – "merger mania" – обернулась настоящим бедствием для многих крупнейших автомобильных корпораций, таких как "Дженерал Моторс" (по-

\* Окончание статьи. Начало см. в №4 за 2007 год.



несший огромные потери в результате неудачного альянса с итальянским "Фиат"); не стал исключением и концерн "ДаймлерКрайслер". По словам журнала "Экономист" (The Economist), "понадобились годы, чтобы привести "Крайслер" в надлежащую форму, сократить излишние мощности и оживить брэнд новыми продуктами, с тем, чтобы вновь сделать эту марку прибыльной".<sup>11</sup> В то же время это отвлекло внимание менеджмента "Даймлер" от внутренних проблем компании, в результате чего произошло снижение качества продукции "Мерседес", уступившего свое долгое время незабываемое превосходство заклятому конкуренту "БМВ". По признанию некоторых экспертов, опубликованному журналом "Бизнес Уик", совершенная трансакция стала "колоссальной ошибкой"<sup>12</sup>.

Начиная с 1999 г. в "ДаймлерКрайслер" наблюдался постоянный спад объемов производства. Своего пика кризис достиг в 2002 г., когда было выпущено на 400 тысяч легковых автомобилей меньше, чем в 2001 г., что вернуло компанию к показателям 1999 г. В 2000–2001 гг. также сократилось производство автобусов (в 2,81 раза) и тяжелых грузовиков (в 1,7 раза). Впрочем, подобные тенденции в данных сегментах на тот период были характерны для многих автомобильных ТНК, что явилось следствием финансового кризиса конца 90 годов.

С начала 2000-х гг. "ДаймлерКрайслер" демонстрировал спад по всем экономическим показателям, и если сокращение численности занятых – в основном за счет американских подразделений – было запланировано (в 1999 г. она составляла 466,9 тыс. человек, в 2002 г. упала до 365,6 тыс. человек), то ухудшение финансовых результатов никак не входило в планы концерна. В 2001 г. операционная прибыль компании и чистый доход достигли отрицательного значения (–1,32 и –0,66 млрд евро соответственно), что повлекло за собой сокращение суммы дивидендов, падение стоимости акций более чем в 2 раза и существенное уменьшение затрат на НИОКР.

Основной причиной подобных неутешительных результатов стали огромные затраты (около 40 млрд долл.) на проведение реорганизации американской части вновь

образовавшегося концерна – "Крайслер", которая осуществлялась в условиях спада в экономике США. В 2001 году, после более чем десятилетнего устойчивого экономического роста, наблюдался циклический спад производства. В третьем квартале 2001 г. падение ВВП составило 1,3%, объем инвестиций сократился более чем на 20%, безработица достигла уровня 5,8%. Дополнительным затруднением успешной трансформации концерна стало усиление позиции японских ТНК, что обострило конкуренцию и потребовало увеличения затрат на всевозможные рекламные компании.

Кроме того, нельзя не отметить существенные препятствия в адаптации корпоративных культур американской и германской компании, среди которых можно отметить различия систем компенсаций и оплаты труда сотрудников руководящего звена, общего стиля управления, иерархии компаний, правил регулирования финансовых вопросов. Подобные диссонансы выливаются в так называемые "интеграционные невроты"<sup>13</sup>, отнюдь не способствующие благополучному завершению сделки СиП. Однако невнимание руководства компании к наличию подобных "невротозов" и, отсюда, недостаточные усилия к их преодолению способны лишь в большей степени усугубить ситуацию. Сопrotивление переменам и изменению привычного течения дел, свойственного человеческой психологии, крайне пагубно сказывается на экономической результативности компаний. Так, генеральный директор "Даймлер–Бенц" Ю. Шремп упорно отказывался признать необходимость взаимопроникновения корпоративных культур и изучения особенностей деловой практики "Крайслер", позиционируя компанию лишь как "подразделение" немецкого концерна<sup>14</sup>.

В результате планы Ю. Шремпа объединить стандарты класса люкс и продукции для массового потребителя, его попытка выдать очевидное поглощение за "слияние равных", потеря эффективной команды американской части компании – это те самые непродуктивность стратегии, чересчур оптимистичная оценка перспектив, непомерные амбиции и несовместимость культур, которые рассматривались ранее как основные опасности для сделок СиП.



В итоге, ожидания, возложенные на слияние, не оправдали себя: акции "ДаймлерКрайслер" оцениваются на рынке ниже, чем стоили акции одной компании "Даймлер-Бенц" до осуществления сделки. Если в 1998 г. акции "ДаймлерКрайслер" оценивались в 47 млрд долларов, то уже спустя 5 лет эта сумма сократилась до 38 млрд. К концу 2004 года количество занятых в компании составило 84375, выручка всего 67 млрд долл., а продажи в конце 2005 года насчитывали 2,83 миллиона автомобилей. Летом 2005 г. идеолог этого проекта Ю. Шремп был лишен директорского кресла решением акционеров компании.<sup>15</sup> Тем не менее, Д. Цетше, занявший его место, в том же году вынужден был сократить 8,5 тысяч сотрудников в немецком филиале дочерней компании "Мерседес", что было продиктовано неудовлетворительными финансовыми показателями – операционная прибыль по итогам второго квартала составила 12 млн евро, сократившись на 98% по сравнению с аналогичным периодом 2004 г.

### **Успех концерна "Е.Он"**

Еще одним заметным событием с участием германских ТНК стало недавнее приобретение крупнейшей газовой компании Германии "Рургаз" энергетическим концерном "Е.Он", который является второй по величине энергетической компанией Германии, уступающей в острой конкуренции лишь своему сопернику "РВЕ".

На пути осуществления сделки встало германское антимонопольное законодательство: предполагалось, что слияние таких гигантов приведет в условиях дерегулирования энергетического рынка к непомерному расширению влияния "Е.Он" и искусственному ослаблению конкуренции на внутреннем рынке. Руководство компании, напротив, ссылались на макроэкономические выгоды данного объединения и тот факт, что Германии необходимы мощные компании, способные конкурировать на международном рынке. В результате некоторых уступок со стороны концерна, министерство экономики ФРГ одобрило сделку, стоимость которой составила 6 млрд евро. Так, "Е.Он" и "Рургаз" были вынуждены продать свои пакеты акций восточ-

ногерманской газотранспортной компании "Фербунднетцгаз АГ" (соответственно 5,3 % и 37%).

Как утверждает руководство концерна, первый же финансовый год после осуществления слияния оказался успешнее предыдущего. Этот результат оно связывает, прежде всего, с успешной "интеграцией в структуру концерна "Рургаз" и активной экспансией на газовые рынки"<sup>16</sup>. "Наряду с интеграцией старых и новых предприятий мы планировали достичь высоких показателей оперативной деятельности к 2006 году, – заявил глава концерна В. Бернотат. – Сегодня я могу констатировать, что уже в 2004 году "Е.Он" сумел добиться многих из этих показателей, и даже превзойти их"<sup>17</sup>. Прибыль до уплаты процентов и налогов в 2004 году удалось увеличить до 7,4 млрд евро. В основной сфере деятельности "Е.Он" – энергетике – этот показатель вырос до 6,8 млрд евро. Руководству компании удалось последовательно и оперативно активизировать процесс интеграции во всем концерне, укрепить его ведущие позиции на рынках, повысить эффективность деятельности и существенно снизить затраты. Так, благодаря реализации концерном программ оптимизации и последовательного использования синергетического эффекта уровень затрат в 2004-м по сравнению с 2003 годом был сокращен на 590 млн евро. Тем самым значительная часть задачи, поставленная в "Е.Он", – сократить расходы к 2006 году на 1 млрд евро – уже выполнена<sup>18</sup>. Особо подчеркивается, что все ведущие предприятия концерна представляют марку "Е.Он", дабы акцентировать внимание на "единстве" концерна и укрепить его позицию на рынке.

Завоевания компании значительно расширили ее возможности: уже в марте 2006 года "Е.Он" приготовился к взятию новой высоты, вознамерившись поглотить испанскую энергетическую компанию "Эндеса". Благополучное завершение этой сделки автоматически сделает немецкую корпорацию одним из крупнейших энергетических многонациональных концернов мира, а так же абсолютным лидером среди компаний-поставщиков электроэнергии и газа. Напомним, что менее десяти лет назад предшественником гиганта "Е.Он" был холдинг "Феба"



– небольшой и хаотично структурированный. В сжатые сроки, путем ряда стратегически продуманных объединений, "Е.Он" подошел к приобретению "Рургаз". Теперь же в результате поглощения "Эндеса" должен возникнуть колосс с оборотом 75 млрд евро и 107 тыс. занятых, обслуживающий 50 млн клиентов по всему миру. Столь значительный масштаб трансакции потребовал договоренности на самом высоком уровне, и канцлер ФРГ Ангела Меркель убедила испанского премьер-министра Хосе Луис Родригес Сапатеро, что данная сделка не является недружественным поглощением и не повлечет за собой сокращения рабочих мест. Однако основным препятствием для немецкого гиганта стала комиссия испанского Национального ведомства по надзору за энергетической отраслью: в конце июля "Е.Он" наконец получил ее одобрение на осуществление сделки, тем не менее, в ответ был вынужден принять 19 условий и ограничений, одно из которых – скорейшее отторжение дочерней компании "Рургаз" – было отклонено. В данной ситуации на стороне немецкого энергетического гиганта выступила и Еврокомиссия. По мнению представителей Брюсселя, чрезмерный протекционизм не ведет к укреплению международной конкурентоспособности. В феврале 2007 г. немецкий концерн все еще продолжал переговоры с крупнейшими акционерами "Эндеса". Выполнив предъявленные требования или же сумев смягчить испанскую сторону, "Е.Он" осуществит сделку стоимостью 29,1 млрд евро (или более 55 млрд с учетом задолженностей "Эндеса")<sup>19</sup>. Таким образом, благодаря ряду последовательных и продуманных сделок СиП "Е.Он" выходит на принципиально новый уровень деятельности и укрепляет свое присутствие на ранее недоступных рынках Испании, Франции, Италии, Латинской Америки.

## **"Адидас" в борьбе за новые рынки**

Не спешит изменять название приобретенного брэнда немецкий спортивный гигант "Адидас", завершивший 31 января 2006 года процесс поглощения американской "Рибок". Данная сделка была оценена примерно в 3,1 млрд евро. Ожидается, что объединение компаний принесет ряд стратегических преимуществ:

- расширение географии продаж, особенно в Северной Америке, на которую приходится около 50% мирового рынка спорттоваров; продажи здесь должны увеличиться на 20%. Кроме того, "Адидас", более известный в Европе и Азии, должен обеспечить успешное продвижение не столь популярного брэнда "Рибок" в эти регионы;
- расширение ассортимента спортивной обуви, одежды и снаряжения;
- увеличение целевых групп потребителей;
- обеспечение консолидации исследовательского потенциала.

Кроме того, намечается прирост доходов уже к 2007 году. "Адидас Групп" планирует использовать синергетический эффект, предполагающий, в том числе, сокращение издержек на 125 млн евро уже на третий год после заключения сделки, а также увеличение прибыли за счет расширения целевого сегмента потребителей.

В 2004 году "Адидас Групп" насчитывала 14217 занятых, продажи компании составили 5,9 млрд евро, аналогичный показатель для "Рибок" был на уровне 3,8 млрд долл. С начала июня 2006 г., после продажи бизнеса Salomon и изменения названия компании на "Адидас АГ", в ее штате насчитывается 25000 занятых, суммарный объем продаж составляет 9,5 млрд евро.<sup>20</sup> Ожидается, что совокупные продажи объединенной компании достигнут показателя 12,3 млрд евро, что будет немногим меньше, чем у главного конкурента и крупнейшего в мире производителя спортивной обуви "Найк" (13,7 млрд долл.). "Атаковать" "Найк", контролирующую 60% американского рынка "на его поле" – одна из главных целей осуществленного поглощения: "Адидас Групп" приблизится к американским потребителям, а также увеличит свое присутствие в традиционно американских видах спорта, таких как баскетбол, бейсбол и американский футбол. Если по отдельности компании занимали довольно скромные ниши, то вместе они окажутся в состоянии бросить вызов более сильному конкуренту, используя все тот же эффект синергии. В тот момент, когда "Найк" несколько ослабила свои позиции из-за проблем с менеджментом, "Адидас" удачно выбрала время для нанесения, пожалуй, первого серьезного удара в конкурентной борьбе.<sup>21</sup>



Однако несмотря на столь благоприятную ситуацию и радужные прогнозы, "Адидас Групп" может столкнуться с традиционными и опасными проблемами, подстерегающими участников подобных сделок. В первую очередь, это ожесточенный отпор конкурента "Найк", который оперативно осуществил смену генерального директора компании и подал исковое заявление, обвинив "Адидас" в незаконном использовании запатентованной американской компанией технологии. Кроме того, германской корпорации придется изыскать управленческие силы и опыт, чтобы координировать большее количество разнородных марок и объединить две компании, имеющие практически диаметрально противоположные деловые культуры. "Адидас" будет вынуждена частично переориентироваться с высокотехнологичных профессиональных спортивных товаров на повседневную спортивную одежду и найти оптимальное решение на стыке стиля и спорта. Учитывая, что "Адидас" не планирует существенного сокращения рабочих мест и затрат на проведение реструктуризации, компании будет стоить немалых усилий справиться с этими "болезнями роста". Время покажет, насколько верно "Адидас" оценила свои силы и рыночную ситуацию.

Говоря о германо-американских слияниях, нельзя не отметить тенденцию, наметившуюся в последнее время: германские менеджеры, руководившие американскими филиалами немецких концернов, становятся во главе материнских компаний. Так произошло с Д. Цетше, колоритным главой "Крайслер", сумевшим значительно улучшить положение этого американского подразделения "ДаймлерКрайслер", и сменившим недавно директора концерна Ю. Шремпа. Аналогичные перестановки произошли и в другом немецком гиганте, "Фольксваген АГ", где место директора занял бывший главный операционный директор все того же "Крайслер". Наконец, бывший глава американского отделения "Сименс" стал генеральным директором концерна.

Все эти перестановки стали не последним фактором, благоприятно повлиявшим на положение акций упомянутых компаний на рынке, что свидетельствует о положительной реакции инвесторов на вливание "свежей

крови" – менеджеров, прошедших американскую школу. Как показывают исследования, уровень немецких менеджеров оставляет желать лучшего: более 60% служащих германских компаний не удовлетворены работой своего руководства, и оценивают их менеджерские качества как "катастрофические"<sup>22</sup> (виной тому, возможно, и чрезмерная бюрократизация немецкого бизнеса, и кризис образования, о котором говорят многие эксперты). Тем не менее, руководители, пытающиеся использовать американский опыт на немецкой почве, сталкиваются с сопротивлением, очевидно, происходящим из различий традиционных корпоративных моделей. Напомним, что в рамках германской модели законодательно закреплено участие рабочих в наблюдательных советах. Наличие двухплатного правления, состоящего из исполнительного и наблюдательного совета (куда входят акционеры, рабочие и служащие компании), существенно отличает эту модель от англо-американской. В условиях, когда принятие решений традиционно осуществляется на основе консенсуса между рабочими и менеджментом, а отношения труда и капитала гораздо более социально окрашены, нежели таковые в США, "американские" руководители сталкиваются с трудностями в проведении оздоровительных мероприятий, необходимых корпорациям и связанных, прежде всего, с массовым сокращением занятых. Адаптация и интеграция принципиально различных бизнес-культур – одна из труднопреодолимых сложностей сделок СиП, которые упоминались выше.

Подводя итог всему вышеизложенному, необходимо отметить, что концерны Германии, несмотря на присущие им отраслевые и структурные особенности, как и корпорации других стран, в стремлении к укреплению своих позиций и завоеванию новых рубежей используют различные инструменты конкурентной борьбы, в том числе механизмы слияния и поглощения. Как показывают рассмотренные примеры деловой практики, отнюдь не все подобные попытки обречены на успех. Немецкие корпорации переживают все хрестоматийные трудности, подчас усугубленные национальными особенностями, и порой не в состоянии с ними справиться. Тем не менее, непростая ситуация в экономике ФРГ, развивающиеся про-



цессы европейской регионализации и мировой глобализации, порождающие новых лидеров, обладающих принципиально новыми конкурентными преимуществами, заставляют гигантов Старого Света идти на риск.

---

## **Примечания:**

<sup>10</sup>[www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk)

<sup>11</sup>"Extinction of the predator". // The Economist, September, 10<sup>th</sup>, 2005, p. 66.

<sup>12</sup>"DaimlerChrysler: Stalled" // Business Week, September, 29<sup>th</sup>, 2003.

<sup>13</sup>С.Финкельштейн. Ошибки топ-менеджеров

ведущих корпораций. Анализ и практические выводы. М.: Альпина Пабlishер, 2006.

<sup>14</sup>"DaimlerChrysler's Chief Defends His Strategy" The New York Times, 02.12.00.

<sup>15</sup>[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

<sup>16</sup>«Время новостей», №40, 11 марта 2005 г.

<sup>17</sup>Ibid.

<sup>18</sup>«Время новостей», №40, 2005.

<sup>19</sup>«Профиль», №9, март 2006.

<sup>20</sup>[www.adidas-Group.com](http://www.adidas-Group.com)

<sup>21</sup>USATODAY.com – Adidas, Reebok lace up for run at Nike.

<sup>22</sup>The Economist, August 6<sup>th</sup>, 2005.



## **Место России в системе мирохозяйственных связей. Сборник работ аспирантов ВАВТ по материалам научно-практической конференции, посвященной 75-летию Академии.**

– М.: ВАВТ, 2006. – 340 с.

В последнее время вышло в свет несколько сборников статей аспирантов. Один из них объединяет статьи по проблемам мирохозяйственных связей. Число статей 40. Тематика очень широкая. Качество, не скроем, разное. Но в то же время все статьи читаются с интересом.

Взять хотя бы первую статью сборника, подготовленную А. Авдеевым. Заглавие звучит эмоционально, наступательно: «Время единой азиатской валюты». В статье речь идет о предьстории проблемы, о создании единой азиатской валюты и возможных рисках, о последствиях введения единой азиатской валюты. Все изложено в сжатой форме, хотя проблема заслуживает глубокого, обстоятельного исследования. Одним словом, эта статья, как и многие другие, украшают сборник.

В этом сборнике, как и в некоторых других, стали указывать фамилию научного руководителя аспиранта, подготовившего статью. Это, видимо, вполне оправдано, поскольку повышает ответственность научного руководства и качественный уровень публикации.

**Ознакомиться со сборником можно в библиотеке ВАВТ.**

---