

ARROW ELECTRONICS: ПОРТРЕТ КОМПАНИИ



Известный специалист по рынку электронных компонентов **Георгий Келл** на своей авторской странице рассказывает об истории крупнейших мировых производителей электронных компонентов.

Далеко не все компании в сфере электроники создаются специалистами естественнонаучного профиля. Все чаще электроника рассматривается просто как одна из разновидностей бизнеса, для успешного развития которой знание физики р-п-перехода или навык рисования принципиальной схемы может оказаться излишним. Эта тенденция имела место уже в прошлом веке, и хорошим примером может служить история крупнейшего дистрибьютора ЭК, компании **ARROW ELECTRONICS**.

Известно, что компания была основана в 1935 году как **Arrow Radio** и владела розничным магазином б/у радиоаппаратуры в Нью-Йоркских «радио рядах». Об этом этапе компании известно крайне мало, только то, что в 1946 году компания была инкорпорирована, а в 1961 стала публичной, развившись до двух розничных магазинов бытовой электроники и

создав дистрибьюторское направление. Изменения начались в 1968 году, когда три недавних выпускника Гарвардской школы бизнеса купили компанию за \$1 млн. Принято считать, что работавшие тогда в инвестиционной фирме Дюк Гленн (*Duke Glenn Jr.*), Роджер Грин (*Roger Green*) и Джон Вадделл (*John Waddell*) узрели перспективность рынка электронных компонентов и решились на личные инвестиции. Стоит отметить, что одновременно они приобрели некую компанию по утилизации старых автомобильных аккумуляторов и, именно используя доходы от этого прибыльного тогда бизнеса, стали активно наполнять склад ЭК. Это позволило лучше обслуживать запросы клиентов. На начальном этапе они проводили и агрессивную ценовую политику, подчас жертвуя прибылью, ради увеличения объемов. В итоге, к 1971 году компания вышла на 10-е место в рейтинге дистрибьюторов США и начала длительную «гонку» за лидером, компанией **Avnet**, яростная конкуренция с которой, теперь уже на равных, является основной интригой рынка мировой дистрибуции ЭК в наши дни.

В 70-е годы **ARROW ELECTRONICS**, используя как внутренние ресурсы, так и при-

обретая смежные бизнесы, активно развивалась, заняв 9-е место в 1972 году, 5-е в 1976 и 4-е в 1977 в рейтинге дистрибьюторов США. Имея с десяток офисов по всей стране и владея семью розничными магазинами в Нью-Йорке, компания продает помимо ЭК и электротехнические товары, и бытовую электронику. А по производству вторичного свинца к концу десятилетия вошла в тройку лидеров США — в 1975 году были переработаны рекордные 50 тыс. тонн. В 1974 году компания первой из дистрибьюторов ЭК запустила компьютеризированный on-line склад, что позволило существенно ускорить обработку и отгрузку заказов.

В 1979 году компания покупает крупнейшего дистрибьютора с западного побережья — компанию **Cramer Electronics**, имевшую годовой оборот в \$150 млн. и занимавшую второе место в рейтинге дистрибьюторов ЭК США. И хотя покупка совершалась на заемные средства, что поставило компанию в сложное финансовое положение, эффект от расширения сферы бизнеса на всю территорию США был велик. В том же году **ARROW ELECTRONICS** была зарегистрирована на Нью-Йоркской фондовой бирже. Оборот компании

- Компания: **ARROW ELECTRONICS**
- Штаб-квартира: Мелвилл, шт. Нью-Йорк
- Основана: 1935 г.
- Президент и CEO: William E. Mitchell
- Штат: 11.400 человек
- Объем продаж за 2005: \$11,16 млрд.



Президент
и CEO
Уильям Митчелл

в 1980 году ожидался на уровне \$350 млн (уже 1/3 от оборота Avnet за тот же год), но случилась трагедия. Одно из самых драматичных происшествий в истории американского корпоративного бизнеса.

14 декабря 1980 года в конференц-зале гостиницы, где проходило ежегодное бюджетное собрание руководителей компании, произошел пожар, в огне которого погибли 13 высших руководителей компании, включая председателя правления Дюка Гленна и исполнительного вице-президента Роджера Грина. Третий основатель компании Джон Вадделл, находился в тот день в штаб-квартире компании и не пострадал. На следующий день акции компании упали на 19 пунктов, а по прошествии месяца потеряли еще 14. Мало кто сомневался в закате компании....

Ситуация усугублялась общим спадом в экономике США и к весне 1982 года акции компании достигли минимума, подешевев суммарно на 60 пунктов. На Джона Вадделла, назначенного CEO в те дни, свалилась огромная ответственность и сонм проблем. Одной из них была кадровая. Правление компании сочло целесообразным пригласить на должность CEO человека «со стороны» — им в июле 1981 стал Альфред Штейн (*Alfred J. Stein*) из компании **Motorola**. Однако его «производственный» опыт оказался не тем, в чем нуждалась компания, и весной 1982 года Штейн был уволен и должность CEO вновь занял Вадделл. Он же, спустя полгода порекомендовал на должность руководителя подразделения электроники Стефана Кауфмана (*Stephen Kaufman*), который спустя два года занял пост CEO всей компании.

С приходом Кауфмана **ARROW ELECTRONICS** преодолела последствия трагедии четырехлетней давности — по результатам 1983 года объем продаж составил \$1,4 млрд., и акционерам были выплачены дивиденды — 85 центов на акцию. Именно Кауфман стал инициатором выхода компании на европейский рынок — в 1985 году приобретает 40% доля в крупнейшем немецком дистрибьюто-

ре **Spoerle**. Развивая стратегию роста, компания осуществляет ряд приобретений. В 1988 году за \$125 млн. покупается 4-й по рангу дистрибьютор США — компания **Kierulff Electronics**. Затем в 1991 году в состав компании вливаются **Lex Electronics** и **Almac Electronics**. И, наконец, закрепляя свой глобальный статус, в 1993 году приобретает азиатский дистрибьютор **Components Agents**, действующий в Гонконге, Сингапуре, Малайзии, Китае и Южной Корее. Вместе с тем, в 1988 году компания продает свой «свинцовый» бизнес, который со служил хорошую службу на этапе становления дистрибьюторского направления.

В последнее десятилетие XX века **ARROW ELECTRONICS** была занята расширением своего глобального присутствия. Приобретаются дистрибьюторские компании в таких разных странах, как Новая Зеландия, Швейцария, Бразилия, Франция, Аргентина и Финляндия. Наряду с развитием дистрибьюции активных и ПЕМСО (*Passive-ElMech-Connectors*) ЭК, большое внимание уделяется продажам компьютерной техники, которые составляют до четверти суммарного оборота.

2000 год был рекордным для всей отрасли, и **ARROW ELECTRONICS** не стала исключением. Достигнув объема продаж в \$13 млрд., компания опередила своего основного соперника компанию **Avnet**, показавшую в том году результат в \$11,7 млрд. На этой «волне» были куплены американская компания **Wyle Components** и крупнейший европейский дистрибьютор «пассива» **Tekelec Europe**. Однако торжество было недолгим — всех «накрыл» кризис, охвативший мировую электронную отрасль в 2001-2003 годах. В 2001 году продажи упали на 22%, и компании пришлось срочно минимизировать складские запасы, сократив их наполовину, и прибегнуть к сокращению штатов (1700 сотрудников было уволено во всем мире). В первой половине 2002 года продажи упали еще на 32%, и компания решила на продажу подразделения **Gates/Arrow**, специализировавшегося

на средствах вычислительной техники. Однако кризис миновал, и последние три года компания **ARROW ELECTRONICS** демонстрирует устойчивый рост со среднегодовым темпом 15%. В какой-то мере, это может быть связано с приходом в 2003 году на должности президента и CEO Уильяма Митчелла (*William E. Mitchell*), который до этого был вице-президентом в крупнейшем контрактном производителе электроники — **CMS**-компании **Solectron** и хорошо знаком с реалиями современного этапа развития отрасли.

В наши дни компания **ARROW ELECTRONICS** осуществляет операции через 270 офисов в 53 странах, обслуживая при этом 130 тыс. потребителей на всех континентах и отгружая 29 млрд. штук продукции в год. Компания занимает 209 место в *Top500*-рейтинге журнала **Fortune** за 2006 год — на три места ближе к вершине, чем **Avnet**. В *LineCard* компании примерно 600 производителей, перекрывающих весь спектр потребностей современных электронщиков. Но стоит отметить, что на 60% склад формируется полупроводниками.

В России компания **ARROW ELECTRONICS** действует через свое европейское подразделение **ARROW CENTRAL EUROPE**, включающее компании **Spoerle**, **Sasco-Holz** и ряд других — порядка 14 европейских дистрибьюторов было приобретено **ARROW** за последние 20 лет. Этот холдинг, действующий в 26 странах Центральной и Восточной Европы и имеющий в штате 1400 сотрудников, обеспечивает объем продаж \$3,36 млрд. (2005 год). Ядром холдинга является компания **Spoerle**, созданная в Германии в 1967 году, бурно развивавшаяся путем покупки дистрибьюторов в европейских странах, и полностью перешедшая под контроль **ARROW ELECTRONICS** в 1999 году. Активная деятельность в России началась в 2004 году, когда в Москве было открыто представительство.

Более подробную информацию о компании **ARROW ELECTRONICS** можно найти на сайте www.arrow.com.