“Крайслер Ле Барон ­— агресивний і грубоватий, але Якокка є зразковий батько родини”

“Єва Якокки: часто він говорить із захопленням про зміни на “Крайслері”, часто преховує свою карєру у Форда”

“Чи є життя після Якокки? Чи може “Крайслер” діяти так і подалі?”

Ці вислови розповідають історію кометоподібного злету менеджера до загальнонаціональної популярності і як рятівника “смертельно хворого” автоконцерну.

Хоча і розповідає про розвиток методу Якокки у веденні діяльності, виникає питання чи стиль управління Ококки мав би успіх, наприклад, в Білому домі. . Американські концерни є недемократичні структури і рішення залежать, загалом, від директорів, не на можливий супротив основного керуючого органу. Управлінець найвищого рангу має обсолютний авторитет і не відрізняється від влади Папи римського і російского царя.

Якокка Лідо Антоні (Iacocca Lido Antoni) народився 15.10.1924 року в сімї італійського шкільного чиновника. В двадцятих роках Нік Якокка (старший) заснував першу контору з найму автомобілів, де найбільшою популярністю користувався “Форд”. А молодший Якокка отримав інжинерні дипломи двох університетів: Legigh-University i Princetaon-University. Потім служба в армії і ... вихід в життя.

Після невдалих спроб влаштуватись на заводі “Форд”, Якокка став продавцем його автомобілів в одному з міст штату Пексільванія, Якокка вже тоді проявив свої знання в маркетинзі. Він поширив гасло:”56 долларів на місяць за 56-й “Форд”. В листопаді 1956 року його професійний вчитель запросив молодого Якокку до центраоьного бюро Форду в.

А вже в 1960 році 35-річний Якокка став головним уповноваженим за продаж автомобілів “Форд”.

А в цей час Henry Ford - другий підшукував собі наступника. Мудрий і досвідчений пішов в уряд президента Kennedi, куди він був запрошений і тому, з неохотою, Ford віддав перевагу фінансовому експерту Miller. Miller був досить консервативним, а Якокка — найагресивніший і найдинамічний наглядач у всій автомобільній галузі. При чому, юний Якокка відчував повну неувагу з боку директорату компанії, що йому природньо неподобалось.

Компанія “Форду”: “Випередити в продажах “Шевроле” була успішно виконана Якоккою, що обєднало навколо нього відомих спціаластів фірми у боротьбі проти фордовських консерваторів.

Дякуючи відходу McNamara до уряду, його певному невізінню, та методам маркетингу та збуту Якокки останьому вдалося реалізувати більше ніж 417000 автомобілів середнього классу — “Falcon”. Особливо вдалим був випуск “Mustang”.

Прийшов час Якокки на “Форді” — 1946-1948рр. Якокка оточив себе двірцевою вартою і ввів “чорну книгу”, в якій він однаково оцінював і вищих і середніх чиновників. В неї Якокка заносив дані про “потужність” кожного керівника, вони — про своїх підлеглих — “... нікого не можна оцінити без регулярного спастереження за ним”. Отже, на “Форді” процвітала **система контролю**.

Перший тиждень кварталу називали “час скреготу”, коли Якокка був особливо жорсткий. Багато не витримувало ... Скажімо шев з маркетінгу “Форда” перейшов в іншу фірму.

Багато задавались питаннням: чи могла працювати система контролю без помилок? Що стосується виробництва, купівлі, продажу, технічного оснащення працювала бездоганно, що призвело до покращення контактів з клієнтами та зниження вартості.

В 1980 році, Якокка здійснив “пролом” в сфері відносин работодавець-работонаймач, запросивши в Спостережну Раду лідера профспілок Douglas Fraser, що дало змогу збільшити довіру робочих до босів. Це і стало офіційною політикою, тоді ж, нової фірми Якокки — “Крайслера”.

Як вже було сказано, найбільшим успіхом Якокки на “Форді” був “Мустанг” — “Mustang” — спортивне купе. Після виставки в Ньюйорку маркетингова система дозволила зацікавити 4млн. потенційних покупців. В квітні 1964 був зареєстрований рекорд продаж для нового автомобілю — 417147 штук. Чистий прибуток — 11млрд. $ — серйозний результат для “Форда”.

Інакше і не могло бути, бо Якокка стверджував: “Велике підприємство — не є демократія! Це — контроль, з “чорними книгами”.

“**Крайслер**”. Завод має строкару історію: зростання і спади, сильні і слабкі менеджери, величезні прибутки і жахливі втрати. Для Якокки управління цим підприємством уподіблювалось середньовічному королівству, що було поділене на відділення, які утримувались “трнними принцами”.

“Крайслер” був заснований Вальтером Персі Крайслером, що набув слави того, що може врятувати підприємство в разі небхідності.

Вальтер Крайслер працював на American Locomotive, коли в 1910р. після загрози банкротства “GM”, шеф фінансового відділа фірми G.Storrow запросив Крайслера на “GM” на посаду керівника відділу “бьюїку”.

На той сас “Бьюїк” виготовляв 45 автомобілів на день. Крайслер запустив поточне виробництво, що було на відділі “Каділлаку — GM” і “Форді”. кількість вироблюваних автомобілів досягла 140000 на рік.

Після війни В.Крайслер проникся ідеєю врятувати Максвелл-моторз, Willys Overland, що були на грані краху. Під час даної акції Крайслер познайомився з трьома інженерами Fred Seder, Karl Breer, Owen Scalton, що склали основу управлінського апарату “Крайслера”.

В 1924р. на базі «Maxwell-motors» був випущений автомобіль «Крайслер 6», продаж яких в перший рік склав 32000, що привело до рішення Крайслера заснувати власне виробництво в Детройті.

Зразу ж після заснування був випущений «Крайслер 4» з чотирма формами кузова, з новинкою: ізоляцію мотору від кузова через спеціальні втулки і шпонки для зменшення вібрації.

В 1926р. фазу економічного росту США, «Крайслер» виготовив 129565 автомобілів порівняно з 1137181 автомобілів «Форда», 892007 автомобілів «GM». «Крайслер» завойовував популярність на ринку недорогих автомобілів. Та прийшов час ринок.

Вольтер Крайслер придбав автозавод «Dodge», що мав свою кузню, ливарню та виробництво вантажних автомобілів. І до сьогодні автомобілі «Крайслер», «Додж», «Плімут» залишились головною пропозицією «Крайслер».

В 1903р. «Форд» уповноважив братів Додж, автомобільних слюсарів, стосовно поставок моторів за 1000 нових акцій «Форд».

За їх 10-% акційний капітал брати Додж заплатили 3000 US$ готівкою і 7000 US$ в матеріалах. Через 11 років брати Додж вирішили створити свій автомобіль, що був на 100 US$ дорожче моделі «Т» «Форда».

На момент смерті братів в 1920р. вартість фірми складала 52 млн. US$. В 1925р. вдови бізнесменів продали фабрику «Ньюйоркському інвестиційному банку Я за 146 млн. US$.

Тому запропонував Крайслеру купити «Додж», що останній і зробив — за 140 млн. US$. Після цього «Крайслер» став третім за величиною автовиробником США (сумарні активи 260 млн. US$) — 1 млн. вантажних і легкових автомобілів на рік.

Політика «Крайслера»: захоплення ринку і збільшення обігу випровдовувалась. Скажімо, «Плімут» при ціні 600 US$ захопив 14% ринку дешевих автомобілів, а в 1936р. «Крайслер» не мав боргів і займав 25% ринку.

В 1935р. Вільяма Крайслера на посту президента замінив K.T.Keller, який був до того шефом виробництва на «Шевроле». Для нього було характерним вмішуватись у діяльність всіх відділів концерну і продовжувати традицію «сильної людини», що було від В.Крайслера. Keller до фінансової політики Hatchenson, що використовував доходи «Крайслера» в видачі дивідендів і заробітної плати менеджером. Віце-президент з питань реалізації Van der See в післявоєнні роки був оголошений одним з кращих в галузі.

Свою, однак, неповоротність Keller продемонстрував в 50 роки коли на ринок вводилась нова модель. Всі моделі, крім «Крайслера», тоді зменшили висоту даху. Такому негативному рішенню сприяв Keller.

Проте, «Крайслер» мав грунт для супративу проти модерного стилю. Найважливішим аспектом іміджу «Крайслера» була технічна надійність на базі добрих технічних властивостей. І, за опитуванням, ніби-то, покупці віддавали перевагу модерному стилю солідну техніку.

Більше того, проте, Keller проігнорував нові двомістні моделі з модерновим дизайном фірм «Шевроле», «Форд», «Корветт». Також були не взяті до уваги нові розширені автомобілі «Форда». «GM» в1953р. після Корейскої війни був втрачений ринок нових автомобілів, а реконструкцію «Крайслера» можна було вважати запізнілою.

Лі Якокка в «Крайслері» і Роджер Сміт в «GM» фактично поодинці оживили амеріканську автоіндустрію. Що можна зрозуміти з їх успіхів? Те що старанний, гнучкий і богатий ідеями менеджер рахується на вагу золота.

Спостережна Рада дала змогу Якоцці повноваження заробляти, відшкодовувати гроші, виробляти автомобілі на «Крайслері». Він переміг рецессію, старий тип управління і протистояв усім противникам в Вашинкгтоні і фінансовому світі.

Smith на GM обрав шлях оновлення і розширення. Неможливо було уявити, що Smith віддав міліарди для найму Hughes Aircraft чи Electronic Data Systems чи за 5млрд.US$ заснував сильну філію Saturn для виготовлення салих автомобілів за японським зразком.

Те, що два менеджери зробили до 1985р. ще довго було і буде предметом обговорення дипломників-дисертантів...

Smith реформував бюрократичний апарат концерну в вільнодумців і самостійних підприємців. William E Hoghlund - Президент «Saturn Copp»: «Организація на GM мусить бути поновлена, щоби надати Сміту простір до його творчості.» Smith, при цьоиу, запропонував Hoghlund створювати власні робочі місця (6000), заключати власні договора, виставити власні акції.

Проте, в 1956р. «Крайслер» опинився в найнебезпечнішій фінансовій кризі за свою 32-річну історію. В такий ситуації управління передали, щоб покращити ситуацію, людині, яка привнесла якість Сміта і зміни в стилі Якокки у діяльність фірми — Lester Lum Colbert, який спочатку був підлеглим Keller на GM.

Colbert не був техніком чи фінансовим експертом. Як юрист він привніс здатність швидко усвідомлювати технічні передумови. Colbert як і Якокка мав здатність швидко входити в автогалузь, хоча один був юрист , а інший — інжинер. Colbert прагнув децентралізувати владу на «Крайслері», про в 1957 бюрократія змусила його відмовитись вад розпочатого.

За Colbertа були введені два автомобіля із задніми стабілізаторами, здійснювався тиск на продавців з метою досягнення 20-№ долі ринку. Colbert скоротив час розвитку продукції з 3-х років до 12 місяців і з великаю швидкістю, при наявності лише «пресової форми», розпочав випуск моделей 1957р. Результати вражали: вікна і двері протікали, пристрої руйнувались, кузов ржавів вже в першу ж зиму...

Слава «Крайслера» темніла. Robert McCurry: «Якість — наша найбільша проблема. Коли людина незадоволена автомобілем, то вона відговорює ще 8 людей... Отже у всьому винне погіршення якості на грунті зниження коштів».

Colbert зрозумів,що фірмі потрібні нові сили, так звана «Проміжна влада», але йому не везло з кадрами.

Нові кроки Colbertа: закриття програми трьох нових пристрїв і купівля французької «Simca».

Рецесія на заводі всеж почалась у 1958р. на грунті помилок конструктора в моделі 1957 і обєм продажу знизився на 50%, втрати — 31млн. US$.

Шістдесяті роки проголосили нову моду — прості і економічні машини. Так, VW Kaler та Renault Dauphine підвищили частину автоімпорту США до 10,1%.

27 липня 1961р., після невдач фірми,правління перейшло в руки George Love, а президентом став 42-річний фінансовий експерт Lynn Townsend.

Якокка вважав,що за Townsendа «Крайслер» не мав свого бюджету, довгострокового плану, бо зосереджується на наступній декаді року вся робота.

Townsend був прагматиком. Він не пропонував «Mustang», не робив заяв в пресі, він оволодівав наукою автовиробника: «Я не збудував машину, що не була продана».

Townsend у свій час ввів три основні програми, що довго використовувались до цього на «GM» і «Fordi»:

1. система контролющоденних коштів
2. контроль за технічнми витратами
3. контроль за коштами на НДДКР

В 1960р. Townsend звільнив 7000 чиновніків = 15% колективу, а в 1961р. очолив «Крайслер».

Він був досить самостійним керівником. Щоб запустити випуск автомобілів він обєднав «Imporiat» i «Plymouth», закрив «Imporiat» в Детройті, створив кредитну філію «Крайслера». До новшеств тих часів відносться сьогоднішня емблема «Крайслера» та 50 мильна гарантія. Річні доходи виросли з 9 млн. US$ в 1960р. до 239,5 млн. US$ в 1965р.

біди для фірми почались в 1964р., коли Таузенд заключив невичезний договір з профспілками, що підняло заробітню платню на «Крайслері», а потім і на інших заводах США і жало зелене світло японській індустрії.

Модель «Крайслера» 69 року була настільки проігнорована покупцем, що доходи з 1968 до 1969р. знизились з 302,9 млн. US$ до 99 млн. US$.

Townsend продовжував при цьому і далі виплачувати дивідент: 2 US$ / акцію (така система першою була відмінена у свій час Якоккою).

Після нафтової кризи «Крайслер» не зміг запропонувати додного ммалого автомобіля, що стали такі популярні, тому в 1974р. він поніс втрати - 52 млн. US$, перший раз з 1933р. не вилавались дивіденди, а в 1975р. втрати склали 259,5 млн. US$.

Управління перебрав Ricardo. Найгірше тоді було те, що через відсутність коштів була повністю припинена програма розвитку нових автомобілів. На складах зібралось до 400000 автомобілів, до 3,5 млн. машин вимагали ремонту.

Після нового трудового договору ціна машини зросла на 100 US$, але членів профспілок до Ради ще не допускали. До «Крайслера» з «Форда» перейшов друг Якокки Sperlich, який «приніс» знання про малі автомобілі і в 1980р. на «Крайслері» випустили перший автомобіль такого типу: з кузовом «К»

Якокка покинув «Форд» і два місяці не погоджувався на пропозицію «Крайслера».

Велику роль у затвердженні нового менеджера зіграла Спостережна Рада. Якокку підтримали I.Richardson i Louis Warren.

Якокка, власне,не чекав запрошення Ricardo, а будував плани стасовно величезного автомобільного концерну. В той час богато менеджерів думали про такий завод, як єдиний шлях у протистоянні гігантам GM, Ford та закордонним фірмам.

Якокка назвав потенційний конгломерат «Global Motors», куди б входили: «Крайслер», «American motors»; «VW»; «Fiat». Цьому сприяло і нове антикартельне законодавство.

Та з приходом президента Рейгана тиск такого законодавства послабився: GM Electric Data Systems за 2,5 млрд. US$ і зєднав сили з «Тойотою».

Коли Якокка прийшов до «Крайслера», він хотів розпочати план «Global motors» через злиття з «Фордом», але отримав відмову.

В жовтні 1978р. Ricardo зустрівся з Якоккою в Детройті, де перший розповів про плани нового автомобілю типу -R-.

Після цього Якокка дав згоду на управління «Крайслером», з річним доходом - 360000 US$.

Що Якокка міг запропонувати «Крайслеру»? Це — інтуіцію в маркетинзі, талант у виробниутві автомобілів за мінімальні кошти, перш за все.

На «GM» і «Форді» секційні бюджети доходів і видатків співпадали. Це була мета бізнесу. На «Крайслері» така політика була невідома.

Якокка взяв під свій контроль всі відділи, що очалювались потужними віце-президентами і директорами. Скажімо, віце-президент з маркетингу Brown був одночасно і керівником виробництва. Якокка розділів ці два відділи, а от відділи планування і закупки обєднав в одне ціле.

Після того як в 1979р. Ricardo пішов на пенсію. А Якокка в цей час реорганізовував комісії на «Крайслері», змінюючи на них систему обговорення питаннь.

Після всіх пертурбацій Якокка міг довіряти лише старому другу Sperlichy. Та поступово Якокка вводив своїх людей. Якокка — людина, що знаходить правильне рішення. Він хотів кожний відділ зайняти досвідченими техніками. Виробництво було відділене від продажу, так що кожен відділ міг бути окремо проконтрольований.

Якокка вмавив трьох ветеранів «Форда» працювати на «Крайслері», які привнесли нове віяння на заводі. Шперліх склав таки плани на майбутнє стосовно автомобілю з К-кузовом, а профспілкам було доручено контролювати якість. «Крайслер» взяв також зобовязання про залишки автомобілів на складах продавців.

Нова корпорація «Крайслер» виникла 7 січня 1980р., коли Президент Картер підписав закон для кредитних поручителів «Крайслера», яким Якокка мусив надати детальний звіт. Уряд поручався за 1,5млрд. US$, але «Крайслер» зобовязався:

1. Американськи кредитори надавали 400 млн. US$ і 100 млн. US$, як проценти по раніше виданих кредитах.
2. Закордонні кредитори — 150 млн. US$ нових кредитів.
3. 300 млн. US$ — від продажу майна «Крайслера»
4. 100 млн. US$ — поставники, з них 100 млн. US$ — через покупку акцій «Крайслера».
5. Штати, де «крайслер» мав виробництво надавали 250 млн. US$.
6. Нові акції «Крайслера» — 50 млн. US$.
7. Уступки профспілок — у суммі 462,2 млн. US$, службовців — 125 млн. US$.

Для консультацій з можливими кредиторами було створено 22 команди. Банки були дуже не контактні. «Крайслер» потребував більше часу на їх переконання ніж на проведення Закону через Конгрес.

В цей самий час на фірмі йшло масове звільнення: 8500 чоловік, що зекономіло 500 млн. US$. Якокка прагнув обмежити владу менеджера по персоналу на противагу виробничому менеджеру.

В 1980р. вийшов новий автомобіль серії К з переднім приводом, автоматикою, рульовим управлінням, з сервомеханізмом та інше. Але в тому ж році «Крайслер» ще відчував велики грошові труднощі. Особливо, це повязувалось з приходом президента Рейгана, що відкидав держане втручання.

однозначним залишается, Закон та Кредит врятували «Крайслер». Тепер Якокка міг дивитись в майбутне, робітники перестали сумніватись і отримали стимул до праці.

Машини серії К твердо отакували ринок. В 1983р. їх продаж збільшився на 53,2%, в 1984р. — ще на 37,4%. Хоча «Крайслер» ще потерпав збитки — 1,7 млрд. US$.

І тут Якокка на оригінальний крок. Він став часто зявлятись на TV, будучи гарантом покупців, як учасник різноманітних програм, реклам, семінарів та інше. Це був перший прецедент в історії...

З модель 1983 року, доходи зросли до 703 млн. US$! Ціна акцій «Крайслера» зросла з 3-х до 30 US$ за акцію.

«Крайслер» випустив два спортивні автомобілі, обєднався з «Mitsubishi» у виробництві малих автомобілів.

Все це означало, що успіх «Крайслера» і ера Якоккі — синоніми. Відтоді Якокка став Топ-менеджером!

**Maynard M. Gordon**

**Das Iacocca — Management**

«Chryslers Le Baron: aggressiv und rauhbeinig: aber Iacocca ist auch ein vorbildlicher Famillenvater»

«Iacocca: Americas Wunder als «Verbraucherfeind Wr 1»

«Japan — Gegner Iacocca mach Schlagzeilen in Tokio»

«Gibt es ein Leben nach Iacocca? Kann Chrysler so Weitermachen?

Diese Schlagzeilen erzahlen die Geschichte vom kometenhaften Aufstieg eines Managers zur nationalen Berühmheit als Retter eines Tadgeweihten Automobil konzerns. Lee Iacoccas Wame ist heute in aller manche/

Wie konnte Iacocca die wundersame Wiedergeburt von Chrysler ermöglichen — und wie hat er die unzähligen Hindernisse zur Seite geräumt?

Dieses Buch Beschreibt die Entwicklung von Iacoccas Methoden der Unternehmensführung — nicht als Seelengeschichte oder schmeichende Wahlkampfbiographie, sondern als Aufzeichnung von Fakten, die Verehrenn und abjektiven Betrachtern zugleich nützen können.

Zuz Zeit Pragt man sichin America, ob Iacoccas Füh Fungsstil oder die Methoden eines ähnlichen Topmanagers auch im Weißen Haus Erfolg haben könnten. Die americanischen Großkonzerne sind nicht democratisch strukturiert, auch wenn die Geschäftsführung jährlich von den Aktionären gewählt wird. Der höchstrangige Unternehmens leiter, meistons der Uorstandvorsitzencher, bestimmt die Spitzenmanager, mit denen er «zusammenarbeiten» möchte. Seine Autorität ist absolut und unterscheidet sich kaum von der Macht der römischen Päpste oder der russischen Zaren.

Wer Iacocca seit langem beobachtet stellt fest, daß er durch Motivierung führt und durch Führung motiviert. Dieses Buch erscheint Zu einer Zeit, die man «das Zeitalter des Managers»

Викоростина література.

1. Gordon, Maynard M.:

 Das Iacocca - Management / Maynard M. Gordon. [Ausd. American.übers von Friedrich Mielke]. - München: mvgßVerl., 1990.