

P.O 5/86

MENEDŻER IACocca (I)

Pamiętniki Lee Iacocci spisał dziennikarz William Novak na podstawie 20 nagranych z taśm rozmów z Iacoccą. Dziennie w Ameryce sprzedawano 15 tysięcy egzemplarzy tej książki. W Japonii w ciągu miesiąca sprzedano 200 tys. egzemplarzy. Przez ponad pięć miesięcy książka nie schodziła z pierwszych miejsc amerykańskiej listy bestsellerów książkowych, gatunku nonfiction. Wydawca Bantam powiada: „Jest to absolutny rekord sprzedaży jakiegokolwiek książki z dziedziny literatury faktu w historii, nie licząc oczywiście Biblii, książek kucharskich i słowników”.

Lee Iacocca, sześćdziesięcioletni biznesmen, przemysłowy bohater dzisiejszej Ameryki, jest uosobieniem amerykańskiego mitu, amerykańskiego stylu robienia kariery. Ten syn włoskich imigrantów doszedł do fotela prezesa Ford Motor Company, a zaczynał od sprzedawania samochodów w Chester, w Pensylwanii.

Dwadzieścia lat wspinał się po szczeblach drabiny koncernu Forda. Kiedy już dostał się na sam szczyt, po pierwszych zachwytach przyszedł moment refleksji: „Po co się tak spieszyłem? – wspomina w swej „Autobiografii”. – Miałem dopiero po 40-tce. Co będzie dalej? Co zagram na bis?”

Niedługo potem życie dało odpowiedź na te pytania, pokazało, że na bis był Chrysler.

Kiedy wyrzucony z prezesury w roku 1978 przeszedł Iacocca od Forda do Chryslera, koncern ten był o krok od bankructwa. Walka Iacocci o uratowanie Chryslera była wspaniałym spektaklem, relacjonowanym w prasie, jak sensacyjny serial. Najpierw zwolnienia, zamykanie fabryk, straty. A po okresie niepowodzeń – pierwsze sukcesy. Minicieżarówka stała się przebojem. Znowu idą duże samochody.

Chrysler osiąga zysk w wysokości 2,4 mld dol. Jest to więcej od zysku za całe 60 lat istnienia koncernu. Ponad 600 tys. pracowników zostaje uratowanych przed utratą pracy. Ale zanim do tego doszło, przeszedł Iacocca i niebo i piekło.

Samochody marzyły mu się od dziecka. „Mój ojciec kochał samochody. Był właścicielem jednego z pierwszych modeli TS. On też pierwszy w Allentown kupił motocykl, starego Harleya Davidsona. Jeździł nim po brudnych uliczkach naszego miasteczka. To przez ten cholerny motocykl mojego ojca nie miałem roweru jak inni chłopcy. Ale za to ojciec pozwolił mi prowadzić samochód, kiedy tylko ukończyłem 16 lat.

W taki oto sposób byłem jedynym w Allentown chłopcem, który prosto z dziecięcego rowerka o trzech kółkach przesiadł się za kierownicę Forda. Od tej chwili byłem pewien, że samochody to moja przyszłość.

Zanim ukończyłem college, wiedziałem, że chcę pracować u Forda. Zacząłem w sierpniu 1946 roku jako praktykant-inżynier w słynnej fabryce River Rouge (...). Na półmetku studiów zdałem sobie spra-

wę, że mechanika już mnie nie interesuje. Pragnąłem być tam, gdzie się coś dzieje. Marketing, handel – to było to. Lubilem pracę z ludźmi, nie z maszynami”.

Z pomocą Franka Zimmermana, kolegi ze studiów, nawiązał Iacocca kontakty z handlowcami. W Chester, niedaleko Filadelfii, został zatrudniony przy tzw. błyskawicznej sprzedaży samochodów. W roku 1949 mianowano go kierownikiem sprzedaży okręgu Wilkes-Barre w Pensylwanii. Później przez pewien czas piastował stanowisko asystenta kierownika działu sprzedaży w jednej z dzielnic Filadelfii.

Rok 1956 okazał się szczęśliwy dla Iacocci. Po dziesięciu latach pracy odniósł w ciągu jednego dnia oszałamiający sukces. Stał się znany, mówiono o nim w Centrali. A wszystko to za sprawą systemu „56 za 56”, który wydatnie podniósł sprzedaż samochodów Forda.

„Wymyśliłem, że każdy, kto kupi nowy model Forda 1956 kupi go za 20% ceny, resztę zapłaci w ratach w ciągu trzech lat, płacąc po 56 dolarów miesięcznie (...). To były czasy, kiedy finansowo ledwo wychodziliśmy na swoje. System „56 za 56” okazał się bombą. W ciągu zaledwie trzech miesięcy okręg filadelfijski wysunął się z ostatniej pozycji w kraju – na pierwszą”.

W nagrodę Iacocca awansował na stanowisko kierownika działu sprzedaży w okręgu Waszyngton. Następnego roku kierował już całą sprzedażą samochodów i ciężarówek Forda. W 1960 r., kiedy prezesem Ford Motor Company został Mc Namara, Iacocca zajął fotel wiceprezesa i dyrektora generalnego Forda.

„Czasy, kiedy byłem dyrektorem generalnym należały do najszcześniejszych w moim życiu. Dla mnie i moich kolegów był to okres warfackiej pracy. Realizowaliśmy swoje marzenia. Nie mogłem doczekać się rana, wieczorem nie chciało mi się wychodzić z pracy...”

W roku 1960 Ameryka była pełna optymizmu. Uderzający kontrast pomiędzy nową dekadą a latami pięćdziesiątymi, między Johnem Kennedym a Dwightem Eisenhowerem – można było podsumować jednym słowem: młodość. Powiedziałem więc Henry’emu Fordowi: Musimy stworzyć taki samochód, który będzie skierowany do młodego odbiorcy... Samochód taki powinien mieć trzy cechy: piękną sylwetkę, dużą wydajność i ni-

ską cenę. Zebrałem wokół siebie grupę młodych, bystrych ludzi i zaczęliśmy zastanawiać się nad samochodem przyszłości”.

9 marca 1964 r. schodzi z taśmy montażowej pierwszy Mustang. Prasa odnotowuje ten fakt entuzjastycznie. Salony samochodowe Forda w całym kraju oblegane są przez tłumy młodych ludzi. Powstają Kluby Mustanga. Okulary przeciwsłoneczne Mustang. Zabawki dla dzieci Mustang. „Wiedzieliśmy, że wkrótce w oknie piekarni ujrzymy napis: „Nasze ciastka idą jak Mustang”. Przez pierwsze dwa lata sprzedaży Mustang przyniósł firmie miliard dolarów zysku!

„Sukces Mustanga był tak oczywisty, że jeszcze przed upływem pierwszego roku zostałem awansowany. W styczniu 1965 objąłem stanowisko wiceprezesa planowania produkcji i marketingu w oddziałach Forda i Lincoln-Mercury. Moje nowe biuro mieściło się w Glass House (Szklanym Domu) zwanym Świątynią Kwaterną Główną Forda. Nareszcie byłem jednym z wielkich tego świata, członkiem wybranej grupy, która codziennie jadła lunch wspólnie z Henry’em Fordem”.

W roku 1968 Iacocca miał 44 lata i wydawało mu się, że znajduje się o krok od upragnionej prezesury koncernu. Za sobą miał sukcesy Mustanga, Mark III. I nigdy jego przyszłość nie rysowała się lepiej. Los nie był jednak dla niego łaskawy. Prezesem został kto inny.

W tym czasie w firmie General Motors wiceprezesem był młody, zdolny i ambitny absolwent MIT-u, Semon Knudsen, syn poprzedniego prezesa GM. Wszystkie wskazywało na to, że obejmie on wkrótce prezesurę General Motors.

Knudsen, gdy jego ambicje nie zostały zaspokojone prezesurą koncernu, nie krył się z zamiarem odejścia.

Henry Ford, kiedy dowiedział się, że Knudsen zamierza złożyć rezygnację, odebrał to jako dar nieba. Zawsze był uważnym obserwatorem poczynąń General Motors i, rzecz można, wielbicielem tego koncernu. Możliwość pozyskania takiego człowieka, jak Knudsen, wydawała mu się wielką szansą. I szansy tej Ford nie zmarnował.

Wkrótce, podczas nieobecności Iacocci, Knudsen został prezesem Ford Motor Company z pensją 600 tys. dolarów rocznie.

Tymczasem Iacocca, nieświa-

domy tego, że upragniona prezesura koncernu umknęła mu sprzed nosa, odpoczywał z rodziną na nartach. Tam zastał go telefon od Forda, a potem przyleciał specjalny DC-3, by zabrać go do Dearborn, gdzie Henry Ford wytłumaczył Iacoccie motywy swej decyzji. „Słuchaj – powiedział – jesteś nadal jednym z moich chłopców. Ale jesteś jeszcze młody. Musisz się wiele nauczyć”. Zalecał cierpliwość na dziś, która miała być jej nie wynagrodzona jutro.

Przyjęcie Knudsena, zwanego „Bunkie” było dla Iacocci wielkim ciosem. Nie przemawiał do niego argument, że Knudsen jest o 12 lat starszy, a więc on musi poczekać na swoją kolej. Rozważał możliwość rezygnacji.

Wówczas poprosił go do siebie Sidney Weinberg, szanowany członek Zarządu i legendarna postać Wall Street. Weinberg potwierdził pogłoski jakoby w General Motors panowała radosna atmosfera w związku z odejściem Knudsena. Mówiło się tam, że Ford rozwiązał za nich trudny problem: jak się pozbyć Bunkie'go.

„Jeżeli Bunkie jest aż tak zły, jak o nim mówią – powiedział Weinberg – twoja kolej nadejdzie już wkrótce”.

Iacocca został u Forda. „Kochałem przemysł samochodowy – wyznaje. – Kochałem Ford Motor Company. Naprawdę nie wyobrażałem sobie pracy gdzie indziej. Z Henry'm u boku moja przyszłość ciągle wyglądała jasno”.

A Weinberg miał rację. Panowanie Knudsena w Ford Motor Com-



pany trwało krótko, wszystkiego dziewiętnaście miesięcy. System zarządzania sprawdzony w warunkach General Motors, przeniesiony na grunt Forda, nie wypalił. Poza tym – Knudsen nie ołoczył się w porę swoimi ludźmi, pozostał więc sam wśród tych, którzy go nigdy nie zaakceptowali.

„Chciałbym móc powiedzieć, że Bunkie został wyrzucony, bo zrujnował Mustanga albo, że jego pomysły były do niczego. Jednak rzeczywistość przyczyna była zupełnie inna. Wyleciał, bo zwykł wchodzić do gabinetu Forda bez pukania. Tak! Bez pukania (...) Henry był królem, który nie tolerował wokół siebie sobie równych. Bunkie tego nie rozumiał. To był jego błąd”.

U Forda jednej rzeczy nie należało robić z całą pewnością – zbliżać się zbyt blisko tronu. „Omijaj Henry'ego z daleka – radził mi rok wcześniej Beacham. – Pamiętaj, on ma niebieską krew. Ty tylko czerwoną”.

Jednak po odejściu Knudsena, Ford nadal nie spieszył się z oddaniem prezesury koncernu w ręce Iacocci. Powołał trzyosobowy Zarząd: Lee Iacocca, Robert Stevenson i Robert Hampson. Trójka ta nie zarządzała długo i wreszcie, 10 grudnia 1970 roku, Iacocca został kolejnym prezesem Ford Motor Company. „To najwspanialszy prezent gwiazdkowy, jaki kiedykolwiek otrzymałem” – powiedział.

„W momencie mojej nominacji na prezesa, koncern Ford Motor Company zatrudniał około 432 tysiące pracowników. Suma wypłat wynosiła 3,5 mld dol. W samej Ameryce Północnej budowaliśmy blisko 2,5 mln samochodów rocznie i 750 tysięcy ciężarówek. Za granicą robiliśmy 1,5 mln samochodów. Nasze obroty w 1970 roku wynosiły 14,9 mld dol., z czego mieliśmy zysk 515 mln dol. I choć była to suma nie do zlekceważenia, stanowiła zaledwie 3,5% całości naszych obrotów. We wczesnych latach 60-tych nasz zysk nigdy nie spadał poniżej 5%. Postanowiłem przywrócić ten stan rzeczy”.

Zaczął się czas wytężonej pracy, wielkiej odpowiedzialności, nowych zadań.

„Jeżeli Henry był królem, ja byłem niewątpliwie następcą tronu... To były czasy wina i róż... Cały nasz Zarząd żył w Glass House, jak na dworze królewskim. Byliśmy czymś więcej niż wyższą klasą, byliśmy klasą królewską”.

Rok 1973 przynosił kolejny wielki sukces Iacocci: „Fiesta”, mały wydajny samochód, odpowiadający zapotrzebowaniu, jakie powstało po wojnie arabsko-izraelskiej i następującym po niej kryzysie paliwowym. Fiesta to cała historia starań, zabiegów...

Długo Iacocca musiał przekonywać Forda o potrzebie produkcji małych samochodów. „Mały samochód – zwykł mówić Ford – mały zysk”. Ale ludzie chcieli małych samochodów. Iacocca wiedział, że jeśli nie da ich Ford, handlowcy zwrócą się do Toyoty albo do Hondy. Nie trzeba było zresztą daleko szukać. General Motors już wyasygnował miliardy dolarów na produkcję takich samochodów. Nawet Chrysler czynił przygotowania do uruchomienia mini-samochodu.

Wreszcie Ford uległ. Zgodził się zainwestować miliard dolarów w produkcję Fiesty na rynek europejski. Tam ceny paliwa były wyższe niż w Ameryce, drogi węższe, a co za tym idzie – zwiększone zapotrzebowanie na ten typ samochodu, jakim była Fiesta.

Okazało się, że kalkulacje Iacocci były słuszne. Fiesta stała się przebojem roku. Była tym, czym w latach sześćdziesiątych był Mustang. Iacocca uratował Forda w Europie, choć Ford nie bardzo chciał się do tego przyznać.

Sukces Fiesty zamiast pomóc Iacoccie – zaszkodził mu. Chodziło o pozycję Forda w Europie. Europa miała być zarezerwowana dla Forda. Ford kochał Europę, z jej przywiązaniem do tradycji, ze znakomitymi rodami europejskimi, z zamkami, przycięciami. „Tam jeszcze wciąż liczyło się, kto był twoim dziadkiem”. Kiedy Iacoccę zaczęto witać entuzjastycznie w salonach Europy, Ford po raz pierwszy się zdenerwował. Powołał acz konsekwentnie przygotowywał kampanię mającą zaszkodzić Iacoccie.

„Było to wtedy, kiedy uświadomił sobie swoją śmiertelność – pisze Iacocca. – Co stanie się z interesami rodziny kiedy umrę, dajmy na to na serce – zastanawiał się Ford, gdy choroby dawały mu o sobie znać. – Nie chcę, żeby ten Włoch zagarnął wszystko, wytarł moje nazwisko z frontonu budynku i zastąpił je napisem: „Iacocca Motor Company”.

Zaczęło się torpedowanie posunięć Iacocci. Zatrzymano produkcję małych samochodów dla rynku amerykańskiego. Koncern po raz pierwszy od 1946 roku ogłosił straty. Za czwarty kwartał 1974 roku – 12 mln dol. Ford wariował. Zły stan zdrowia, problemy małżeńskie, kłopoty w firmie – wszystko to doprowadzało go do szaleństwa. Handlowcy byli coraz bardziej niezadowoleni ze współpracy z Fordem.

W wojnie, jaką prowadził Iacocca z Fordem – handlowcy stawali po stronie Iacocci. A to jeszcze bardziej pogarszało jego sytuację. „Ford Motor Company nie była demokracją. I moja popularność wśród szeregów pracowników utwierdziła tylko Forda w przeko-

naniu, że jestem naprawdę groźny".

W sierpniu 1975 r. Ford rozpoczął dochodzenie w sprawie Iacocci, które miało dostarczyć dowodów jego winy. Obojętnie jakiej. Czegoś, co można by wytoczyć przeciwko niemu. Przesłuchiwało jego współpracowników, zwalniano jego przyjaciół, podsłuchiwało telefony, szpiegowano poczynania. Atmosferę, która zapanowała wtedy w Glass House, można byłoby nazwać obłączeniem.

"Zaczęliśmy zaciągać zasłony. Mówić szeptem. Dorosli mężczyźni trzęśli się ze strachu. Bali się, że król może ich skazać na śmierć. To było nie do opisania. Jeden człowiek, który odziedziczył bogactwo, przeprowadzał rzeź niewinnych. Igrał ludzkim losem jak chciał. Koncern zamienił w piekło z powodu swego widzimisie. Chłopcy zaczęli pić. Rozpadały się rodziny. I nikt nie mógł nic na to poradzić. Moloch popadł w amok".

Śledztwo, które kosztowało firmę 2 mln dolarów, nie wykazało nic. Wtedy Ford wypowiedział otwartą wojnę. Zreorganizował Radę Nadzorczą. Powołał trzy-potem czteroosobowy Zarząd. W hierarchii koncernu Iacocca spadł na czwarte miejsce. Aż latem 1978 roku wezwano go do gabinetu szefa i, w obecności Henry Forda i jego brata Billa, wręczono mu wypowiedzenie.

I tak, po ośmiu latach prezesury i po trzydziestu dwu latach pracy w koncernie, Iacocca poszedł na bruk. A wówczas odsunęli się od niego najbliżsi przyjaciele. Przeszali się z nim spotykać, odwiedzać go w domu z obawy, że na nich spadnie odium Iacocci. Wiedzieli, że Ford był bezwzględny. Każdy mógł podzielić los Iacocci.

"Mówi się, że im wyżej stoisz, tym niżej spadniesz. Ja tego dnia przebyłem olbrzymią drogę. Utożsamiałem się nagle z tymi wszystkimi, których sam zwalniałem".

Utożsamiał się, ale nie mógł zrozumieć, dlaczego nagle został sam. Dlaczego żaden z członków Zarządu nie zaprotestował przeciw zwolnieniu jego, Iacocci, ojca Mustanga, Mark III i Fiesty, człowieka, który przyniósł firmie miliardy dolarów zysku. Może i dlatego był sam, że jeszcze nie tak dawno na rozkaz wyrzucał każdego, kogo Ford wskazał palcem. I wszystko, co miał mu wtedy do powiedzenia to były słowa: "Sorry. Postaraj się mnie zrozumieć".

Tak naprawdę, jak się okazuje, Iacocca nie był sam.

"Wkrótce po moim zwolnieniu, w prasie Detroit ukazał się artykuł sugerujący, że zostałem zwolniony, bo okazałem się niewdzięczny", "zbyttnie się panoszyłem". A w ogóle, że nie było to miejsce dla syna imigranta. Było też w artykule o moich rzekomych powiązaniach z mafią i o stosunku Henry'ego do Włochów. Biedny Henry, gdyby wiedział o pewnym telefonie, jaki odebrałem wkrótce po ukazaniu się tego artykułu, z pewnością by się przestraszył.

Otóż zadzwonił do mnie młody chłopiec i włoskim akcentem zaproponował: "Jeżeli to, co tam jest napisane, jest prawdą, możemy coś dla pana zrobić... Jedno pana słowo, a połamiemy mu kości. Może poczuje się pan wtedy lepiej". Odpowiedziałem: Nie – dziękuję. Poczuje się lepiej dopiero wtedy, kiedy sam mu połamię kości".

U Chryslera

"Gdybym zdawał sobie sprawę z tego, co zastanę u Chryslera, pewnie nie poszedłbym tam za żadne pieniądze. Dobrze, że Bóg nie pozwala nam zajrzeć w przyszłość, zobaczyć, co będzie za rok, dwa. Często wtedy człowiek miałby ochotę strzelić sobie w głowę. Ale Bóg jest łitościwy i odsłania przed nami tylko dzień dzisiejszy.

Kiedy moje wyrzucenie stało się już publiczną tajemnicą, zwróciło się do mnie kilka firm, także z innych gałęzi przemysłu, takich jak International Paper czy Lockheed. Właściciel Radio Shack, Charles Tandy, proponował mi pracę u siebie. Trzy szkoły handlowe, w tym NYU, oferowały mi etat dziekana. Wiele z tych propozycji było interesujących, ale jakoś nie mogłem brać ich poważnie. Zawsze pracowałem w przemyśle samochodowym. I chciałem tam nadal pozostać. Wydawało mi się bez sensu zaczynać coś całkiem nowego w moim wieku.

W wieku 54 lat byłem za młody, by iść na emeryturę i za stary, by podejmować pracę w całkiem nowej dziedzinie. A poza tym samochody miałem we krwi.

Nigdy nie uważałem, że pewne zdolności – przydatne w jednej dziedzinie – mogą okazać się również przydatne w innej. I nie sądziłem, że prezes Forda może również dobrze zarządzać innym koncernem. Przypomina mi to taką sytuację: Faceci gra na saksofonie w zespole. Pewnego dnia dyrygent mówi do niego: Jesteś dobrym muzykiem. Może spróbowałbyś teraz na fortepianie. On na to: Zaraz, zaraz. Gram na saksofonie dwadzieścia lat. O fortepianie nie mam pojęcia.

Miałem też propozycję koncernu samochodowego. Renault we Francji chciał mnie zatrudnić jako światowej sławy konsultanta samochodowego. Ale do tego trzeba mieć charakter. Ja nie miałem charakteru konsultanta. Zaczynałem żyć tam, gdzie był ruch, gdzie się coś działo. Lubie bezpośrednią odpowiedzialność. Uda się – moja zasługa. Nie uda się – dostanę po głowie.

A tymczasem zaczął się odzywać we mnie przedsiębiorca. W okresie bezczynności, latem 1978, opanowała mnie idea, którą nazwałem Global Motors. To był wielki plan, nie zwykły projekt, który można zrobić w ciągu jednego wieczora. Moim marzeniem stało się połączenie kilku koncernów samochodowych w Europie, Japonii i w Sta-

nach Zjednoczonych. Wspólnie stanowilibyśmy siłę zdolną zagrozić General Motors.

Widziałem siebie w roli nowego Alfreda Sloan, wedle mnie, największego geniusza, jaki kiedykolwiek działał w przemyśle samochodowym, człowieka, który zreorganizował General Motors w okresie międzywojennym. Partnerami w Global Motors byłyby Volkswagen, Mitsubishi i Chrysler. Plan sprawdziłby się również z innymi partnerami, na przykład z Fiatem, Renaultem, Nissan czy Hondą. Ale z amerykańskich firm Chrysler był jedynym logicznym wyborem.

General Motors był za wielki by przyłączyć się do spółki, a Ford, z oczywistych względów, nie wchodził w grę. Chrysler mógł dać solidną mechanikę, bo to była jego mocna strona.

Zwróciłem się o pomoc do mojego przyjaciela Billa Salomona, tego od braci Salomon, nowojorskich bankierów. Poprosiłem go o dostarczenie mi pewnych danych, potrzebnych do rozpoznania sytuacji w przemyśle samochodowym. Dowiedziałem się wtedy także o Chryslerze, o innych firmach, o ich finansach, zyskach. No cóż, wkrótce się przekonałem, że koncern zupełnie inaczej wygląda w papierach, a inaczej w rzeczywistości.

Bracia Salomon wyjaśnili mi, że jedyną przeszkodą na drodze do powołania Global Motors jest amerykańskie prawo antytrustowe. Cóż znaczy pięć lat! Dziś Biały Dom patronuje umowie o współpracy między General Motors a Toyotą, dwoma największymi koncernami samochodowymi w świecie. Ale w 1978 r. nawet fuzja między Chryslerem i American Motors była niemożliwa. Oto jak zmienia się świat.

Kiedy zostałem wyrzucony przez Forda, chodziły pogłoski, że mam przejść do Chryslera. Cóż, byłem do wzięcia, Chrysler był w kłopotach. Ludzie połączyli więc te dwie rzeczy. Uwerturą było zaproszenie na lunch w Nowym Yorku z Dickiem Dilworthem i Luisem Warrenem, dwoma członkami Zarządu Chryslera. Przekazał mi to zaproszenie Claude Kirk, eks gubernator Florydy i mój osobisty przyjaciel. Dilworth prowadził interesy finansowe rodziny Rockefellerów, a Warren był prawnikiem z Wall Street, związanym z Chryslerem od 35 lat.

Przyjąłem zaproszenie. Do dziś pamiętam, co wtedy jedliśmy: surowe mięczaki na połówkach muszli. Były tak smaczne, że zjadłem ich dwa tuziny.

Spotkanie było nieoficjalne, rozmowa dość ogólna, takie raczej dawanie sobie do zrozumienia, wyrażenie wzajemnego zainteresowania. Dilworth i Warren mówili, że spotkali się ze mną nie jako oficjalni przedstawiciele koncernu Chryslera, a jako osoby prywatne. Mówili z troską o przemyśle samochodowym, szczególnie o Chry-

fakcję" podkreśla Konosuke Matsushita. „Dla przedsiębiorstwa istotne jest więc możliwie jak najszybsze uzyskanie informacji, czego domaga się klient. Codziennie musimy mierzyć temperaturę klienta". Matsushita długo myślał nad celem przedsiębiorstwa, który sformułował następująco: „Zyski nie powinny być odbiciem zachłanności korporacji, ale wolum zaufania społeczeństwa wobec niej i produktów, które oferuje". Sposób zarządzania firmą Matsushita, zgodnie ze wskazaniami jej założyciela, zorientowany jest przede wszystkim na satysfakcję klienta. „Naszym celem – powiedział gościom Masaharu Matsushita podczas swej prezesury – jest służyć społeczeństwu przez dostarczanie produktów, które przyczyniają się do poprawy warunków życiowych". Matsushita zdaje się nie mieć najmniejszej wątpliwości co do tego, że właśnie dzięki temu podejściu mały zakład, który zaczynał od produkcji prostego podwójnego rozgałęziacza elektrycznego, przekształcił się w jedno z czołowych przedsiębiorstw przemysłowych Japonii. Jego zdaniem było to możliwe tylko dlatego, że przedsiębiorstwo dostarczało swym pracownikom przekonującego uzasadnienia społecznego celu ich pracy.

Filozofie firm Canon i Matsushita mówią niewątpliwie znacznie więcej niż produkty wytwarzane przez te firmy. Oba przedsiębiorstwa podkreślają rodzinny model ich organizacji. Oba manifestują silne poczucie odpowiedzialności za wszechstronny rozwój osobowości swych pracowników. Oba zdają sobie sprawę ze swej odpowiedzialności za rozwój przemysłu i wzrost ogólnego dobrobytu społeczeństwa. Dlatego można powiedzieć, że produkty przedsiębiorstwa symbolizują nie tylko kwalifikacje i postawę jego pracowników, ale także ich ogólny wkład na rzecz społeczeństwa; wartość, jaką nadaje klient tym produktom, staje się autentyczną miarą ich osiągnięć.

Również i tu ujawnia się istotne znaczenie spójności celów. Satysfakcja klienta nadaje wyższą wartość produktom korporacji, zwiększając sumę środków do podziału między jej członków i współpracowników. Dzięki uznaniu tworzenia wartości za nadrzędny cel przedsiębiorstwa, hasło „satysfakcja klienta" nabiera bardzo realnego znaczenia. Służba klientowi jest najlepszą gwarancją przetrwania korporacji i wyznacznikiem wynagrodzeń przypadających wszystkim jej członkom, nie tylko zysków należnych akcjonariuszom. A ponieważ wartość wytworzona przez wszystkie firmy równa się produktowi narodowemu brutto, to satysfakcja klienta jest w istocie równoznaczna ze spełnieniem podstawowego celu społecznego przedsiębiorstwa.

MENEDŻER IACocca (II).

Po spotkaniu w Northfield Hotel z Zarządem Chryslera, Iacocca zdawał sobie sprawę, że koncernowi grozi bankructwo. Zamykanie fabryk, zwalnianie tysięcy ludzi było kwestią czasu. John Riccardo, przewodniczący Zarządu, nie starał się ukryć przed nim prawdy. Iacocca przyjął to jako wyzwanie. Wierzył w siebie, a doświadczenie i znajomość historii przemysłu samochodowego podpowiadały mu, że koncern, mimo wszystko, ma przed sobą przyszłość.

Pozostawało tylko jedno pytanie: czy Chryslera będzie na mnie stać? I to nie tylko w sensie finansowym. Chodziło o moją samodzielność. Na tym etapie życia nie wyobrażałem już sobie pracy dla kogoś. Zbyt długo byłem numerem drugim. Jeśli podejmę tę pracę muszę być numerem pierwszym.

Taka była moja ocena wyjścia. Na moim postanowieniu zawazyły nie tylko doświadczenia od Forda, choć i one nie pozostały bez wpływu. Wiedziałem, że wyprowadzę koncern z kryzysu tylko wtedy, kiedy będę miał całkowicie wolną rękę. Zauważyłem już, że ich system zarządzania różnił się zasadniczo od mojego. Jeśli nie będę mógł realizować własnej polityki, praca ta stanie się kolejnym przykrym doświadczeniem.

Z przeprowadzonych rozmów odniosłem wrażenie, że Riccardo chce, bym został prezesem i dyrektorem do spraw produkcji (chief operating officer), podczas gdy on zachowa stanowisko przewodniczącego Zarządu i dyrektora naczelnego (chief executive officer). Okazało się, że nie miałem racji. „Nie zamierzam pozostać w firmie ani chwili dłużej – powiedział Riccardo. – Tam jest miejsce tylko dla jednego szefa. Jeżeli się zgodzisz – ty nim będziesz."

Wszystko to było smutne. Riccardo wystąpił z propozycją powierzenia mi kierownictwa koncernu z własnej inicjatywy, wiedząc że sam nie jest w stanie już nic pomóc. Zdawał sobie sprawę, że jeżeli przyjmę propozycję, będzie musiał zwolnić dotychczasowego prezesa Caffiero, a i jego dni, jako przewodniczącego Zarządu, będą policzone. Ostatecznie ustaliliśmy, że teraz obejmę stanowisko prezesa, a od 1 stycznia 1980 roku także fotel przewodniczącego i dyrektora naczelnego. W rzeczywistości stało się to już we wrześniu 1979, ponieważ Riccardo zrezygnował wcześniej.

John Riccardo i jego żona Thelma, to było dwoje najwspanialszych ludzi, jakich spotkałem w życiu. Niestety, kryzys w firmie był tak poważny, że miałem zbyt mało czasu by poznać ich lepiej. Jedno było jasne: John poświęcił siebie i swoją karierę by ratować koncern. Był to akt prawdziwego bohaterstwa.

Kolejnym etapem mojego przechodzenia do koncernu Chryslera było spotkanie z komitetem ds. wy-

nagrodzeń w apartamentach Chryslera na Waldorf Towers w Nowym Jorku. Dla zachowania pełnej dyskrecji wjechałem windą na 43 piętro, gdzie mieściły się apartamenty Forda, a potem zszedłem dwa piętra niżej. Riccardo przybył osobną windą.

Musieliśmy być ostrożni. Gdyby prasa odkryła, że Iacocca, którego sprawa jeszcze nie przycichła, spotyka się z Riccardo i z Zarządem Chryslera, rozgłosilaby o moim przejściu, zanim jeszcze ja sam bym się zdecydował. Na szczęście sprawa się nie wydała. Były wprawdzie pewne spekulacje na ten temat w „New York Magazine", na tydzień przed oficjalną nominacją, ale generalnie tajemnica została zachowana (...)

Kiedy Ford mnie wyrzucił, nasza umowa przewidywała, że otrzymam 1,5 mln dol. odprawy. Jednak w tej umowie była pewna pułapka. Odnosna klauzula przewidywała, że w przypadku podjęcia przeze mnie pracy w jakimś koncernie samochodowym, stracę prawo do tych pieniędzy.

„O to się nie martw – uspokajał mnie Riccardo. – Wyrównamy ci to". Kiedy więc moją nominację podano do publicznej wiadomości, prasa narobiła szumu, jakoby Chrysler zapłacił mi 1,5 mln dol. za samo podpisanie kontraktu. W rzeczywistości nie dostałem za to ani centa. Pieniądze te zarobiłem przez wiele lat pracy u Forda. Należały mi się z tytułu odkładanych wynagrodzeń, emerytury, także rekompensaty za wyrzucenie z pracy. Chrysler po prostu kupił mój kontrakt.

U Forda moja pensja wynosiła 360 tys. dol. chociaż w najlepszych latach dochodziła do miliona dolarów. Wiedziałem, że Chryslera nie będzie na to stać. Zgodziłem się więc na pensję równą tej, jaką miałem w momencie wyrzucenia.

Pech chciał, że pensja Riccardo wynosiła w tym czasie tylko 340 tys. dol. Sytuacja była niezręczna. On, jako przewodniczący, nie mógł zarabiać mniej od prezesa. Zarząd rozwiązał ten problem, dając Riccardo podwyżkę w wysokości 20 tys. dolarów. W ten sposób nasze pensje się wyrównały.

Muszę się przyznać, że nigdy nie miałem skrupułów biorąc wysoką pensję. Nie to, że bym dużo wydawał. Nie. Ale lubię mieć to poczucie, które daje wysoka pensja. Ludzie często się dziwią: dlaczego ktoś chce być prezesem, dyrektorem? To przecież jest męczące, człowiek szybciej się starzeje, spała się, płaci często zdrowiem. Po co więc tak się męczyć, po co tak pracować? Jest na to odpowiedź: „Coś osiągnąłem. Doszedłem do samego szczytu".

Mój ojciec zawsze mawiał: „Bądź ostrożny z pieniędzmi. Kiedy masz pięć tysięcy, będziesz chciał mieć dziesięć. A kiedy będziesz miał dziesięć, zechcesz dwadzieścia". Miał rację. Ile by się

nie miało, zawsze jest za mało.

W głębi duszy jestem człowiekiem interesu. Pracując u Forda obserwowałem z nieukrywaną zazdrością, jakie interesy robią handlarze samochodów. I to nie dlatego, że ja zarabiałem za mało. Przeciwnie. Przez pewien czas, w latach siedemdziesiątych, Henry Ford i ja byliśmy wymieniani jako najlepiej zarabiający ludzie w kraju. Mój ojciec i matka uważali to za coś wspaniałego.

Ale ja znam facetów od handlu nieruchomościami w Nowym Jorku, którzy takie pieniądze są w stanie zarobić w ciągu jednego dnia. W przeciwieństwie do nich, mój dochód jest sprawą publiczną. Doświadczam próśb o pieniądze niż mogę sprostać. Wtedy przypominam mi się drugie z powieści mojego ojca: „Myślisz, że robić pieniądze jest trudno. Poczekaj, aż zacznie się wydawać”. To prawda. Piszę do mnie ludzie, proszą bym podzielił się z nimi bogactwem. Każda szkoła, każdy szpital, każdy cel na ziemi jest dobry by prosić o wsparcie. Ta strona mojej działalności to prawie drugi etat.

W czasach pracy u Forda niewiele wiedziałem o sprawach Chryslera. Dla nas liczył się tylko General Motors. Nie zajmowaliśmy się Chryslersiem. Ich wyroby nie widniały nawet na miesięcznych listach sprzedaży samochodów, według których porównywaliśmy się z konkurencją.

Przypominam sobie tylko dwie sytuacje, kiedy to zmuszeni byliśmy zwrócić uwagę na Chryslera. Pierwsza to była sprawa znaku identyfikującego firmy. We wczesnych latach sześćdziesiątych Lynn Townsend, przewodniczący Zarządu Chryslera, odbył podróż po Ameryce, odwiedzając salony sprzedaży Chryslera. Po powrocie, ze zdumieniem opowiadał koleżce, jak wielką ilość punktów sprzedaży ma Howard Johnson. Jakież było jego zdumienie, kiedy usłyszał, że Chrysler ma bardziej rozbudowaną sieć handlową niż Howard Johnson. Townsend miał przed oczami jasno pomarańczowe dachy nad salonami Hojos. Wtedy zdecydował, że Chrysler musi mieć także swój identyfikujący znak. Koncern zwrócił się do jednej z firm nowojorskich o zaprojektowanie symbolu. Wkrótce, nad salonami sprzedaży Chryslera rozbłysła biała, pięcioramienna gwiazda na niebieskim tle.

Sukces Chryslera był tak wielki, że wkrótce musieliśmy na to jakoś zareagować. Mieliśmy już nasz słynny błękitny owal. Teraz zaczęliśmy umieszczać go nad naszymi salonami sprzedaży. Aż nie było to. Chrysler podjął decyzję, że firma umieszczała na swoim samochodzie nazwisko właściciela przy sprzedaży. General Motors umieszczało nazwisko swego dystrybutora. Nasz znak nie przewidywał miejsca na nazwisko właściciela salonu. Wewnątrz owalu był napis „Ford” kursywą, a pod spodem drugi raz „Ford”, tyle że drukowanymi literami. Wielu naszych dy-

strybutorów miało do nas pretensje, że skoro Ford może swoje nazwisko umieszczać aż dwukrotnie, to oni powinni mieć prawo dać swoje przynajmniej raz.

Następnym razem Chrysler zwrócił naszą uwagę w 1962 roku. Była to sprawa rozszerzenia gwarancji na samochody. Do tego czasu Ford miał najlepszy system gwarancyjny: 12 miesięcy albo 12 tysięcy mil. Chrysler przedłużył gwarancję na swoje samochody do 5 lat albo 50 tysięcy mil. Wtedy nie przejeżdżaliśmy się tym zbyt, ale po trzech latach sprzedaż samochodów Chryslera tak wzrosła na rynku krajowym, że musieliśmy wyjść z podobną propozycją.

Tak zwana wojna gwarancyjna pomiędzy Wielką Trójką trwała prawie pięć lat. Wreszcie wszyscy jej zaprzestali ze względu na koszty. W tamtych latach nasze samochody nie były tak doskonałe, by można było sobie pozwolić na pięcioletnią gwarancję.

Była jeszcze jedna sprawa, która zawsze przykuwała naszą uwagę. Wielka sława Chryslera w dziedzinie techniki. Inżynierowie u Chryslera byli zawsze lepsi od swoich kolegów w General Motors i u Forda. Twierdziłem, że to zasługa Chrysler Engineering Institute i gorąco namawiałem Henry'ego by powołał podobną szkołę u nas. Niestety, nigdy tego nie zrobił. Na przestrzeni lat wykradaliśmy Chryslerowi kilku najlepszych ludzi. Pamiętam w 1962, zrobiłem nalot na Chryslera i podkupiłem mu z tuzin najlepszych inżynierów. Kilku z nich doszło do wysokich stanowisk u Forda.

Mimo niezaprzeczalnych osiągnięć w dziedzinie techniki jakimś szczytł się Chrysler, Ford i tak był lepszy. Tak więc cała nasza uwaga skupiała się na General Motors. Do dziś jestem fanem tego koncernu. Są jakby państwem w państwie. Zazdroszczę im ich potężnej siły.

Ponieważ znam dobrze historię przemysłu samochodowego, wiem co nieco o początkach powstania koncernu Chryslera i o człowieku, który go stworzył. Kiedy przemysł samochodowy stawał się pierwszym człowiekiem, który liczył się tylko jeden człowiek: Henry Ford. Z całym swoim fanatyzmem, zajądłością, ze wszystkimi swoimi przyzwyczajeniami, był jednak wynalazcą geniuszem. Zaczynał od majstrowania przy samochodach, by skończyć na masowej ich produkcji.

Często Fordowi przypisuje się wprowadzenie taśmy montażowej. W rzeczywistości było to zasługą innych ludzi. Ford natomiast był pierwszym człowiekiem, który w 1914 roku zapłacił robotnikowi 5 dolarów za dniówkę. Pięć dolarów za dzień to było prawie dwa razy tyle, ile zarabiali dotychczas. Przyniosło to Fordowi wielki rozgłos. Mało kto jednak zdawał sobie sprawę z prawdziwych intencji Forda. Otóż krok ten nie był podyktowany wyjątkową hojnością Forda czy też współczuciem dla doli

robotnika. Henry nie ukrywał zresztą rzeczywistej przyczyny tej podwyżki. Chciał, by jego robotnicy zarabiali tyle, by ich było stać na zakup własnego samochodu. Innymi słowy – Henry Ford tworzył klasę średnią. Uważał, że przemysł samochodowy – a wtedy to znaczyło tyle, co Ford Motor Company – tylko wtedy będzie przynosił zyski, kiedy samochody staną się dostępne dla ludzi pracy.

Drugą wielką postacią przemysłu samochodowego był Walter P. Chrysler, wynalazca w dziedzinie silników, przekładni i innych części samochodowych. Walter P. odszedł z General Motors w 1920 roku, kiedy ówczesny przewodniczący Zarządu William Durrant nie pozwolił mu swobodnie kierować oddziałem Buicka. A był to facet, który chciał być niezależny.

Ciąg dalszy tej historii jest, zwłaszcza dla mnie, bardzo interesujący. Po trzech latach Walter P. rezygnuje z emerytury i przystępuje do reorganizacji dwu podupadłych firm samochodowych Maxwell i Chalmers. Cóż takiego robi? Wprowadza nowe modele i ostro je lansuje, reklamując w prasie. W roku 1925 przemianowuje firmę na Chrysler Corporation.

Na tym nie koniec. W 1928 dokupuje Dodge i Plymouth. Jego koncern należy teraz do największych. W roku 1940, roku śmierci Waltera P. Chryslera, koncern wyprzedza Forda i zajmuje drugie miejsce w amerykańskim przemyśle samochodowym po General Motors, z udziałem na rynku krajowym 25 proc! Jakże chciałbym powtórzyć sukces Waltera P. Chryslera. Zdobyć 25 proc. rynku i wykopać Forda. Oddałbym za to wszystko.

Nawet w tak trudnym okresie dla koncernu, jakim były lata siedemdziesiąte, miał on solidną podstawę, na której można było budować – dobrą technikę i projektowanie. Frederick Zeder, naczelny inżynier Chryslera w latach trzydziestych, wynalazł sposób na wyeliminowanie wibracji w samochodzie. Jego rozwiązanie? Ustawić silnik na gumowych poduszkach. Zeder był także wynalazcą silnika wysokoprężnego, filtrów olejowych i filtrów powietrza. Inżynierowie Chryslera w Michigan byli twórcami doskonałego zbiornika paliwa, a ci z Alabamy – pierwszego na świecie zapalnika elektronicznego. To właśnie ludzie Chryslera skonstruowali pierwszy przetwornik do pomiaru momentu napędowego dla uzyskania większej mocy silnika, pierwszy nowoczesny elektroniczny regulator napięcia, pierwsze hamulce hydrauliczne i pierwszy pokładowy komputer. Silniki i przekładnie Chryslera były najlepsze w całym przemyśle samochodowym.

Nie było więc wątpliwości, że Chrysler ma godną szacunku przeszłość. A ja byłem przekonany, że ma również przed sobą przyszłość. Mają znakomitych inżynierów i dobrze zorganizowaną sieć handlową. Jedyny kłopot polega na tym, że nie potrafili tego

wykorzystać do wyprodukowania dobrego samochodu.

Byłem też przekonany o własnych zdolnościach. Znałem przemysł samochodowy od podszewki. Wiedziałem, że jestem dobry. W głębi duszy szczerze wierzyłem, że wkrótce robota ruszy tam pełną parą.

Wydarzyło się coś zupełnie innego. Wszystko się zawaliło. Przyszedł kryzys irański, a za nim kryzys energetyczny. Któż mógł przewidzieć w 1978 roku, że następnego roku przez Iran przewali się wichura, niosąc spustoszenie i chaos, że ceny benzyny wzrosną dwukrotnie i nastąpi największa w ostatnich pięćdziesięciu latach recesja gospodarcza?

Wszystko to wydarzyło się zaledwie kilka miesięcy po podpisaniu przeze mnie umowy z Chryslersiem i nadważyło moją wiarę w mój szczęśliwy los. Być może kiedy Bóg – ten prawdziwy, nie Ford – postanowił wyrzucić mnie od Forda, chciał mi przez to dać coś do zrozumienia. Być może zostałem wyrzucony w najlepszym momencie, zanim jeszcze wszystko się zawaliło. Byłem jednak zbyt głupi, by to zrozumieć.

Wiele różnych przyczyn złożyło się na to, że Chrysler stał się piekłem o wiele gorszym, niż się spodziewałem. Ale skoro zdecydowałem się na tę pracę, nigdy nie rozważałem możliwości odejścia. To prawda, że taka postawa bywa często niemądra. Zdarza się, że ludzie umierają trwając przy raz podjętym postanowieniu. Idą wraz z nim na dno. Kiedy zdecydowałem się na powrót do zawodu, nie wyobrażałem sobie, że może być aż tak źle. Dziś, z perspektywy czasu widzę, że było kilka takich momentów, kiedy byłem o krok od utonięcia.

Na pokładzie tonącego statku

2 listopada 1978 prasa Detroit przyniosła dwa nagłówki: „Straty Chryslera największe w historii” i „Iacocca przechodzi do Chryslera”. Dobrze zestawienie, nie ma co! Tego dnia, kiedy wkroczyłem na pokład, Chrysler ogłosił straty za trzeci kwartał wysokości 160 mln dol. „Dobra nasza – pomyślałem. Teraz już może być tylko lepiej”.

Pierwszego dnia miałem pewne trudności z dotarciem do mojego nowego biura. Mówiąc szczerze, nie miałem pojęcia, gdzie ono się znajduje. Wiedziałem tylko, że kwatery główna Chryslera mieści się w Highland Park obok Davison Expressway. O resztę musiałem się dopytywać.

W kwatery głównej Chryslera byłem tylko raz, jeszcze za czasów prezesury u Forda. Ale w tamtych czasach miałem kierowcę i nie zwracałem uwagi dokąd jadę. Co trzy lata organizowaliśmy spotkania na szczycie Wielkiej Trójki, w celu opracowania wspólnej strategii do negocjacji ze związkami zawodowymi. I właśnie na jedno z takich spotkań przybyłem wraz z Henry Fordem do Highland Park (...)

Kiedy przyszedłem do biura tego rana Riccardo oprowadził mnie po pokojach i przedstawił paru osobom. W czasie spotkania z członkami kierownictwa zapaliłem swoim zwyczajem cygaro. Riccardo odwrócił się i rzekł: „Zawsze wyznawałem zasadę, że na zebraniach nie należy palić. Z dniem dzisiejszym, niniejszym ją odwołuję”. Odebrałem to jako dobry omen. Pomysł by odwołać parę panujących tu zasad, wydał mi się znakomity.

Zanim skończył się dzień, zwróciłem uwagę na kilka, pozornie nie znaczących szczegółów, które mi dały wiele do myślenia. Po pierwsze, gabinet prezesa, w którym urzędował Caffiero, sprawiał wrażenie pokoju przechodniego, pomiędzy jednym biurem a drugim. Z rozbawieniem przyglądałem się jak dyrektorzy ze szklankami kawy przemaszerowywali przez gabinet prezesa tam i z powrotem. To wystarczyło by zorientować się, że panowała tu anarchia. Chrysler potrzebował dyscypliny i porządku. I to od zaraz.

Drugą rzeczą, na którą zwróciłem uwagę był fakt, że sekretarka Riccardo spędzała mnóstwo czasu na prywatnych rozmowach przez telefon. Jeśli sekretarki nie mają co robić to znak, że firma podupada. Przez pierwsze tygodnie w nowym miejscu pracy człowiek rozgląda się uważnie, szuka jakichś znaków, chce wiedzieć do jakiego towarzystwa trafił. Ja zapamiętałem właśnie to i na tej podstawie wyrobiłem sobie pogląd, gdzie jestem.

Jak się okazało później, moje obawy były uzasadnione. Wkrótce natknąłem się na pierwszą rewelację. Chrysler wcale nie funkcjonował jak Konzern. Chrysler roku 1978 to były Włochy roku 1860! Konzern składał się z szeregu drobnych księstewek, z których każde rządzone było przez prymadonnę. To był zlepek min i imperiów, gdzie jedno nie wiedziało co robi drugie.

Odkryłem, że było tam trzydziestu pięciu wiceprezesów, a każdy z nich miał swoje pole działania. Nie było rzeczywiście struktury organizacyjnej właściwej koncernowi, nie było scementowania w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa, nie funkcjonował system spotkań, na których ludzie mogliby ze sobą porozmawiać. Nie mogłem uwierzyć, że dyrektor techniczny może nie mieć stałego kontaktu z dyrektorem do spraw produkcji. A tak właśnie było. Każdy pracował tu niezależnie od siebie. Od samego patrzenia robiło się niedobrze.

Najwidoczniej ci faceci nie znali trzeciego prawa dynamiki Newtona, które mówi, że każdej akcji równa się reakcja. Wszyscy pracowali w próżni. Mogłbym wezwać do siebie faceta z techniki i starać się mu bez skutku wytłumaczyć jakiś problem z pogranicza techniki i produkcji. On byłby zdolny wymyślić jakieś genialne rozwiązanie techniczne, które przyniosłoby nam duże oszczędności. Albo przyjdź do mnie ze wspianym

projektem. Było tylko jedno ale: nie wiedziałby, czy produkcja jest w stanie to wykonać. Dlaczego? Bo nigdy z nimi nie rozmawiał!

Wyglądało to tak, jakby nikt u Chryslera nie rozumiał, że taka koordynacja w działaniu przedsiębiorstwa jest niezbędna. Produkcja z techniką powinny spać ze sobą, a one nawet nie flirtowały!

Inny przykład: handel i produkcja podlegały temu samemu wiceprezesowi. Dla mnie to było nie do przyjęcia. Były to dwie wielkie i odrębne dziedziny. A co gorsze, nie było między nimi żadnego kontaktu. Faceci z produkcji robili samochody bez rozeznania możliwości handlu. Robili je, ustawiali na placu i czekali, aż ktoś przyjdzie i je zabierze. Taka sytuacja kończy się ogromnymi zapasami i finansowym koszmarem.

Kontrast pomiędzy strukturą Chryslera i strukturą Forda był zdumiewający. Tu, jakby nie wiedzieli, że nie da się kierować dużym koncernem bez koordynacji i współpracy. Każdy człowiek zespołu powinien rozumieć na czym polega jego praca i jak ona się ma do pracy drugiego.

John Riccardo i Bill Mc Gagh – dyrektor finansowy – zamiast wiązać koniec z końcem, latali po bankach, które pożyczki Chryslersowi pieniądze i zabiegali o odroczenie spłat. W ten sposób borykali się na co dzień z kryzysem, mając na względzie tylko najbliższy miesiąc, nawet nie rok.

Po kilku miesiącach pracy zostałem rażony gromem. Nie mieliśmy pieniędzy! Zanim podjąłem pracę w tej firmie, zdawałem sobie oczywiście sprawę z trudności, jakie napotkam począwszy od złego zarządzania, a skończywszy na skromnych funduszach na cele badawcze i rozwój. Ale co do spraw finansowych, nie żywiłem obaw. W końcu wszyscy w Detroit wiedzieli, że Chrysler jest rządzony przez grupę finansistów. Uważaliśmy, że co jak co, ale kontrole finansowe są tam rzeczą pierwszoplanową.

Wkrótce odkryłem, ku memu przerażeniu, że Lynn Townsend (który odszedł na emeryturę kilka lat temu) i John Riccardo byli w gruncie rzeczy pracownikami firmy Touche Ross z Detroit, zajmującej się kontrolą finansów. Do Chryslera nie przyjęli księgowych z prawdziwego zdarzenia uważając, że sami sobie dadzą radę. W przypadku koncernu tej wielkości co Chrysler, było to jednak niemożliwe.

Stopniowo odkrywałem, że nie działa tu całościowy system kontroli finansowej. Nikt tak naprawdę nie orientował się w sprawach planowania finansowego. Nie potrafili odpowiedzieć na elementarne pytania. Ale co tu mówić o odpowiedziach. Oni nawet nie potrafili postawić właściwych pytań.

cdn.

opr. Danuta Mońko

nikowania się w aktywizowaniu kooperacji nie byłaby tak istotna, gdyby nie istniała miara efektywności kooperacji w odniesieniu do celów przedsiębiorstwa. Standardowy rachunek strat i zysków nie jest zbyt przydatny do tego celu, ponieważ mierzy wyniki przedsiębiorstwa w kategoriach wkładu tylko jednej grupy uczestników. Rola tę pełni natomiast rachunek i statystyki wartości dodanej. Te systemy kontrolne informują robotników, związki zawodowe, banki i urzędników podatkowych o wartości wytworzonej przez przedsiębiorstwo i pozwalają porównać rezultaty jego działalności z wynikami firm konkurencyjnych, przemysłu jako całości i innych gałęzi przemysłu w kraju i za granicą. Ważne jest też, że systemy te, dostarczając danych dotyczących podziału wytworzonej wartości, informują w przystępny sposób wszystkie zainteresowane strony o relacji między wynikami przedsiębiorstwa a wynagrodzeniami poszczególnych jego uczestników. Jednym z zadań tych systemów jest również zapewnienie przedsiębiorstwu niezbędnych zasileń we wszystkie czynniki potrzebne do jego stałego rozwoju.

Informacja taka ma doniosłe znaczenie dla kierowania współ-

pracą między rządem i przedsiębiorstwem. Skoro celem działalności gospodarczej zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i w skali kraju, jest maksymalizacja wartości dodanej w procesie produkcji, to niezbędna współpraca między przedsiębiorstwem a rządem zależy w dużym stopniu od efektywności systemu komunikacji, analogicznie jak to jest w przedsiębiorstwie. Stworzono więc skomplikowaną sieć towarzystw przemysłowo-handlowych, organów opiniodawczych i doradczych, mieszanych instytucji naukowo-badawczych i powiązań personalnych. Przepływ informacji jest pobudzany w takim samym stopniu przez spójność systemu tych instytucji, co przez jednolitość modelu ich organizacji i zgodność celów, które stanowią motywację dla ich członków.

Podstawowe warunki skutecznej i efektywnej kooperacji są zatem w Japonii zagwarantowane. Wspólne cele zachęcają do współdziałania, ponieważ akceptowane są przez wszystkich głównych uczestników instytucji reprezentujących wszystkie poziomy kierowania gospodarką.

Skuteczność oddziaływania kooperacji na poszczególnych jej członków za pomocą bodźców materialnych jest ograniczona; wy-

nagrodzenia pieniężne nie są w stanie zapewnić takiej efektywności systemu działań zespołowych, jaka jest niezbędna do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Głównym znacznikiem jego organizacyjnej efektywności staje się utrzymanie struktur, które nadają ludziom prestiż i zapewniają ich lojalność. A to wymaga stworzenia warunków, umożliwiających uczestnikom przedsiębiorstwa sprawiedliwe dzielenie się wartością wytworzoną dzięki wspólnemu wysiłkowi. Rodzinny model organizacji ustala niepisane reguły, które gwarantują nienaruszalność takich sprawiedliwych nagród i satysfakcję ze spełnionego obowiązku.

Kooperacyjny system zarządzania jest przy tym umacniany, jak studnia artezyjska działająca na zasadzie wewnętrznego ciśnienia, przez niezmienny imperatyw oszczędzania rzadkich zasobów i stare dziedzictwo konfucjańskich wartości, które kładą nacisk na harmonię i społeczne uwarunkowania osobowości ludzkiej. Siła przedsiębiorstwa japońskiego, decydującego ogniwa w tym systemie, bierze się z jego odpowiedzialności wobec uczestników i zdolności przekonywania.

Tłumaczyły i opracowały
Ewa Ługowska i Małgorzata Pacyna

MENEDŻER IACocca (III)

Pierwsze, co zrobiłem po objęciu prezesury u Forda, to zażądałem listy fabryk z zaznaczeniem wysokości zysku inwestycji. Ha! Prosić o coś takiego u Chryslera oznaczało mówić w obcym języku.

Nie mogłem dosłownie niczego się dowiedzieć, był to największy wstrząs, jaki przeżyłem w swej karierze. Owszem, wiedziałem wcześniej o złych samochodach, o niszczących fabrykach, słyszałem o niskim morale pracowników. Ale nie sądziłem, że nie będę w stanie uzyskać podstawowych danych, bez których nie ruszę z miejsca...

Przez całe lata koncern był kierowany przez ludzi, którzy tak naprawdę nie lubili przemysłu samochodowego. Aż nadszedł czas, kiedy trzeba było wypić to nawarzone piwo.

W rezultacie koncern działał tak, jak jego szef, Chrysler, jako najmniejszy z Wielkiej Trójki, powinien wieść prym w badaniach rozwojowych nad produkcją nowych typów samochodów. Niestety, doszło do tego, że mechanika, będąca zawsze najmocniejszą stroną Chryslera, za czasów Townsenda

zeszła na plan dalszy. To ona płaciła cenę, gdy zyski stawały się coraz mniejsze.

Zamiast skoncentrować się na produkcji dobrych samochodów Townsend i jego ludzie rozpoczęli ekspansję za granicą. W pędzie, by stać się międzynarodowym koncernem, kupowali podupadłe firmy europejskie, takie jak Simca we Francji i Rootes w Anglii.

O prowadzeniu międzynarodowych interesów nie mieli zielonego pojęcia. Byli jak dzieci we mgle. Wątpiłem nawet, czy wiedzą, że w Anglii obowiązuje ruch lewostronny.

Lynn Townsend cieszył się dużą popularnością wśród akcjonariuszy. Jako jeden z nich – dość szybko się wzbogacił. Ale mam poważne wątpliwości, czy miał pojęcie o interesach. Za czasów jego administracji, Chrysler zawierał niekorzystne transakcje na wszystkich kontynentach, z wyjątkiem chyba tylko Antarktydy.

Trzeba jednak przyznać, że zrobił jedną dobrą rzecz dla firmy. Powołał Chrysler Financial, czyli przedsiębiorstwo kontrolowane,

udzielające kredytów zarówno handlowcom, jak i indywidualnym nabywcom.

Oczywiście nie tylko Townsend ponosi całą winę za sytuację, w jakiej znalazł się koncern. Zastanawiałem się często: gdzie był Zarząd, kiedy to wszystko się rozgrywało?

Po pierwszym spotkaniu z Zarządem sprawa mi się trochę wyjaśniła. Otóż Zarząd Chryslera miał jeszcze mniej informacji niż ich koledzy u Forda. Na zebraniach nie wyświetlano przezroczystości, nie demonstrowano zestawień, danych, błuletynów. Ricardo odczytywał coś nabazgranego na odwrocie koperty i to wszystko.

Nie wyglądało mi to na dobry sposób kierowania dziesiątym co do wielkości koncernem samochodowym na świecie...

Jeżeli chodzi o ludzi, to problemy nie ograniczały się wyłącznie do ścisłego kierownictwa. Wszyscy byli przygnębieni, przestraszeni. Nikt nie wykonywał swojej pracy dobrze. Czegoś podobnego do prawdy nie widziałem.

Po pierwsze, wszyscy wicepre-

nosil 36. Dla porównania: Ford miał 53 proc. zaufania, a General Motors -

Mieliśmy problemy z pozyskaniem klientów. W końcu donosił, że prawie 90 proc. społeczeństwa nie jest zainteresowane samochodami Chryslera. Wiadomo co to oznaczało.

Niepokoila mnie jeszcze jedna sprawa. Przez lata Chrysler uznawany był za producenta samochodów dla starszych klientów. Średni wiek nabywców Dodge'a i Plymouth był wyższy niż kupujących Buick'a, Oldsmobile'a, Pontiac'a czy nawet Mercury'ego. Z naszych badań wynikało, że nasi klienci, to przeważnie niebieskie kołnierzyki, ludzie starsi, mniej zamożni, skupieni przeważnie w północno-wschodnich i środkowo-zachodnich stanach Ameryki.

Demografowie potwierdzili to, co już wiedziałem. Produkcja Chryslera była statyczna i trochę nudna. W tym przemyśle, gdy stoisz w miejscu, wypadasz z obiegu. Chrysler na gwałt potrzebował nowatorstwa.

Na szczęście, nie musieliśmy zaczynać od zera. Chrysler miał dobre tradycje wynalazczości. Te tradycje chciałem kontynuować. Jeszcze nie tak dawno Chryslera kupowali i młodzi. Był bombą sezonu lat sześćdziesiątych. Samochody takie jak Charges czy Dusters pędziły po Mine Street z największą szybkością. Wyścigowe Dodge Daytonas, Chrysler 300, Satellites i Barracudas zapełniały przydrożne restauracyjki na trasie od Maine do Kalifornii.

Chrysler stworzył także najszybszego ze wszystkich Road Runner'a z silnikiem „Hemi” o pojemności 426 cali³ (1 cal - 2,54 cm - przyp. D.M.). Był szybki, głośny i potężny, jak lokomotywa. Każdego wieczora samochody te sunęły po Woodward Avenue w Detroit wioząc do domów na przedmieściach inżynierów, dyrektorów przemysłu samochodowego.

Minęły te czasy, Chrysler nie miał teraz powodzenia u młodych i zamożnych klientów. Zwłaszcza słaba była nasza pozycja w Kalifornii. A miejsce to się liczy! Choć przemysł samochodowy narodził się w Michigan, to przecież dorastał w Kalifornii. Tam powstały pierwsze sieci szybkich autostrad. Tam zaczęto produkować najdziwniejsze odmiany i wariacje na temat tego, co nazywało się samochodem. Tam był raj dla młodych: zwariowane samochody-domki, egzotyczne wozy z opuszczanymi plandekami itd.

Kalifornia zapoczątkowała też

parę niezbyt dobrych rzeczy. Między innymi, rozwinęła import samochodów na szeroką skalę. Kalifornijczycy kupowali więcej zagranicznych samochodów niż mieszkańcy innych stanów. Zawyżyla także normy zanieczyszczenia powietrza.

Wielokrotnie było już powiedziane i powtarzam to raz jeszcze: Kalifornia to lustro w przyszłość. I choćby nie podobało się nam to, co w nim widzimy, byłibyśmy szaleńcami, nie patrząc w nie uważnie.

Potrzebowaliśmy na gwałt sukcesu w Kalifornii, musieliśmy więc przekształcić naszą produkcję.

Nie tylko sylwetka samochodów Chryslera nie podobała się. Także ich jakość pozostawiała wiele do życzenia. Najgorsze ze wszystkich były Aspen i Volare...

Wkrótce stanąłem przed nowym problemem. W pierwszym tygodniu pracy wzięłem udział w nieformalnym zebraniu. Podjęto tam decyzję o wycofaniu z produkcji 10 tysięcy samochodów. Tydzień później odbyło się drugie, tym razem już oficjalne zebranie. Tym razem wycofano z planu produkcji na pierwszy kwartał 1979 - bagatelą - 50 tysięcy samochodów.

Byłem zaszokowany. Cóż to u diabła za polityka, tak ot sobie wycofywać z produkcji ileś tam tysięcy samochodów? Z przerażeniem usłyszałem, że na te samochody nie mamy zamówień. A zapasy nasze są i tak zbyt wielkie.

Te nadmierne zapasy określano mianem banku rezerw Chryslera. W rzeczywistości funkcjonował on jako usprawiedliwienie utrzymania fabryk, produkujących samochody, na które nie było zbyt.

W regularnych odstępach czasu koncern informował dział sprzedaży: ile i jakie samochody zamierza wyprodukować, a potem dział sprzedaży próbował znaleźć na nie klientów. Było tak, że kilkunastu młodych, zdolnych ludzi siedziało w hotelowych pokojach ze słuchawkami przy uszach i próbowało upłynnić żelastwo z naszego banku do salonów sprzedaży. Taki system funkcjonował przez całe lata.

Większość z tych nadmiernych zapasów stała na placach wokół Detroit. Nigdy nie zapomnę widoku terenów targowych Michigan zapchanych tysiącami nie sprzedanych Chryslerów, Dodge'ów, Plymouth - tysiącami dowodów słabości firmy. Ilość ta ulegała pewnym wahaniom, zawsze jednak przekraczała możliwości sprzedaży.

Latem 1979, kiedy Chrysler po

raz pierwszy wystąpił o pomoc rządową, nasz bank rezerw miał na składzie 100 tys. samochodów. Raz ostatni liczył do 100 tys., co stanowiło wartość 600 mln dolarów. W tym czasie kończyła się nam gotówka, a stopa procentowa była nadal wysoka - koszt utrzymania takich zapasów był astronomiczny. Poza tym, samochody stały pod gołym niebem i niszczały.

Produkcja była tu wielką zabawą w zgadywanek. Nie miała nic wspólnego z zamówieniami klientów czy handlowców. Zamiast brać pod uwagę życzenia potencjalnych nabywców, jakiś urzędnik podejmował decyzje: „Wyprodukuję tysiąc w kolorze niebieskim, tysiąc w zielonym. A jeśli klient zechce czerwone? No cóż...”

Z tymi wszystkimi samochodami trzeba było coś zrobić. W końcu każdego miesiąca jakiś urzędnik z rejonowego biura zaczynał pójść się złomu, organizując tzw. sprzedaż okazyjną. Pracownicy biura spędzali wtedy całe godziny przy telefonach. Handlowcy wiedzieli, że jeżeli poczekają do końca miesiąca, to kupią po niższej cenie.

U Forda też czasami organizowaliśmy taką sprzedaż, ale tylko wtedy, gdy zapasy były zbyt wielkie. Ale tu taki handel to była reguła.

Jak psy Pawłowa, handlowcy reagowali na telefon. Serca zaczynały im bić mocniej. Wiedzieli, że teraz kupią poniżej ceny.

Byłem pewny, że Chrysler dopóty nie pozbedzie się kłopotów, dopóki nie skończy z bankiem rezerw. Wiedziałem, że nie będzie to łatwe, ludzie przywykli do starego systemu sprzedaży. Bank rezerw miał nawet swoich zwolenników. Kiedy powiedziałem, że musimy z tym skończyć, myśleli, że żartuję.

Odbyłem poważną rozmowę z handlowcami. Wytlumaczyłem im, że bank rezerw nas zalał i trzeba z tym skończyć, wymazać to słowo z naszego słownika. „Od dziś - powiedziałem - wy, nie my, będziecie się martwić, co zrobić z nadmiernymi zapasami”. Powiedziałem dalej, że nie będziemy produkować samochodów, na które nie uzyskamy zamówień i że zarówno handlowcy, jak koncern, będą zadowoleni, jeśli wszystko pójdzie dobrze.

Przyszłość mieliśmy zapewnioną. Ale co z dziś? Co zrobić z tymi samochodami z banku rezerw? Powiedziałem naszym handlowcom: „Nie mogę sprzedać tych samochodów ani Sears, ani J.C. Penny, wy jesteście naszymi klientami i wy musicie je od nas kupić. I

P.O 8/86

MENEDŻER IACocca (IV)

Wszystkie operacje w przemyśle można sprowadzić do trzech rzeczy. Ludzie. Produkt. Zysk. Najważniejsi są ludzie. Nie masz dobrych ludzi, trudno ci mówić o reszcie.

Kiedy dowiedziałem się o zwolnieniu od Forda, przygotowałem listę drobiazgów, które chciałem zabrać z mojego biura. Przede wszystkim czarne notesy. Pomieściłem w nich wszystkich dyrektorów firmy wraz z opisem przebiegu ich kariery zawodowej. Była to, oczywiście, moja własność. Ale dla uniknięcia ewentualnych posądzeń, że zabieram własność koncernu, przedstawiłem listę rzeczy Billowi Fordowi (z Henrym nie rozmawiałem). Bill wyraził zgodę.

Sięgnąłem do moich notesów, gdy zorientowałem się, że Chrysler pilnie potrzebuje finansistów z prawdziwego zdarzenia. Tak się złożyło, że parę miesięcy wcześniej, jeszcze jako prezes Ford Motor Company, zleciłem dyrektorowi d/s finansowych Edwardowi Lundy, opracowanie listy najlepszych, jego zdaniem, finansistów firmy. Była to wtedy czynność rutynowa. Dziś, patrząc z perspektywy czasu, myślę, że gdzieś tam, w podświadomości, czułem że takie zestawienie będzie mi wkrótce potrzebne. I rzeczywiście. Lista Lundy'ego była prawdziwym dobrodziejstwem.

Lundy wymienił wszystkich. Sporządził trzy listy A, B i C. Na liście A było 20 nazwisk. Jakoś żadne z nich mnie nie zainteresowało. Na tej liście było dwudziestu świetnych ludzi-komputerów. Mnie trzeba było czegoś więcej.

Przeglądając listę B zwróciłem uwagę na nazwisko Geralda Greenwalda. Miał tylko 44 lata, a już za sobą spore dokonania. Spotykałem się z nim przy różnych okazjach i szczerze lubiłem. Kiedyś wysłałem do Paryża, by objął tam kierownictwo firmy Richier, produkującej wyposażenie konstrukcji przemysłowych i maszyn rolniczych. Ostatecznie firma zbankrutowała i musieliśmy ją sprzedać, ale to nie było winą Greenwalda.

Później wystaliśmy go do Wenezueli. Był rzutkim biznesmenem i wkrótce nasz udział na rynku wenezuelskim, zarówno w sprzedaży samochodów osobowych jak i ciężarówek, osiągnął najwyższy poziom ze wszystkich oddziałów Forda za granicą.

W tamtych czasach cena benzyny w Wenezueli wynosiła 14 centów za galon. Żartowałem, że w takich warunkach trudno byłoby zbankrutować. No cóż, we Francji mu nie poszło. W Wenezueli udało się znakomicie. Ale w obu przypadkach dał się poznać jako świet-

ny biznesmen. Był niewątpliwie czymś więcej, niż tylko człowiekiem-komputerem.

Jerry jest nietypową postacią dla przemysłu samochodowego. Z pochodzenia Żyd, syn właściciela kucharzerni w St. Louis, zdobył solidne wykształcenie ekonomiczne w Princeton i rozpoczął pracę u Forda. Początkowo poszedł tam z zamiarem poświęcenia się badaniom nad stosunkami pracy. Ale w firmie powiedzieli: — Mamy lepszy pomysł. I dostał stanowisko w powstającym właśnie oddziale Edsel. Po kilku miesiącach pracy Jerry nie mógł uwierzyć w swe szczęście: „Jak to się mogło stać? Przecież dopiero co skończyłem szkołę”.

Jerry ma talent i zykę prawozimowego przedsiębiorcy. Nie gada, lecz działa. Jego marzeniem było zawsze wyjść poza sprawy finansowe. W Wenezueli udowodnił, że stać go na to (...).

W grudniu 1978 r. zadzwoniłem do Greenwalda do Wenezueli. Był akurat z żoną na przyjęciu. Zostałem dla niego wiadomość. Kiedy Greenwaldowie wrócili do domu, Glenda natychmiast zorientowała się o co chodzi. „Nie dzwoń do niego” — powiedziała do męża.

Greenwaldom żyło się dobrze w Wenezueli. Jerry był tam grubą rybą w małym stawie. Perspektywa przeniesienia się do Detroit i pracy dla podupadającej firmy nie była zachęcająca.

Jerry zadzwonił jednak. Umówiliśmy się w Miami. Przyjechał nie ogołony, z brodą. Nie był całkiem pewny czy chce pracować u mnie, dlatego nasze spotkanie utrzymywał w największej tajemnicy. Innym razem spotkaliśmy się w Las Vegas, gdzie brałem udział w zebraniu z naszymi handlowcami. Pech chciał, że akurat w tym samym czasie w hotelu, w którym się umówiliśmy, odbywało się zebranie Forda. Jerry cały dzień nie wychylał nosa ze swojego pokoju, by nie natknąć się na znajomych. Przegadaliśmy cały wieczór. Rano następnego dnia Jerry miał samolot powrotny. O 5,30 zadzwonił do mnie. — Wstałeś już? — Zwariowałeś! — odpowiedziałem. Wyznał, że myślał całą noc i nim podejmie ostateczną decyzję musi mi zadać jeszcze parę pytań. Zaprosiłem go do swego pokoju. Siedziałem w szlafroku i słuchałem jego wątpliwości. „Całe życie chciałem się wyrwać z tego zakłętą kręgu spraw finansowych. A teraz co, miałbym znów do tego wracać?”.

Wyjaśniłem, że potrzebuję go, by mi stworzył system finansowy. A jak już to zrobi, będzie mógł przejść do innej pracy. Milczał. Kiedy wyszedł z mojego pokoju i

schodził po schodach, zawolałem: „Możesz zostać prezesem koncernu szybciej niż ci się zdaje”. Popatrzył na mnie sceptycznie, jakby rozumiał, że wyciągam ostatnią kartę, by go przebić. A ja mówiłem poważnie. I rzeczywiście, w przeciągu dwu lat, Jerry został postacią numer dwa w koncernie.

Kiedy Jerry podjął decyzję o przejściu do Chryslera, udał się do kwatery głównej Forda w Dearborn. Henry chciał z nim mówić. Henry i Bill znali wartość Jerry'go i nie chcieli go tracić. Jerry wyjaśnił Henry'emu motyw swej decyzji. Oto stał przed możliwością wzięcia udziału we wspólnym przedsięwzięciu — w ratowaniu wielkiej firmy przed upadkiem. Cóż mógł na to odpowiedzieć Henry, który podobne wyzwanie przyjął w 1946, gdy z armii przechodził do podupadającego koncernu swego dziadka?

Głównym zadaniem Greenwalda było zcentralizowanie księgowości. Musiał doznać szoku odkrywając, że tu rachunki były płacone z trzydziestu różnych miejsc (...). Nie mógł znaleźć jednej osoby, która odpowiadałaby za całość rachunkowości. Odpowiedano mu: „U nas każdy sam kontroluje finanse”. Jerry wiedział co to znaczy. W ostatecznym rozrachunku każdy znaczyło nikt.

W katastrofalnym stanie były koszty gwarancyjne. Dochodziły do 350 mln dol. rocznie. Greenwald zażądał niezwłocznie listy dziesięciu najważniejszych problemów gwarancyjnych z zaznaczeniem osób odpowiedzialnych za ich rozwiązanie, a także projektu obniżenia kosztów. Szybko doszedł do tego, co ja już wiedziałem. Tutaj trzeba było najprostsze dane zdobywać samemu.

Jerry nie dał mi nigdy zapomnieć, że chce robić coś innego. Kiedy więc zobaczyłem po paru miesiącach jakie uczynił postępy, powiedziałem: — Jeśli znajdziesz kogoś, kto równie dobrze, jak ty poprowadzi dalej tę robotę, zwolnię cię do innej pracy.

Greenwald sprowadził do nas natychmiast swego głównego finansistę z Wenezueli, Steve Millera. Jako nasz dyrektor finansowy był znakomitym nabytkiem w tworzącym się zespole.

Zwłaszcza w trudnych latach osiemdziesiąt, osiemdziesiąt jeden, w czasie negocjacji z setkami banków, był niezastąpiony. Zarówno Greenwald jak i Miller wykazali wtedy zimną krew. Bez nich Chrysler by nie przetrwał.

Hal Sperlich przyszedł do koncernu wcześniej ode mnie, w 1977 roku, kiedy wyrzucił go Ford. Spotkać Hala u Chryslera to tak, jak wy-

pić szklankę dobrego, zimnego piwa na pustyni. Dzięki ci Henry!

Każdorazowo, gdy przyjmowałem kogoś nowego, miałem wyrzuty sumienia. Zdawało mi się, że uczciwie powinienem każdego ostrzec: „Trzymaj się od tego jak najdalej. Nawet nie wyobrażasz sobie, co tu się dzieje”. Ale nie mogłem tego zrobić. W zamian powtarzałem to, w co sam desperacko wierzyłem: „Jeżeli zbierzemy dobry zespół, uratujemy koncern”.

Ze Sperlichem nie było tego problemu. Był tu już przede mną. Znał sytuację. Czasem żartowałem: „Ty s... synie, dlaczego mnie nie ostrzegłeś? Dlaczego pozwoliłeś mi przyjąć tę pracę? No cóż, on robił wtedy to samo, co ja dziś. Wybaczyłem mu to. A jego doświadczenie było mi bardzo pomocne. Riccardo mógł dostarczyć mi danych o naszym bilansie, a Sperlich o całej reszcie. Znał wszystkie tujsze tajemnice, wszystkie kruczki i cienne strony operacji.

Poza wszystkim, Hal potrafił odgrzebać wielu świetnych ludzi, którzy kiedyś przewinęli się przez koncern Chryslera. Do niektórych z nich trzeba było dokopywać się głęboko (...). W końcu zebrał grupę młodych, utalentowanych ludzi, którzy mieli zapał do pracy. Jakby czekali, aż ktoś ich odnajdzie.

Na szczęście, rak drążący koncern nie objął wszystkich jego szczebli. Wprawdzie musiałem wymienić większość wyższych urzędników, to jednak niżej pozostawało wielu młodych, zdolnych pracowników. Kiedy rozpoczęliśmy czystkę, tym łatwiej odkrywaliśmy dobrych fachowców. Dziwne, że poprzednie kierownictwo ich nie dostrzegło. Wystarczyło na tych ludzi popatrzeć, by wiedzieć, że są dobrzy. Mieli w oczach ten błysk.

Wkrótce mianowałem Sperlicha wiceprezesem do spraw planowania produkcji, a potem szefem całości operacji w Ameryce Północnej. Wiedziałem, że Hal miał swój znaczny udział we wszystkich pomyślnych operacjach u Forda w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Sprawdziło się to u Chryslera (...).

Hal miał zawsze zdolność przewidywania przyszłości. On wiedział, czego ludzie będą chcieli za trzy, cztery lata. Pracowaliśmy razem od czasów Mustanga i wiele naszych przewidywań mieliśmy okazję sprawdzić potem w praktyce. Z całą odpowiedzialnością mogę powiedzieć, że gdyby tak połączyć nas w jedno, byłibyśmy najlepszym specem od samochodów na świecie.

Oczywiście, są między nami konflikty, ale jest to nieodłączna część każdego stosunku pracy. Hal żartuje, że jestem za stary by znać gusty młodych. Może ma rację. Może dlatego go słucham. Ale do diabła, nie zawsze! Jest w koń-

cu tylko pięć lat młodszy ode mnie.

Tak więc Sperlich i Greenwald byli od początku znakomici. Ale dwu facetów nie czyni jeszcze zespołu.

Potrzebowałem więcej ludzi. I wiedziałem skąd ich wziąć. Jest takie jedno miejsce, gdzie można znaleźć ludzi o sprawdzonych umiejętnościach, dużym doświadczeniu. Takich, którzy się marnowali. To emerytowani dyrektorzy od Forda. Ich mózgowi mi było potrzebna.

Gar Laux prowadził u Forda marketing i kontakty z handlowcami. W czasach Mustanga był dyrektorem handlowym oddziału Forda. Potem moim naczelnym dyrektorem oddziału Lincoln-Mercury.

Za czasów prezesury Knudsen odszedł do Izby Handlowej w Dallas. Następnie pracował w North Carolina wraz z Arnoldem Palmerem przy sprzedaży Cadillaca. Mocną stroną Gara było jego doświadczenie. Równie ważna była jego osobowość. Z Garem każdy chętnie pójdzie o sprawkę, pogada, zwierzy się ze swych problemów. Wiedziałem, że będzie znakomity przy poprawianiu stosunków z naszymi handlowcami. A bardzo tego potrzebowaliśmy.

Zła atmosfera między Highland Park i naszymi handlowcami nie dawała się wytłumaczyć. Dziwił mnie sposób, w jaki obie strony prowadziły ze sobą interesy. Wiedziałem, że między sobą wymieniali, często bardzo obraźliwie. U Forda stosunki z handlowcami były zawsze bardzo dobre. Ale zdobycie ich zaufania zajęło mi dwadzieścia lat. Tu trzeba było poznać grupę nowych ludzi. A nie miałem no to już dwudziestu lat. Wszystkich mostów nie mogłem budować sam. To było zadanie dla Gara.

Zatrudniłem go, by pomógł obu stronom ściszyć nieco głos i nauczyć się słuchać siebie nawzajem. W końcu, to co dobre dla firmy, powinno być dobre dla handlu i odwrotnie. Zamiast żywić do siebie urazę, powinno się zasiąść przy wspólnym stole i razem przedyskutować sporne kwestie. A było ich wiele. Nasi handlowcy mieli powody, by złożyć się na dyktando koncernu. Przez całe lata firma upychała im buble i oczekiwała, że je sprzedadzą. Jakość samochodów Chryslera była tak zła, że handlowcy przyzwyczaili się, że zaraz po otrzymaniu partii samochodów, trzeba je będzie naprawiać.

Nic dziwnego, że nie mogli wykrzesać z siebie entuzjazmu i w rozmowach z Zarządem nie prezentowali wyszukanej grzeczności. Jak mogliśmy w takiej sytuacji oczekiwać od nich zaufania? Otrzymywaliśmy setki listów od niezadowolonych klientów, którzy w naszych salonach nie spotkali

należytej obsługi. „Nie można się od nich nic dowiedzieć” – pisali. Lub: „Obejrzałem reklamę. Wstąpiłem do waszego salonu, by obejrzeć te reklamowane wyroby, ale nie było z kim rozmawiać. Sprzedawcy pili kawę i czytali „The Daily Racing Form”. Co miałem robić?”.

Za każdym razem, kiedy trafiał do mnie taki list, dostawałem szalu. Wściekałem się, że codziennie tracimy klientów, z którymi mogliśmy ułożyć interes.

Posłałem więc Gara, by odbył kilka szkoleń z naszymi handlowcami i przekazał im parę fundamentalnych zasad. Kiedy klient wchodzi do twojego sklepu masz go kochać. Mówić do niego. Dać mu wszystkie informacje, jakich sobie życzy, by kupił coś potem za 10 tys. dol. Klient nie zawsze wie, czego chce. Może nie znać się na technice. Teraz 50 procent kupujących to kobiety. Mogą nie wiedzieć, co to jest przekładnia, ani jak pracuje silnik. Trzeba im życzliwie poradzić. Sprzedawanie wymaga czasu, cierpliwości i wiedzy. A jeśli sprzedawca tego nie ma, powinien szybko rozejrzeć się za inną pracą. Zawsze w takich sytuacjach przypominam mi się mój ojciec, który pouczał kelnerki o ich obowiązkach względem klientów.

Początkowo Gar zgodził się przyjść do nas w charakterze konsultanta, prowadząc baje swoje interesy w North Carolina. Wkrótce jednak namówiliśmy go, by pozostał u nas parę lat, jako szef marketingu i handlu.

Poważne problemy mieliśmy z jakością. I mimo to, że jakość naszych wyrobów poprawiała się z dnia na dzień, trzeba było czasu, by klienci się o tym przekonali. To tak jak z dziewczyną złego prowadzenia, która postanawia nawrócić się na właściwą drogę. Przez parę lat nikt w miasteczku jej nie wierzył.

Ładna sylwetka i cena pomagają sprzedać samochód. Ale tylko wysoka jakość gwarantuje ciągłą sprzedaż. Dobrej jakości nie można nikomu wmówić. Na nic tu ogłoszenia, reklamy i konferencje prasowe, na których opowiada się o zaletach naszych samochodów. Jedyne wyjście to robić dobre wozy, dawać na nie konkurencyjne ceny i sprzedawać. Jeśli to się osiągnie, człowiek nie będzie mógł opędzić się od klientów.

W celu polepszenia jakości naszych wyrobów ściągnąłem do nas Hansa Matthiasa, który był już na emeryturze. Zatrudniłem go jako konsultanta. U Forda Hans był moim naczelnym inżynierem, a potem szefem produkcji Ford Motor Company. Jego specjalność to była kontrola jakości. Zanim przeszedł na emeryturę w 1972, zrobił dla jakości samochodów Forda więcej, niż ktokolwiek inny. U nas, w przeciągu dwu lat, dokonał tego samego (...). Dziś samochody

Chryslera dorównują jakością, a nawet przewyższają samochody innych amerykańskich firm. I jesteśmy już bliscy osiągnięcia poziomu Japończyków (...).

Hans Matthias przez półtora roku zaprowadził w naszym systemie produkcji dyscyplinę. Co ważniejsze, zrobił to jako konsultant. A przecież każdy wie, że konsultanci nie muszą robić nic.

Matthias i ja rozumieliśmy się dobrze. Po dziesięciu minutach pracy u Chryslera, Hans zapytał mnie: „Wiesz, co tu macie? Bajzel, którego nie da się nigdy naprawić”. Ale dało się. Hans przychodził rano do fabryki i wybierał na chybił trafił pięciu przedstawicieli różnych wydziałów. Potem pokazywał im najnowszy model Toyoty i pytał: „Widzicie różnicę?”. Wkrótce brygadziści przyznawali mu rację. „Rzeczywiście, nasze samochody są naprawdę złe”.

Jest jeszcze George Butts, który był tu przede mną. George zrobił wiele dla podwyższenia jakości samochodów Chryslera. Dla Georga powołałem specjalny departament. Jest dziś naczelnym dyrektorem do spraw jakości produkcji.

W 1979 roku, w największej gorączce debaty pożyczkowej, kiedy redukowaliśmy nasze wydatki na prawo i lewo, Hans Matthias i Butts zwrócili się do mnie o zatrudnienie 250 ludzi do kontroli jakości. Nie stać nas było na to. Ale w końcu przyjąłem tę propozycję. Wiedziałem, że przyszłość nasza leży w jakości.

Mówiąc o jakości nie sposób pominąć Steve Sharfa, który dziś jest szefem jakości. To nieoszlifowany diament (...). Jeden z tych facetów, których należało odkryć i dać szansę. Jest też Dick Dauch, który przyszedł do nas po latach pracy w General Motors i u Volkswagena. Wraz z nim przyszło jego 15 kolegów z tych obu alma mater. Wyksztalcili się taka zasada. Ja ściągam od Forda fachowców w dziedzinie marketingu, finansów i zaopatrzenia. Ale kiedy przychodzi do jakości, zwracam się do General Motors i do Volkswagena.

Tak więc, zebrałem wokół siebie starych i nowych, zarząd i szeregowych pracowników i emerytów. Wszyscy wymieszani jak w tyglu. Ten zespół szybko poprawił jakość samochodów.

Matthias, Butts i Dauch zaprowadzili spójność w systemie produkcji. Ich zaangażowanie, a także praca wspaniałej grupy projektantów pod kierownictwem Dona Dela Rossy i Jacka Withdrowa – pozwoliły nam stać się jedynym koncernem na świecie, który na swe samochody oferował gwarancję 5 lat lub pięćdziesiąt tysięcy mil.

Taka gwarancja nie była żadną sztuczką handlową. Rzeczywiście stać nas było na to. W czwartym i piątym roku eksploatacji, kiedy sa-

mochód zaczyna się starzeć, reparaacja silnika i przekładni byłyby nieopłacalne, gdyby ich jakość nie była dobra. Takie zobowiązanie mogłoby nas zniszczyć.

Na szczęście jakość i wydajność to dwie strony tego samego medalu. Cokolwiek robisz dla podniesienia jakości, podnosisz jednocześnie wydajność. Kiedy podwyższasz jakość, maleją koszty gwarancyjne, maleją koszty przeglądów i napraw. Jak zrobisz coś dobrze za pierwszym razem, to masz niższe koszty narzędziowe i inżynierskie. Rośnie tylko jedno: zaufanie klientów.

Obok Gara Lauxa i Hansa Matthiasa przyjąłem jeszcze jednego emerytowanego dyrektora od Forda. Paul Bergmoser był przez trzydzieści lat wiceprezesem Forda do spraw zaopatrzenia. Wiedziałem, że można na nim polegać. Tam, gdzie ktoś inny rozkładał ręce, Paul znajdował tużin możliwych rozwiązań.

„Posłuchaj, Bergie – powiedziałem mu przez telefon. – Jestem tu bardzo samotny”. Mówiłem o tym, że u Chryslera nie ma żadnego systemu pracy i organizacji, do jakich przywykliśmy u Forda. Zgodził się przyjść. Najpierw jako konsultant, potem na rok dwa jako prezes koncernu.

Kiedy Paul przybył na Highland Park, nie mógł ukryć zdumienia. Zwykł przychodzić do mnie i mówić: „Wiesz, Lee, że przewalam te skały tylko dla ciebie, ale nie masz pojęcia co ja pod nimi znajduję”. Czasem śmialiśmy się, takie to wszystko było niesamowite.

Po roku Paul przyszedł do mnie i powiedział: „Lee, dostałem straszny raport. Straciliśmy w tym roku miliard dolarów! Nie mam natomiast analizy, dlaczego tak się stało.” Cóż mogłem mu powiedzieć? „Witaj u Chryslera, Paul” – taka była moja odpowiedź.

Jak my wszyscy od Forda, Paul był przyzwyczajony do pracy według jakiegoś systemu. Tu nie było żadnego. Także w dziedzinie zaopatrzenia. Departament zaopatrzenia znany był ze swej słabej wydajności. A Chrysler bardziej niż inni zależał od zewnętrznych dostawców. GM czy Ford budowali w większości ze swych własnych części.

Jako najmniejszy z Wielkiej Trójki, Chrysler był zwykle w pozycji najslabszego, dawał najniższe ceny. A na domiar złego, koncern źle traktował swych dostawców, a oni odpłacali mu tym samym. W rezultacie nie mogliśmy liczyć na ciągłe dostawy.

Jak już powiedziałem, Laux, Matthias i Bergmoser zrezygnowali z emerytury, by przyjść mi z pomocą. Bez nich pewnie bym zginał. Każdy miał za sobą lata doświadczeń, które chciał jakoś spożytkować. Dlaczego to zrobili? Czy

to ja, jak spekulują niektórzy, byłem przyczyną ich decyzji? Oczywiście nie. To byli wprawdzie moi przyjaciele. Ale wiedziałem, że należeli do tego gatunku ludzi, którzy przyjmą wyzwanie, wyciągną rękę. A oni uważali, że to może być zabawne. Kiedy zaś okazało się, że to wcale nie jest zabawne, mimo to pozostali. Mieli w sobie wewnętrzną siłę.

To dotyczy wszystkich, którzy przybyli do naszego zespołu. Tylko faceci o określonym temperamencie byli w stanie sprostać zadaniom, jakie przed nimi postawiłem. To było coś więcej niż próba sił. To była przygoda. W pracy nikt nie kwękał, nie opuszczał rąk, nie załamywał się: „Po diabła rzuciłem dobrą robotę, by tu przyjść?”. To byli ludzie silnego ducha i mocnych charakterów. Jestem wdzięczny im za to, co zrobili.

Specjalny dług wdzięczności mam w stosunku do emerytów. Zawsze uważałem, że to śmieszne, że wysyłamy ludzi na emeryturę w wieku 65 lat, bez względu na to, w jakiej są kondycji. Powinniśmy raczej korzystać z ich wiedzy i doświadczenia jak długo można. W Japonii, na przykład, jest odwrotnie. Tam rządzą ludzie starsi. W czasie mojej ostatniej podróży po Japonii najmłodszy facet, z którym rozmawiałem, miał 75 lat. Jak widać, ta polityka nie wyrządziła Japonii w ostatnich latach specjalnej szkody.

Jeśli więc można pracować w wieku 65 lat, i to pracować dobrze, dlaczego tego nie robić. Emerytowany dyrektor był w firmie całe lata, zna wszystko od podszewki, widział wiele. Cóż złego jest w wieku, jeśli zdrowie dopisuje? Ludzie zapomnieli, że ostatnio bardzo się stan zdrowotny poprawił. Jeśli człowiek jest zdrow fizycznie i nie ma sklerozy, dlaczego miałbym go nie wykorzystywać?

Znałem wielu dyrektorów, którzy zapowiadali, że przechodzą na emeryturę, jak tylko skończą 55 lat. Kiedy osiągnęli ten wiek byli zmuszeni zrealizować swoją obietnicę, choć wcale nie byli teraz tym zachwyceni. To smutne.

Wielu z nich załamywało się potem. Byli przyzwyczajeni do aktywnego życia, pełnego ruchu, nerwów, wielkich sukcesów i wielkich upadków. A nagle pozostał im golf i powrót do domu na lunch. Wiedziałem wielu, którzy umierali w parę miesięcy po przejściu na emeryturę. Praca może cię zabić. To fakt. Ale bezczynność także.

cdn.
opr. Danuta Mońko

P.O. 9/86

MENEDŻER IACocca (V)

Kiedy Iacocca skompletował już zespół i był pewien, że wkrótce koncern Chryslera stanie na nogi – nagle wybuchł kryzys irański. W styczniu 1979 roku szach Reza Pahlawi opuścił Iran. Dwa tygodnie później ceny paliw na rynku światowym wzrosły dwukrotnie. Kryzys energetyczny dosięgnął w pierwszej kolejności Kalifornię. Następnie objął wschód Stanów Zjednoczonych. W czerwcu 1979 roku, w czasie weekendu, trudno było znaleźć otwartą stację benzynową. Coraz częściej mówiło się o racjonowaniu benzyny.

Wszystko to wywarło zgubny wpływ na sprzedaż dużych samochodów, mikrobusesów, domków na kółkach i samochodów campingowych, w których specjalizował się Chrysler.

Amerykanie lubowali się w krążownikach szos. Każdy z koncernów produkował też małe samochody. Ale przed rokiem 1979 nie było na nie popytu. Nie szły Toyoty ani Hondy. Datsun, mimo oferowanych zniżek, prawie nie sprzedawał. To samo dotyczyło samochodów Chryslera, takich jak Omni, Horizon czy robiony przez Mitsubishi Colt.

Wiosną 1979 r. wszystko zmieniło się dosłownie z dnia na dzień. Dwa miesiące przed zdetrinizowaniem szacha benzynę sprzedawano po 65 centów za galon. Fabryki nastawione na produkcję wielkich samochodów nie miały kłopotów ze zbytem. W portach San Diego i Baltimore zalegało 700 tysięcy małych japońskich samochodów. Po gwałtownej zwwyżce benzyny sprzedano je wszystkie i to często po cenach czarnorynkowych.

W ciągu pierwszych pięciu miesięcy 1979 roku udział małych samochodów na rynku wzrósł z 43 procent do 58. Gwałtownie zmniejszyła się natomiast sprzedaż ciężarówek. W historii przemysłu samochodowego takich zmian na rynku jeszcze nie notowano.

Przed Chryslerem stanął problem, już nie rozwoju, a przetrwania. Przetrwanie, w takiej sytuacji, oznaczało zamykanie fabryk i zwalnianie tych, którzy nie byli absolutnie niezbędni.

„Czuję się jak lekarz frontowy. Najcięższe zadanie do wykonania ma lekarz w ogniu walki. Mój kuzyn był w czasie II wojny światowej lekarzem w szpitalu wojskowym na Filipinach. Po powrocie opowiadał niesamowite rzeczy. Mawiał: To była sprawa priorytetów. Zdarzało się czterdziestu ciężko rannych i lekarze musieli szybko decydować. „Mamy trzy godziny. Ilu przez ten czas da się uratować?” Wybierali tych, którzy rokowali wyzdrowienie, a resztę zostawiali na śmierć.

Podobnie było u Chryslera. Musieliśmy przeprowadzić radykalne cięcie, ratując to, co się dało uratować. W do-

brych czasach można i przez dwa lata rozważać wszystkie za i przeciw dotyczące istnienia lub nie jakiejś fabryki. Zwłaszcza Ford się w tym specjalizował. Oni mogli analizować rzecz bez końca.

Ale w czasach kryzysu nie można sobie na to pozwolić. Trzeba sięgnąć i napiść na kartce dziesięć najważniejszych rzeczy. Na nich się skupić. O reszcie zapomnieć. Widmo śmierci pomaga skoncentrować uwagę szybko (...).

Zaczęliśmy od zamykania niektórych fabryk. Najpierw w Lyons w Michigan, a potem Dodge Main, naszą najstarszą fabrykę w Hamtramck, w polskiej dzielnicy w Detroit. Wywołało to protesty tamtejszej społeczności, ale my nie mieliśmy wyjścia.

Jednocześnie musieliśmy utrzymywać naszych dostawców, chociaż nie mieliśmy dość pieniędzy, by im zapłacić. Staraliśmy się utwierdzić ich w przekonaniu, że nie grozi im bankructwo. Dostawców nie oszukasz. Oni znają swój biznes. Zaprośiliśmy ich do nas, zaprezentowaliśmy nasze przyszłe wyroby. Daliśmy do zrozumienia, że zamierzamy pozostać tam, gdzie jesteśmy. I poprosiliśmy, by zostali z nami.

W ramach oszczędności stworzyliśmy system zaopatrzenia w części w ostatnim możliwym momencie. Te tzw. „zapasy na teraz” były znakomitym sposobem zmniejszenia kosztów. Japończycy stosowali go od lat i chyba nauczyli się tego od nas.

W latach dwudziestych łódzie z rudą zawijali do River Rouge, fabryki Forda, gdzie w ciągu dwudziestu czterech godzin rudę przerabiano na stal, a stal na korpusy silników. Później, w lepszych czasach, między rokiem 1945 a 1978, amerykański przemysł samochodowy nabrał się wielu złych przyzwyczajeń.

Zdecydowaliśmy się także usprawnić transport. Skróciliśmy drogę przebiegu części i materiałów do fabryk. Na przykład dostawy wałków z Kokomo w stanie Indiana do Belvidere w Illinois odbywały się drogą kolejową. Kolej zastąpił ciężarówkami, co skróciło całą operację do jednego dnia i znacznie usprawniło pracę.

Po kilku miesiącach nasz system zaopatrzenia „na ostatnią chwilę” działał tak znakomicie, że kiedy w fabryce silników w Detroit proklamowano dziki strajk – to w naszej fabryce w Windsor już po czterech godzinach zabrakło silników!

Oszczędzaliśmy pieniądze wszędzie, gdzie się dało. (...)

Pod koniec 1979, kiedy nadszedł czas wydania rocznego raportu o stanie koncernu, zrezygnowaliśmy ze wspaniałego kolorowego magazynu, jaki zwykle firmy wysyłają swym udziałowcom. Zamiast tego, dwa tysiące na-

szych współwłaścicieli otrzymało krótki, zwięzły dokument, wydrukowany czarną czcionką na białym papierze. Nam przyniosło to pewne oszczędności, zaś naszym udziałowcom dało do myślenia, jak ostatnio zubożeliśmy. Co było zresztą prawdą.

Samo oszczędzanie nie wystarczało. Musieliśmy szybko zdobyć gotówkę, by opłacić rachunki. Ponieważ traciliśmy pieniądze w sposób zaskakujący, zdecydowaliśmy się sprzedać nasze nieruchomości sieci handlowej firmie ABKO z Kansas. Sprzedaliśmy setki budynków, które zapewniały nam obecność we wszystkich strategicznych punktach kraju. Potrzebowaliśmy pieniędzy, prawie 90 mln dolarów. Po tem, by utrzymać naszą sieć handlową tam, gdzie była niezbędna, musieliśmy odkupić połowę sprzedanych nieruchomości, płacąc prawie dwukrotnie wyższą cenę.

Patrząc wstecz, sprzedaż tych nieruchomości wydawać się może wielkim błędem. Jednak wtedy potrzebowaliśmy pieniędzy. Te 90 mln dol. było dla mnie jak miliard!

Zanim Riccardo odszedł na emeryturę, zrobił kilka rzeczy, by naprawić błędy poprzedniego kierownictwa. Zawarł umowę z Mitsubishi na nasze operacje w Australii. Sprzedał koncernowi General Motors operacje w Wenezueli, a operacje w Brazylii i Argentynie – Volkswagenowi. Z Peugeotem wynegocjował umowę na nasze operacje w Europie w zamian za 230 mln dol. i 15-procentowy udział w Peugeot. Ta umowa uczyniła z Peugeota największy koncern samochodowy w Europie. W końcu Chrysler prowadził operacje tylko w USA, Kanadzie i Meksyku.

Po pewnym czasie doszedłem do wniosku, że musimy sprzedać naszą produkcję czołgów. Odsprzedałem ją General Dynamics za 349 mln dol. To była trudna decyzja. Bo jedynie Oddział Produkcji Obronnej był tym działem naszego koncernu, którego roczny dochód w wysokości 50 mln dol. gwarantował rząd USA.

Podjęmowałem tę decyzję z dużymi oporami – także dlatego, że sprzedawałem jedyny biznes, w którym, zgodnie z prawem, nie mogli zagrażać nam Japończycy. Wolalbyśmy sprzedać całą produkcję samochodów a zostawić sobie czołgi. Finansowo to by opłacało się bardziej. Ale budowanie czołgów nie było naszym głównym zadaniem. Jeśli Chrysler ma mieć przed sobą jakąś przyszłość, myślałem, musi pozostać koncernem samochodowym (...).

Wszystkie kroki podjęte dla ratowania koncernu, nie należały do łatwych. Najtrudniejsze były masowe zwalnienia. W 1979 i 1980 r. zwolniliśmy tysiące pracowników, niebieskich i białych kołnierzy-

ków. Tylko w kwietniu 1980 r. zmniejszyliśmy szeregi naszych białych kolnierzyków o 9 tysięcy. Ten krok przyniósł nam 200 mln dol. oszczędności rocznie. Kilka miesięcy wcześniej musieliśmy zwolnić 8 i pół tysiąca robotników. Te dwa posunięcia dały nam w efekcie pół miliarda dolarów oszczędności (...).

Wreszcie zrezygnowaliśmy z luksusu posiadania dużego sztabu. Od czasu, gdy Alfred P. Sloan został prezesem General Motors, wszystkie funkcje w przemyśle dzielono na sztab i linię. Jak w armii. Liniowi trzymają rękę bezpośrednio na sprawach produkcji, zaopatrzenia, handlu. Sztab planuje całościowo. To oni integrują pracę liniowych w skuteczny i efektywny system. Dobry pracownik sztabu powinien przejść przez linię. Niestety, wciąż jeszcze utrzymuje się tendencja, zwłaszcza u Forda, by przyjmować niedoświadczonych absolwentów Harvard Business School i zatrudniać ich w sztabie. Taki facet nigdy niczym nie kierował, ale to on mówi liniowym, którzy znają swoją robotę od trzydziestu lat, że robią ją źle. (...).

Kiedy Chrysler dostał pierwsze uderzenie, musiałem zwolnić większość mego sztabu. Całe życie byłem pracownikiem liniowym i dlatego może ta decyzja przyszła mi bez trudności. Myślenie moje było proste: potrzebuję kogoś, kto będzie robił i sprzedawał samochody. Nie mogłem pozwolić sobie na trzymania facetów, którzy spekulowaliby co by było gdyby. Nawet, jeśli by mieli rację. Nie stać mnie było na taki luksus. Zresztą, gdy się posypią kule, sztab pierwszy daje nogę".

Latem 1979 roku Iacocca, mimo wszystkich drastycznych kroków, jakie podjął dla ratowania koncernu, już wiedział, że nic nie jest w stanie uchronić go przed bankructwem. Jedynym wyjściem było zwrócenie się do rządu o pomoc. Krok taki wymagał wielkiej odwagi i samozaparcia. Iacocca był zawsze przeciwnikiem interwencjonalizmu państwowego. Jako prezes Forda był w Waszyngtonie, by zapobiegać ewentualnym ingerencjom rządu w sprawy Forda. Teraz miał pojawić się tam w zupełnie innym charakterze. Zdawał sobie sprawę z możliwych konsekwencji, jakie krok taki przyniesie, ale nie widział innego wyjścia.

W 1979 i 1980 odbył setki spotkań z potencjalnymi inwestorami. Spotykał się z każdym, kto mógł być pomocny. Nic nie wyszło z rozmów z milionerami arabskimi. Nie wypalił również projekt wspólnej produkcji z Volkswagensem ani fuzja z firmą samochodową De Lorean'a.

„Moje rozmowy z Toni Schmueckerem, szefem Volkswagena, były poważne. Znalismy się z Tonim od ponad 20 lat. Pracował dla mnie jako agent Forda w Niemczech. Orbyliśmy szereg rozmów na temat spółki Volkswagena z Chryslerelem. Plan nasz, zwany Grand Design, przewidywał, że będziemy produkować ten sam typ samochodu. My będziemy sprzedawać go na rynku amerykańskim, a oni w Europie. Wcześ-

niej już zawarliśmy umowę, przewidującą, że będziemy kupować rocznie 300 tysięcy czterocylindrowych silników Volkswagena dla naszych samochodów Omni i Horizon, które miały wiele wspólnego z ich Rabbitem. Tak więc można powiedzieć, że pierwszy krok był już zrobiony. (...)

Kiedy przyszedłem do Chryslera, nie opuszczała mnie myśl o Global Motors. Często rozmawialiśmy o tym z Hal'em Sperlichem. Fuzja z Volkswagensem byłaby dobrym początkiem. Zarówno Hal, jak ja, byliśmy tym pomysłem bardzo podnieceni. (...)

Schmuecker był zainteresowany projektem, ale Werner Schmidt, wiceprezes od handlu, zdecydowanie zaprotestował. Schmidt, który kiedyś był na praktyce w moim biurze Forda, w krótki i dosadny sposób stwierdził, że spółka taka nie jest możliwa. Pomysł jest do kitu. Nasze samochody są złe, a sieć handlowa za słaba na tego rodzaju przedsięwzięcie. Chyba dobrze go wyszkoliłem, bo podsumował całą sprawę w kilku trafnych słowach. (...)

De Lorean, ten co otworzył własną firmę samochodową po odejściu z General Motors, przyszedł do mnie w sprawie połączenia naszych dwu koncernów. W tym czasie zarówno on, jak i ja, byliśmy w poważnych tarapatach. Ojciec mnie zawsze ostrzegał: „Nigdy nie łącz się w spółkę z drugim przegranym". Powiedziałem do De Lorean'a: „Kiedy ty albo ja wyjdziemy z tego, wrócimy do naszej rozmowy".

Chrysler nie wystąpił od razu o pożyczkę rządową. Najpierw John Riccardo, formalnie wciąż przewodniczący Rady Nadzorczej, zabiegał w Waszyngtonie o dwuletnie zamrożenie przepisów rządowych. Uważał, że na katastrofalną sytuację koncernu w równym mierze miało wpływ złe zarządzanie dotychczasowego kierownictwa, co i surowe przepisy rządowe.

„Myśl Riccardo była słuszna. Jakkolwiek wiele z problemów Chryslera było rezultatem złego zarządzania, rząd również ponosi odpowiedzialność, przynajmniej częściowo, za zaistniałą sytuację. Po wprowadzeniu w życie paru surowych, wręcz chorobliwych przepisów dotyczących bezpieczeństwa samochodowego i kontroli zanieczyszczeń, powiedział do producentów samochodów: „Nie możecie panowie wspólnie rozwiązywać tych problemów. Każdy z was musi znaleźć rozwiązanie na własną rękę."

Kiedy jeden z koncernów opracuje lepszy, tańszy i skuteczniejszy system, np. zmniejszenia zanieczyszczeń powinien podzielić się tym pomysłem z innymi. Nie mówię, że ma go dać w prezencie. Niech go sprzeda! (...) Tymczasem, do niedawna nie mogliśmy rozmawiać ze sobą o sprawie pod karą więzienia. Ba! Nie, powinniśmy nawet słuchać, jak wygląda rozwiązanie General Motors. Powinniśmy wstać i opuścić pokój. (...)

Dziś, gdy piszę te słowa, Waszyngton jakby zmienia plan. Jakby zrozumiał, że nasze prawo antytrustowe jest zbyt su-

rowe i, że dopóki nie zostanie ono zmodyfikowane, nie będziemy konkurencyjni dla Japończyków. Na nieszczęście, ta nowa postawa rządu ma zaowocować na początek fuzją między Toyotą i General Motors, dwoma gigantami przemysłu. Akurat nam tego potrzebna!

Tak więc, z powodu prawa antytrustowego General Motors, Ford, American Motors i Chrysler – każdy z osobna – musiał powołać, obsadzić personelem i finansować działalność instytucji do rozpracowywania tych samych problemów, problemów, które nie przynosiły nam zresztą żadnych korzyści ekonomicznych. (...)

Propozycja Riccardo dotycząca zamrożenia na okres dwu lat przepisów rządowych upadła. Wtedy zaczął zabiegać o tzw. zwrotny kredyt podatkowy. Zgodnie z jego ideą pieniądze wydawane przez koncern na sprostanie wysokim wymaganiom rządowym w sprawach bezpieczeństwa i emisji zanieczyszczeń, zwrócono by koncernowi dolar za dolar: 500 mln dol. w 1979 i 500 mln dol. w 1980 w zamian za wydany 1 miliard. Dług koncern spłaciłby wyższymi podatkami od przyszłych dochodów.

„Nie my pierwsi wystąpiliśmy o taki kredyt. W 1967 roku American Motors otrzymał specjalny kredyt podatkowy 22 mln dol. Volkswagen otrzymał od stanu Pensylwania ulgę podatkową w wysokości 40 mln dol. na uruchomienie tam swej fabryki. Stan Oklahoma zwolnił z podatku General Motors. Renault, w całości własność rządu francuskiego, otrzymał pożyczkę 135 mln dol. na montaż samochodów w fabryce American Motors w Wisconsin (...). Miasto Detroit udzieliło zwolnienia podatkowego Chryslerowi itd."

I tym razem Riccardo niczego nie wskórał w Waszyngtonie. Sytuacja zmieniła się na korzyść Chryslera dopiero wtedy, gdy William Miller, dotychczasowy szef Federal Reserve Board (Federalna Komisja Rezerw), został sekretarzem skarbu. Jako przewodniczący Federal Reserve Board skazywał Chryslera na bankructwo. Teraz, pierwszy akt, jaki wydał jako sekretarz skarbu, było to oświadczenie, że w interesie publicznym popiera pomoc rządową dla koncernu Chryslera.

Miller odrzucił ideę kredytu podatkowego. Powiedział natomiast, że administracja Cartera rozważy możliwość gwarantowania pożyczki, jeśli koncern przedstawi całościowy plan wyjścia z kryzysu.

„Dopiero wtedy zdecydowaliśmy się wystąpić o gwarantowane kredyty. Nie obyło się bez ciężkich dyskusji w Highland Park. Hal Sperlich był zdecydowanie przeciwny. Uważał, że wtrącanie się rządu zrujnuje koncern. Nie byłem wcale taki przekonany, że nie ma racji. Ale nie widziałem innego wyjścia. „Dobrze – powiedziałem. – Nie chcesz pomocy rządowej? Ja też nie chcę. Wskaż mi więc inną drogę".

Ale innej drogi nie było. Ktoś przypomniał jeszcze sprawę British Leyland, angielskiego koncernu samochodowego.

Kiedy wystąpili do rządu, stracili zaufanie społeczeństwa. Udział ich na rynku spadł o połowę i nigdy się już nie podnieśli. Nie był to budujący przykład, ale nie było wyboru poza bankructwem. Bankructwo zaś nie było żadnym wyjściem.

Wprowadzić niechętnie, ale postanowiliśmy zwrócić się do rządu o gwarancje kredytowe. Wiedziałem, że ten krok jest kontrowersyjny, przygotowałem się więc solidnie do odpowiedzi. Zdobyłem informacje, że było wiele takich spraw jak nasza.

W 1971 roku Lockheed Aircraft otrzymał 250 mln dol. pożyczki gwarantowanej przez rząd federalny po tym, gdy Kongres zdecydował, że trzeba ratować ludzi. Kongres ustanowił wtedy specjalny zarząd nad firmą, który miał kontrolować ich działania. Lockheed spłacił dług i dał jeszcze 31 mln dol. do skarbu państwa. Miasto New York również otrzymało gwarantowane kredyty. I wszystko jest okay. Były to najbardziej znane przykłady.

Wkrótce odkryłem, że pożyczki rządowe są czynisz tak amerykańskim jak apple pie (szarlotka – przyp. D.M.). Wśród tych, którzy otrzymali je były firmy elektroniczne, farmerzy, koncerny chemiczne, stocznie, pojedynczy biznesmeni różnego autoramentu, studenci i linie lotnicze.

Ogółem prawie 409 mld dol. było zaangażowane w tego rodzaju pożyczki państwowe w tym czasie, kiedy my występowaliśmy o 1 mld dolarów. Ale nikt o tym nie wiedział. Wszyscy natomiast powtarzali, że pożyczka dla Chryslera stanowi niebezpieczny precedens.

Powtarzałem w kółko dziennikarzom o tych 409, teraz już 500 mld dol. we wcześniejszych pożyczkach. Jaki to precedens? Na odwrót. My tylko naśladowujemy innych. (...)

Szczerze mówiąc, w czasach, gdy byłem prezesem Forda, nie przemawiałoby do mnie takie argumenty. Powiedziałbym pewnie: „Niech rząd trzyma się od tego z daleka. Jestem zwolennikiem przetrwania najsilniejszych. Czort z tymi, którzy nie dają rady!”.

Wtedy miałem inny pogląd na świat. Myślę, że gdybym wiedział o pożyczkach rządowych tyle, ile wiem dziś i gdybym znał argumenty, jakie padły na ogólnonarodowej debacie, towarzyszącej naszemu wystąpieniu do Kongresu, być może mój stosunek byłby inny. Przynajmniej tak mi się wydaje. (...)

Od początku propozycja wystąpienia o gwarantowane przez rząd kredyty dla Chryslera spotkała się z powszechnym oburzeniem. Zwłaszcza zawrzało w kręgach biznesmenów. Na spotkaniu The National Association of Manufacturers w listopadzie 1979 komisja ds polityki Business Roundtable (Okrągły Stół Biznesmenów) wydała oświadczenie ostro potępiające stanowisko Chryslera.

Doprowadziło to łacocę do szalu. W odpowiedzi wysłał pismo wyjaśniające i na koniec złożył w imieniu Chrysler Cor-

poration rezygnację z członkostwa w Business Roundtable.

„Chcę być dobrze zrozumiany. Kapitalizm wolnokonkurencyjny jest najlepszym systemem ekonomicznym na świecie. Jestem o tym w 100 procentach przekonany. Jeśli jest równość, jest to jedyny sposób.

Ale co się dzieje, gdy nie ma równości? Gdy przyczyny trudności nie tkwią w samym wolnym przedsiębiorstwie, a z drugiej strony? Kiedy jedna firma czy to z powodu swej wielkości, czy też przemysłu, do jakiego należy – załatwiana jest nierównoprawnymi przepisami rządowymi?

To miało miejsce w przypadku Chryslera. Niewątpliwie błędy poprzedniego kierownictwa były po części przyczyną obecnej sytuacji. Chrysler nie powinien był nigdy budować na spekulacji. Nie powinien rozszerzać swej działalności za granicę ani angażować się w biznes z używanymi samochodami. Powinien większą wagę przykładać do jakości. Zgoda. Ale to, co ostatecznie rzuciło nas na kolana, to były bezilozne przepisy rządowe.

Przebyłem piekło, starając się to wytłumaczyć w Kongresie. Powtarzali wciąż: „Czego pan się przyczepił do tych przepisów?” Odpowiadałem: „Bo wy je ustanawiacie, a winą obarczacie nas”. Oni ciągle swoje: „To wina złego zarządzania.”

W końcu miałem dość. Powiedziałem: „Okay. Skończmy z tym. 50 procent naszej winy, znam nasze grzechy, ale drugie 50 – waszych przepisów. Co chcecie bym zrobił? Może mam ukrzyżować winnych. Fakt pozostaje faktem. To wy pomogliście nam dojść do tego stanu.”

W czym tkwi siła naszego wolnego przedsiębiorstwa? Nie w jego niezmienności, lecz w umiejętności przystosowania się do zmieniających się warunków. Jestem wielkim zwolennikiem wolnokonkurencyjnej gospodarki, ale to nie znaczy, że tkwim w XIX wieku. Sęk w tym, że wolne przedsiębiorstwo znaczy dziś co innego niż dawniej.

Najpierw wolne przedsiębiorstwo zaadaptowało się do rewolucji przemysłowej. W 1890 przystosowało się do Samuela Gompersa i ruchów robotniczych. Zrzeszeni dyrektorzy wszyscy byli przeciwni nowemu ruchowi, a sami do niego doprowadzili. To oni wyciskali ostatnie krople potu z ludzi, to oni zatrudniali małe dzieci w szwalniach przez okrągły dzień. To oni ustanowili szereg niesprawiedliwości, które trzeba było zlikwidować.

Gdy sięgnie się do podręczników historii widać, że biznesmeni tamtej ery byli przekonani, że ruch robotniczy będzie początkiem końca wolnego przedsiębiorstwa. Uważali, że kapitalizm już się kończy, a zza rogu wygląda socjalizm. Mylili się. Nie rozumieli, że wolne przedsiębiorstwo jest giętkie i elastyczne. Przystosowało się ono do ruchów robotniczych, a ruch robotniczy tak do

brze dopasował się do wolnego przedsiębiorstwa, że dziś w niektórych przemysłach robotnicy stanowią siłę równą prawie kierownictwu.

Wolne przedsiębiorstwa przetrwały także Wielki Kryzys. I wtedy również nasi biznesmeni myśleli, że to już koniec kapitalizmu. Byli wściekli, gdy Franklin Roosevelt zdecydował się utworzyć miejsca pracy dla bezrobotnych. Podczas, gdy biznesmeni teoretyzowali, Franklin Roosevelt grał żywą amunicję. Zrobił, co trzeba było zrobić. A gdy to się stało, system stał się jeszcze silniejszy niż był przedtem. (...)

Dziś wolne przedsiębiorstwo musi kierować się na przyszłość. Musi przystosować się do nowego świata, w którym zagraża mu groźny rywal – Japonia. Do świata, w którym coraz rzadziej stosuje się politykę wolnej ręki.”

Posunięcie łacocci wywołało ogólnonarodową dyskusję, czy warto ratować koncern. Czy nie lepiej by ogłosił bankructwo, a potem z niego wychodził? Rozdział 11 Federal Bankruptcy Act gwarantował przedsiębiorstwu ogłaszającemu bankructwo ochronę przed wierzycielami, do czasu, gdy nie stanie ono na nogi. Po kilku latach firma mogłaby odrodzić się mniejsza, ale być może zdrowsza niż dziś.

Jednak w przypadku koncernu samochodowego samo słowo bankructwo jest zabójstwem. Przylega do firmy na wiele lat. Powstaje efekt domina. Klienci wyciągają swe zamówienia. Nie chcą martwić się potem o gwarancję, o naprawy, części zamiennne.”

Ostatecznie o poparciu dla Chryslera w jego walce o uzyskanie kredytów rządowych zadecydowały względy ekonomiczne. Departament Stanu obliczył, że jeśli Chrysler padnie, będzie to kosztowało kraj 2,7 mld dol. już w pierwszym roku. Tyle bowiem trzeba wypłacić zasiłków i ubezpieczeń dla bezrobotnych.

„Powiedziałem w Kongresie: Macie panowie do wyboru – albo zapłacić te 2,7 mld dol. teraz, albo gwarantować nam pożyczkę o połowę mniejszą, z dobrymi widokami na jej zwrot. Tak czy inaczej musicie zapłacić. Dziś lub jutro. (...)

Potrzebowaliśmy pomocnej dłoni, nie jałmużny. Wielu ludzi nie zdawało sobie z tego sprawy. Uważało, że Jimmi Carter dał mi prezent w postaci 1 miliarda dolarów w nowiutkich dziesiątkach i dwudziestkach. Wielu porządnych Amerykanów było przekonanych, że Chrysler dostał miliard dolarów w papierowej torbie i że nie musi ich nigdy oddać.

Oby tak było!”

P.O. 10/86

MENEDŻER IACocca (VI)

Nowe kierownictwo Chrysler Corporation podjęło ostatecznie decyzję: zwracamy się do rządu o gwarancje kredytowe. Lee Iacocca wystąpił w Kongresie, żeby wywalczyć poparcie dla swego projektu.

„Nie mogę powiedzieć, by przesłuchania przed senackimi i kongresowymi komisjami były moją ulubioną formą spędzania czasu. Wierzcie mi, to była ostatnia rzecz, jakiej mogłem sobie życzyć. Ale nie miałem wyjścia. Wiedziałem, że aby uzyskać poparcie Kongresu muszę wystąpić tam osobiście. Nikt mnie nie mógł w tym zastąpić.

Sala przesłuchań w Izbie Reprezentantów i w Senacie są urządzone tak, by onieśmielić świadków. Członkowie komitetu siedzą za półokrągłym stołem, na podwyższeniu i patrzą na świadka z góry. Ten znajduje się w niekorzystnym psychologicznym położeniu, kilka stóp poniżej. Odpowiadając na pytania musi patrzeć w górę. No i do tego jeszcze te światła telewizyjnych ju-piterów, świecące prosto w oczy.

Powołano mnie w charakterze świadka. Ale to błędna nazwa. Czułem się raczej jak oskarżony. Godzina po godzinie siedziałem w klatce i odpowiadałem na wszystkie zarzuty. Byłem sądzony przez Kongres i przez prasę za grzechy poprzedniego kierownictwa, te prawdziwe i te wymyślone.

Momentami sprawiał to wrażenie sądu kapturowego. Ideolodzy zjednoczyli się i powiedzieli: „Gadaj co chcesz, my i tak cię załatwimy”. Byłem pozostawiony sam sobie. Musiałem improwizować. Pytania padały gęsto, były ostre, zaczepne. Członkowie komitetu raz po raz podawali kartki kongresmenom i senatorom, a ja musiałem z rękawa wytrząsać odpowiedzi. To było mordercze.

Oskarżano nas: nie przewidzieliście, że sprytni Japończycy wyprodukują samochód, który będzie palił 7 l na 100 km. Ale nie brali pod uwagę tego, że Amerykanie żądali od nas dużych samochodów. Zarzucano nam: nie przewidzieliście, że obalą szacha, w Iranie nastanie rewolucja, a ceny benzyny wzrosną gwałtownie. Musiałem im zwrócić uwagę, że zarówno Carter, Kissinger, David Rockefeller jak Departament Stanu nie przewidzieli takiego obrotu spraw, choć mieli w tej mierze nieco lepsze informacje ode mnie. Krytykowano nas: nie przygotowaliśmy się do systemu racjonowania benzyny, wprowadzonego przez Departament Ener-

gii. Zaskoczyło was niezadowolenie na stacjach benzynowych. Nie ważne, że jeszcze przed miesiącem galon benzyny kupowano za 65 centów i że cena benzyny została sztucznie obniżona przez rząd, co zdezorientowało klientów. Okazało się też nieistotne, że wydaliśmy masę pieniędzy, by sprostować przepisom rządowym. W odczuciu Kongresu i prasy zgrzeszyliśmy. Nasza produkcja na rynek była chybiona i powinniśmy za to odpowiedzieć.

I zostaliśmy ukarani. W czasie debaty w Kongresie staliśmy się w oczach świata żywym przykładem wszystkiego tego, co jest złe w amerykańskim przemyśle. Prasa odsądzała nas od czci i wiary za to, że nie potrafimy zejść z tego świata z godnością. Staliśmy się obiektem kpin karykaturzystów, którzy nie mogli doczekać się chwili złożenia nas do grobu. Nasze żony i dzieci stały się obiektem drwin w sklepach i w szkołach. Zapłaciliśmy wysoką cenę. To było bardzo osobiste i bolesne.

18 października miałem pierwsze wystąpienie przed Podkomitetem Izby Reprezentantów do spraw Stabilizacji Ekonomicznej Komitetu Bankowości, Finansów i Spraw Miejskich. Przybyli wszyscy w komplecie, co było rzadkością. Zwykle członkowie komitetu mają po kilka spraw w tym samym czasie i właściwą robotę wykonują etatowi.

Swoje wystąpienie rozpocząłem od krótkiego przedstawienia naszej sytuacji: „Chyba zdajecie sobie, panowie, sprawę z tego, że nie przemawiam tu w swoim własnym imieniu. Występuję w imieniu setek tysięcy ludzi, których istnienie zależy od utrzymania się Chryslera przy życiu. Zależy od tego egzystencja: 140 tysięcy naszych pracowników i osób pozostających na ich utrzymaniu; 4700 naszych handlowców i 150 tysięcy ich pracowników, prowadzących sprzedaż i serwis; 19 tysięcy naszych dostawców i 250 tysięcy ludzi na ich liście płac, wraz z rodzinami...”

Wyjaśniłem też, żeby nie było nieporozumień, że nie prosimy o jałmużnę czy o prezent. Występujemy o zagwarantowanie nam kredytu, który splacimy co do dolara i to z zyskiem.

Następnie przedstawiłem parę ważnych dla nas spraw:

Po pierwsze: nasze kłopoty były wypadkową kilku czynników: złego zarządzania, złych przepisów rzą-

dowych, kryzysu paliwowego i recesji gospodarczej. Zmieniliśmy całkowicie system zarządzania, ale pozostałe trzy czynniki są poza naszym zasięgiem.

Po drugie: podjęliśmy natychmiastowe i stanowcze kroki, prowadzące do rozwiązania naszych problemów. Sprzedaliśmy nasze mniej ważne aktywa. Zdobyliśmy znaczne sumy pieniędzy. Obniżyliście nasze koszty stałe o 600 mln dol. rocznie. Obniżyliście pensje naszych 1700 dyrektorów. Wstrzymaliśmy sprzedaż akcji naszym pracownikom. Przestaliśmy wypłacać dywidendy. Uzyskaliście nowe, ważne zobowiązania od naszych dostawców, bankierów, handlowców, a także od władz stanowych i lokalnych.

Po trzecie: nie przeżyjemy bankructwa.

Po czwarte: Chrysler, by pozostać rentowny, musi produkować samochody i lekkie ciężarówki. Nie przeżyjemy jako koncern produkujący tylko małe samochody. Na każdym małym samochodzie mamy zysk 700 dol. To jest za mało, by się utrzymać na rynku. Nie wytrzymamy konkurencji z Japończykami, którzy mają niskie koszty robocizny i korzystną politykę podatkową.

Po piąte: nie otrzymaliśmy żadnych propozycji fuzji z firmą amerykańską czy obcą. I, dopóki nie zdobędziemy gwarancji kredytowych wątpliwe jest, by ktoś poprosił nas do tańca.

Po szóste: Choć funkcjonuje obiegowa opinia, że Chrysler jest producentem pozeraczy benzyny, to jednak mamy najlepszy system oszczędności paliwa z całej Wielkiej Trójki. Oferujemy więcej modeli o wydajności 25 mil z galona niż GM, Ford, Toyota, Datsun czy Honda.

Na koniec zapewnilem, że nasz plan operacyjny na następne pięć lat jest oparty na założeniach zachowawczych. Że mamy nadzieję wkrótce poprawić nasz udział na rynku i znów stać się rentowną firmą.

W dalszej części przesłuchań szczegółowo omawiałem te wszystkie punkty.

Pytaniom i oskarżeniom nie było końca. Do niektórych członków komitetu nie docierało wciąż, że Chrysler ma już nowe kierownictwo. Nic dziwnego. Większość z nich nie chciała przyjąć do wiadomości prawdziwych skutków działania przepisów rządowych. Mówili

tylko o błędach i żądali ukarania winnych"(...)

Sprawa Chryslera w Kongresie znalazła natychmiastowe odbicie na rynku samochodowym. Sprzedaż samochodów Chryslera spada z 30 procent do 13! Ludzie nie chcieli kupować samochodów bankruta. W koncernie zastanawiano się, co należy zrobić w takiej sytuacji. Były dwie szkoły. Jedna proponowała milczenie. Po co pchać się w oczy klientów i zwracać uwagę na i tak już złą sytuację? Druga – odwrotnie, uważała, że należy rozwinąć kampanię reklamową. W agencji reklamowej Chryslera, Kenyon and Eckhardt, uważano, że Chrysler może zawsze umrzeć milcząc. Może też umrzeć krzycząc. Wybrano to drugie. Rozwinęto szeroko zakrojoną kampanię reklamową w prasie. Zamiast tradycyjnych reklam – zdjęcia nowego modelu wraz z opisem – zaproponowano artykuły o sytuacji firmy. „Zamiast lansować nowe modele – lansowaliśmy koncern”. Wszystkie teksty podpisane były przez Lee Iacoccę. Było to jakby zaproszenie dla wątpiących, by pisali bezpośrednio do szefa koncernu. Mówiło – oto człowiek, który bierze na siebie odpowiedzialność za los firmy, człowiek, na którym można polegać.

Reklama była poważnym sukcesem i niewątpliwie odegrała dużą rolę w kampanii na rzecz pomocy Chryslerowi. Walka o poparcie dla koncernu rozgrywała się na kilku frontach. Handlowcy Chryslera zorganizowali w Waszyngtonie masowe demonstracje. Sprawa gwarantowania kredytów dla firmy stała się bardziej sprawą społeczną, ogólnoludzką niż ideologiczną. W takiej atmosferze doszło w Kongresie do głosowania.

„Mielśmy wielu przeciwników. Ale poparcie Tipx O'Neill'a było decydujące. Przed samym głosowaniem O'Neill wystąpił jako przewodniczący i przedstawiciel Massachusetts z obroną gwarancji kredytowych. W swym z pasją wygłoszonym przemówieniu przypomniał czasy Wielkiego Kryzysu w Bostonie, gdy robotnicy musieli zebrać o pracę przy odśnieżaniu. „Zawsze walczyłem o każde miejsce pracy – mówił do swych kolegów. – Czyż nie jest śmieszne, że siedzimy tu dziś i sprzeczamy się, gdy tysiące ludzi oczekuje z drżeniem na nasz werdykt?”

Tipx zagrał na emocjach. Był w Izbie Reprezentantów naszym największym obrońcą. Gdy się ma za sobą przewodniczącego to ma się połowę zwycięstwa. Gdy doszło do głosowania, Izba stosunkiem 2 do

1 (271 głosów do 136) wyraziła poparcie dla sprawy Chryslera. Wynik głosowania w Senacie był niższy 53 do 44. Ale w takich sytuacjach jest to reguła. Projekt ustawy przeszedł przed samym Bożym Narodzeniem i wiele rodzin amerykańskich miało prawdziwy powód do radości. Ja byłem wyczerpany, uspokojony, ale nie powiem, że wściekle optymistyczny. Zbyt często, od czasu przejścia do Chryslera, widziałem światło w tunelu, które potem okazywało się rozpędzonym pociągami, nadjeżdżającym z przeciwka. Wiedziałem, że wiele elementów tej układanki będę musiał ułożyć na miejsca, nim zobaczę choćby cent z tej obiecanej pożyczki.

Ustawodawstwo wzywało do przekonstruowania koncernu. Zgodnie z opinią sekretarza skarbu Millera sprawa Chryslera była najbardziej skomplikowaną transakcją finansową w historii amerykańskiego przemysłu. Ustawa powołała do życia Loan Guarantee Board (radę zarządzającą pożyczką) z mocą wydania nam 1,5 mld dol. kredytów w ciągu najbliższych dwu lat. Pożyczkę mieliśmy spłacić do 1990 roku. Musieliśmy też spełnić kilka warunków:

Żądano od naszych obecnych pożyczkodawców 400 mln dol. nowych kredytów i 100 mln dol. ulg w istniejących już pożyczkach.

Poproszono naszych zagranicznych pożyczkodawców o dodatkowe 150 mln dol. kredytów.

Koncern miał zdobyć 300 mln dol. poprzez sprzedaż aktywów.

Dostawcy mieli dać koncernowi co najmniej 180 mln dol., w tym 100 mln w formie towaru.

Chrysler miał wydać 50 mln dol. w nowych akcjach.

Od członków związku zażądano ustępstw placowych na sumę 462,3 mln dol.

Od niezrzeszonych w związkach ustępstw placowych na sumę 125 mln dol., w drodze zamrożenia plac lub ich zmniejszenia.

Władze stanowe i lokalne na terenach, gdzie znajdują się fabryki Chryslera, miały dać 250 mln dol.

Ponadto wreszcie, o czym mało kto wiedział, rząd wziął cały majątek Chryslera, samochody, nieruchomości, fabryki, narzędzia i resztę w zastaw. Wszystko co posiadaliśmy zostało spisane w księgi i oszacowane na 6 mld dol. Rzeczoznawcy rządowi określili wartość likwidacyjną majątku na 2,5 mld dol. W najgorszym przypadku rząd miał pierwszeństwo w rozporządzaniu majątkiem. Gdyby Chrysler upadł, rząd odzyskałby swoje 1,2 mld dol. pożyczki, nim inni pożycz-

kodawcy zdążyliby się upomnieć o swoje. (...)

Kilka miesięcy po tym, jak zatwierdzono Ustawę o Gwarantowaniu Kredytów, do władzy doszli Republikanie. Powiedzieli: „To program Cartera. Szanujemy literę prawa, ale ani na jotę nie damy nic więcej. To jest sprzeczne z naszą ideologią.”

Chrysler miał szczęście, że kryzys przypadł na okres administracji Demokratów. Demokraci liczyli się z ludźmi, z pracą, podczas gdy Republikanie dbali o swoje teorie inwestowania kapitału. O ludziach Iacocca pisze, że głosują zwykle zgodnie ze swoim portfelem. Gdy jest dobrze – są Republikanami, gdy jest źle – Demokratami. Taka była postawa polityczna ojca Lee Iacocca. Podobną transformację polityczną przeszedł on sam. U Forda, gdy wszystko było okay – był Republikaninem. Ale gdy przeszedł do Chryslera i stanął wobec możliwości bankructwa – stał się Demokratą. Gdyby kryzys przypadł na okres administracji Republikanów, Chrysler by oczywiście zbankrutował. Gdyby natomiast przypadł trzy lata później, gdy w podobnie trudnej sytuacji znalazł się i Ford, i GM, i International Harvester, nie pomogliby mu nawet Demokraci. Zbyt długa była wtedy kolejka do kredytów.

„Dziś, gdy piszę te słowa, upłynęły już cztery lata, jak spłaciliśmy pożyczkę. Przez ten czas udało nam się uchronić ludzi przed życiem z zasiłku. Zapłaciliśmy setki milionów dolarów podatku. Utrzymaliśmy współzawodnictwo w przemyśle samochodowym. Spłaciliśmy pożyczkę siedem lat przed terminem! Wnieśliśmy duże opłaty do Loan Guarantes Board. A rządowi trafiła się gratka w postaci sprzedaży naszych gwarancji. (...)

Jak do tego doszło? Iacocca pisze, że kredyt to była dopiero szansa. Teraz należało ją wykorzystać. To było jak wojna. Choć nikt nie zginął w obronie Chryslera, jednak życie wielu tysięcy rodzin zależało od tego, czy kierownictwo zdola postawić koncern na nogi.

„Byłem w tej wojnie generałem. Ale nie wygrałem jej sam. Udało mi się stworzyć wspaniałą koalicję, z czego jestem bardzo dumny. Ona pokazała, co znaczy współpraca w trudnych czasach.

Zacząłem od zredukowania mojej pensji do 1 dolara rocznie. Przywódctwo wymaga przykładu. Kiedy jestem na samym szczycie, ludzie naśladują każdy mój krok. Nie mówię tu o życiu prywatnym, choć i to jest ważne. Kiedy przywódca

mówi, ludzie słuchają. Kiedy działa, ludzie obserwują. Trzeba być bardzo uważnym we wszystkim, co się robi i co się mówi.

Nie zrobiłem tego, by uczynić z siebie męczennika. Zrobiłem to, by nie popaść w pułapkę. Kiedy szedłem potem do przewodniczącego związku, Douga Frasera, mogłem mu śmiało spojrzeć w twarz i powiedzieć: „Teraz wasza kolej, chłopcy”. A on nie mógł mi zarzucić: „Żądasz ofiary. A co ty sam poświęciłeś?” Dlatego to zrobiłem. Z czystego zimnego wyrachowania. Chciałem, by każdy z pracowników myślał: „Mogę iść z tym facetem, który daje taki przykład”.

Przez te trzy lata u Chyslera dowiedziałem się więcej o ludziach niż przez trzydzieści dwa lata u Forda. Odkryłem, że ludzie są w stanie zaakceptować niedostatek, gdy dotyczy on wszystkich w równym stopniu. Wtedy można przesuwac góry. Ale jeśli zorientują się, że ktoś wylamuje się z tej wspólnoty, że ktoś chce z nich zrobić dumia – wtedy kłapa.

Nazywam to równością w ofierze. Kiedy ja się poświęciłem, zauważyłem, że inni robią też co do nich należy. Dlatego Chrysler przetrwał ciężkie czasy. To nie pożyczka nas uratowała, choć była nam bardzo potrzebna. To setki tysięcy dolarów, które oddał każdy z nas. Byliśmy jak jedna rodzina, która ustaliła: „Bogaty wuj pożyczyl nam pieniądze. Teraz musimy zrobić wszystko, by przekonać go, że jesteśmy wypłacalni”. To kooperacja i demokracja w najlepszym wydaniu. (...)

Nasza walka miała też ciemne strony. Żeby zredukować koszty musieliśmy zamknąć wiele fabryk, zwolnić wielu ludzi. Tak jak na wojnie. Zwyciężyliśmy, ale mój syn nie wrócił do domu. Było dużo agonii. Ludzie załamywali się, popadali w alkoholizm, rozwodzili się, musieli zabierać swe dzieci ze szkół i tede. Uchroniliśmy koncern, ale za cenę wielu istnień ludzkich. (...)

Gdy zredukowałem swoją gażę, wziąłem się za dyrektorów. Obniżyłem ich pensje o 10 procent, rzecz dotąd niespotykana w przemyśle samochodowym. Obniżyliśmy gaże wszystkim, z wyjątkiem najniższej płatnych – sekretarek. One zasłużyły na każdy cent, które dostawały.

Kiedy załatwiłem się z dyrektorami, wziąłem się za związki. Związki zawsze prezentowały postawę, że dyrektorzy to tłuste koty, a robotnikom dokręca się śrubę: „No i co? Macie teraz przed sobą kilka całkiem chudych tłustych kotów. Co wy na to?” Od tej pory byłem

ich przyjacielem. Kochali mnie. Powiedzieli: „Ten facet doprowadzi nas do ziemi obiecanej.” (...)

Nasi robotnicy zgodzili się na poważne ustępstwa finansowe. Najpierw na obniżenie płacy o 1,15 dol za godzinę. Po półtora roku już o 2 dolary za godzinę. W okresie 19 miesięcy każdy robotnik oddał koncernowi 10 tysięcy dolarów. Związek przyzwyczaił się do mojej nowej gaży i gdy nie odnowilem tego w następnym roku, narobili o to wrzasku. Ale ja nie widziałem, by ktoś z szefów w GM czy u Forda zredukował swoją pensję, tylko dlatego, że robotnicy musieli pójść na ustępstwa. (...)

W tym samym czasie musieliśmy zamknąć parę fabryk. Wielu ludzi poszło na bruk. To było dla nich bolesne. Pracowali w fabryce często dwadzieścia, trzydzieści lat, a wcześniej pracowali tam ich rodzice. I nagle zamknięto przed nimi drzwi.

Było wiele krzyku o zamykanie fabryk. Ale związki rozumiały, że nie mieliśmy wyboru. Musieliśmy podjąć takie drastyczne kroki. Byli w stanie to zaakceptować, bo wiedzieli, że wymagamy podobnych rzeczy od siebie, od banków, od dyrektorów. (...)

W osiemdziesiątym roku odwiedziłem osobiście prawie wszystkie nasze fabryki. Rozmawiałem z robotnikami. Dziękowałem im za to, że w trudnych chwilach byli z nami. Obiecywałem, że jak tylko sytuacja się poprawi, zrównamy ich płace z płacami u Forda czy GM. Ale przestrzegałem, że nie nastąpi to zaraz. Niektórzy gwizdali, kłeli. Inni bili brawo.”

U Chyslera jednak jeden kryzys gonil drugi. Sytuację dodatkowo pogarszał fakt, że Chrysler miał wyjątkowo dużą liczbę emerytów i ludzi niepracujących, a pozostających na zasiłkach. Załoga była w ogóle starsza niż w innych koncernach. Wiele osób zwolniono z pracy i trzeba było wypłacać im ubezpieczenia, zasiłki i tede. W normalnych czasach to nie stanowiło problemu. Dwu robotników pracowało na jednego emeryta. Ale w 1980 roku stosunek się zmienił. Teraz więcej osób pozostawało w domu niż czynnie pracowało. W rezultacie każdy robotnik musiał zapracować na siebie i na jeszcze jedną osobę.

W najtrudniejszych czasach nadzieję, światłem w tunelu, był samochód „K”. Ekonomiczny, czterocylindrowy, z napędem na przednie koła. Ciągnął 25 mil z galona w mieście i 41 mil na autostradach. Prawdziwa sensacja. Nie miał jednak szczęścia. W pierwszym roku

sprzedaży nie przyniósł spodziewanych zysków. Był trochę za drogi. Chrysler chciał przedobrzyć. Obawiając się konkurencji ze strony GM i ich samochodu „X” Chrysler wyposażyl „K” w dodatkowe zalety takie jak: air condition, automatyczna przekładnia, welurowa tapicerka i tde. To podniosło koszty. Cena samochodu wzrosła. Ludzie takiego samochodu pragnęli, ale nie za tyle.

Ostatecznie jednak to „K” uratował koncern. Stopniowo od 1983 sytuacja w firmie ulega poprawie. W 1983 roku koncern osiąga zysk największy w historii – 925 mln dol.

Teraz, kiedy minęło niebezpieczeństwo, zaczęto myśleć w firmie o rzeczach przyjemnych. Iacocca tęsknił za kabrioletem. Przesłano je produkować w Detroit dziesięć lat temu. Ostatni model to był Cadillac Eldorado, produkowany przed 1976 rokiem. U Chyslera ostatnie kabriolety to były Barracudy, robione w 1971 roku.

„W 1982, kiedy poczułiśmy się pewniej, zdecydowaliśmy rozpocząć produkcję kabrioletu. W ramach próby wybudowałem jeden i jeździłem nim latem po kraju. Ludzie w Mercedesach i Cadillacach zatrzymywali się i pytali: „Co to takiego?” „Kto to wyprodukował?” „Gdzie mogą taki dostać?”

W pierwszym roku produkcji sprzedano 23 tysiące kabrioletów zamiast planowanych 3 tysięcy! Chrysler znów był w przodzie. W 1984 roku rozpoczynają produkcję minicjazarówek. Minicjazarówka stała się sukcesem. Samochód przeznaczony dla 7 pasażerów, z napędem na przednie koła, większy od zwykłego samochodu, a mniejszy od ciężarówki, ekonomiczny i mieszczący się w normalnym garażu.

Rekordowe zyski, sukces minicjazarówki, powodzenie kabrioletu – to były oznaki triumfu. Największym jednak sukcesem była spłata pożyczki. 13 czerwca 1983 roku Iacocca zwołuje w National Press Club konferencję prasową i ogłasza spłatę całości kredytu. Siedem lat przed terminem! „Ten dzień sprawia, że całe te ciężkie trzy lata były warte zachodu. My, u Chyslera, pożyczamy pieniądze w bardzo tradycyjny sposób. My je po prostu oddajemy”.

opr. Danuta Moriko

* Na tym kończymy prezentację amerykańskiego bestselleru.

Red.