

- | 57 A megmentők stílusa
- | 60 A gépjármű-visszahívások jogi háttere
- | 63 Visszahívások a 2011-es év elejétől

- | 65 Mi is a gyárral egyenértékű alkatrész?
- | 66 SIKA hírek

A megmentők stílusa

A detroiti autógyárak vezetőit nem faragták azonos fából

Néhány turbulens év lecsendesedésével az amerikai autógyártás három óriása közül kettő mérnöki kezekben van: a Ford élén Alan Roger Mulally (66), a General Motorsnál Daniel Francis „Dan” Akerson (63) áll, míg a Chyslert egy rendkívül összetett személyiség, Sergio Marchionne (59) irányítja.

Mindhárman külső emberként kerültek cégük élére, és egyikük sem volt járatos az amerikai autógyártás berkeiben. Egymástól nagyon eltérő háttérrel kerültek jelen pozíciójukba. Mindhárman másfajta vezetői stílust képviselnek, de mindhármuknak egy a feladata: az amerikai autógyártást a felszínen tartani.

Alan Mulally a Boeing vezető beosztású dolgozója volt, 2006-ban érkezett Fordhoz, akkor, amikor a gyökeres változás terve már megvalósítási fázisba került, és melynek jelszava már vállalatszerte ismertté vált: Ford Drive one.

Mulallyt széles körben felmagasztalták, mert a költségmegtakarító és beruházási intézkedései mellett elsöprő kulturális változást is hozott, mely intézkedések együtt voltak szükségesek a vállalat megmentéséhez. Mára a vállalat \$7 milliárdos nyereséget termel, és erős pozícióban van ahhoz, hogy lendületét idén is fenntartsa.

Sergio Marchionne 2009-ben akkor érkezett a FIAT-tól a Chrysler élére, (megtartva igazgatói pozícióját a FIAT-nál is) amikor a vállalat már-már alámerült. Ez az éles látású üzletember a szakadék szélére került Auburn Hills-i autóóriást egész üzlethálózatával együtt fillérekért felvásárolta. A FIAT tapasztalt irányítója meglátta, hogy a Chrysler roncsaiból miként lehet a vállalatot jelentős átalakításokkal talpra állítani. Marchionne először a Chrysler gyártmányfejlesztő részlegét indította újra. Megállás nélkül dolgozott, és csak a repülőgépen aludt, miközben Detroit és Torino között ingázott. Munkája eredményeképpen több mint egy tucat átkonstruált és teljesen új modellt tudtak felvonultatni.

Daniel Akerson 2009 augusztusában csatlakozott a GM-hez, mikor az már kimászott a csődből, és a vállalat már újra nyereséget termelt. Addigra már sok nehéz döntésen ment keresztül a vállalat: feleslegesnek tartott munkaerőt bocsátottak el, gyártóüzemeket zártak be és gépkocsitípusok gyártását szüntették meg. A nagy hatósugarú Chevrolet Volt elektromos gépkocsi már gyártás előtt volt. Ebben a helyzetben kellett Akersonnak bizonyítani, hogy ő és az új GM mit is képvisel, ugyanakkor még meg kellett oldani néhány „maradék” problémát, mint például az európai GM ügyét. Egy biztos: riválisaihoz képest a Ford pillanatnyilag sokkal jobb helyzetben van.

Detroitban az autógyárak vezetői adják meg a működés alaphangját

A detroiti hármas emberemlékezet óta rivalizál egymással, de a vállalatok vezetésének különbözősége még soha ilyen nagy nem volt, mint jelenleg.

Akerson: Oldd meg a problémát, és ne szabj határt gondolataidnak!

A három vezető közül a GM vezetője, Dan Akerson tekinthető a legismeretlenebbnek jelenlegi szerepében. Az amerikai tengerész-tisztai akadémián szerzett mérnöki diplomát, majd a távközlésben és magáncégeknél



Daniel Akerson



dolgozott mielőtt a GM vezetője lett 2010 szeptemberében - idestova a negyedik ezen a pozíción másfél év leforgása alatt. Az első néhány hónapban energiáját a GM-részvények kibocsátásának előkészületei emésztették fel. Azóta figyelmét a gyártmányfejlesztés és az európai GM problémáinak megoldása köti le. Szerinte a vállalat még nincs túl a holt-ponton. „A GM 39 napig volt csődjeláras alatt” - mondta decemberben, a washingtoni Gazdasági Klubban tartott előadásán, „mégis vannak a vállalatnál, akik úgy látják, hogy kimásztunk a bajból”.

Akerson máris bizonyítja a GM-hez kerülés előtti hírnevét, azaz hogy beosztottjaitól megköveteli, hogy a problémákra megoldást keressenek, és ne csak a problémák felsorolásával foglalkozzanak. Két hozzá közelálló munkatárs szerint most a vállalat gyártmányfejlesztésére és a veszteséges európai piacra koncentrál. A gyártmányfejlesztés jelentőségét indokolja, hogy ez nagy pénzelnyelőnek bizonyult a csődbe jutás előtti időszakban. Akerson ösztökéli embereit, hogy ezeket a költségeket a szokásosnál gyorsabban csökkentsék, és a gyártmányfejlesztést tegyék hatékonyabbá. Példázza ezt, miszerint jelenleg a GM 18 fajta motort gyárt, és ezt le akarja csökkenteni nyolc vagy kilenc típusra.

Azért, hogy a problémákat ellenőrzése alatt tartsa, Akerson az értekezleteken ésszerű és gyakorlatias megoldásokat követel, mely stílust tengerészgyalogos idejéből hozta át. Beosztottjainak hangoztatja, hogy van elég ember, aki a vállalat problémáit jelzi neki, tőlük a megoldásokat várja. „Egy olyan munkakultúrát akarunk megvalósítani, mely a gyorsaságot, rámenősséget és a versenyszellemet értékeli, és mely az üzleti modellt folyamatosan igazítja a gyorsan változó világhoz. Ez nem hangzik valami forradalmilag újnak, de higgyék el, ez az!”

Akerson készített egy tervet arra az esetre is, ha a nyersolaj hordónkénti ára 120 dollárra emelkedne az idén, vagy bármelyik üzleti évben. A nyersolaj jelenleg 90 dollár körüli áron mozog. „Ha az árnövekedés beütne - mondta - a GM eddigi stratégiája az új típusok kibocsátását illetően elfelejtendő, azonnal a kis fogyasztású erőforrásra és hatékonyabb erőátvitelre kell koncentrálni”.

Akerson a GM vezetőit azzal is próbára tette, hogy feltárják a kapacitást a Chevrolet Volt kibocsátására, és hogy találják meg a módját nagy darabszámú értékesítésre. A GM 2011-ben 10 000 darab Voltot állít majd elő, 2012-ben legalább további 45 000-et az amerikai fogyasztók számára. A kocsit november végi ünnepélyes piacra bocsátásánál Akerson kijelentette, hogy van

egy olyan érzése, hogy 2012-re az igény még jobban megugrik. A vállalat most keresi a lehetőséget, hogy a tervezett gyártási mennyiséget megduplázza, sőt megtriplázza. A gyár, ahol a Voltot összerakják, jelenleg egy műszakban dolgozik, míg a GM legtöbb üzeme három műszakos.

Összehasonlítva a rivális vállalatok vezetőivel, Akerson stílusa kevésbé ékesszóló, mint a chrysleres Marchionne-é, de sokkal összetettebb, mint a Ford elnökének, Alan Mulally-nak a stílusa. A nyilvánosság előtt általában a GM új üzleti modelljére utal, ami kevesebb értékesítést ösztönzött, a járművek maradványa értékének növekedését, a fejlődő piacokon megfelelő vállalati irányítás biztosítását és jóval kisebb kölcsönökkel történő vállalati irányítást jelent. Mindezek mellett a Toyota Priust a csodabogarak kocsijának tartja, és ömlik belőle a szó, ha a feleségről beszél.

Marchionne: megtalálni az üzlet mélyebb, komplexebb értelmét

Marchionne többé-kevésbé egy filozófus lángeszme. A nyilvánosság előtt nem használ zsargont és vezetői csodaszavakat. A Chryslert és FIAT-ot úgy említi, „a házunk”, melyet úgy lehet érteni, hogy „mi a világ ellen”, még ha Ő úgy is érti, hogy a ház a vállalat belüli együttműködés és a csapatmunka jelképe. Kielégíthetetlen intellektuális étvágya túlterjed az autógyártáson, a klasszikus zenén, az orosz irodalmon és az operán. Egy 2008-as interjújában a CNBC-vel azt mondta, hogy sohasem gondolta, hogy egy világot átfogó autógyártó konglomerátum vezetője lesz. „Elméleti fizikával kezd-

tem, aztán átnyergeltem filozófiára, majd üzletre és később a jogra” - mondta.

Megingathatatlan tárgyaló, Marchionne úgy szerezte meg az ellenőrzést a Chrysler felett, hogy a FIAT részvényeseinek nem került egy fillérjükbe sem. Sokrétűségére jellemző, hogy egy hajszálnyira állt meg attól a ponttól tárgyalásai során, hogy a Chrysler-dolgozók végleg elveszítsék elkötelezettségüket a vállalatuk irányába; idézi a nagy olasz politikai gondolkodót, Niccolo Machiavellit; ékes szavakkal értékeli Bobby McFerrin dzsesszzenekest, és átvesz gondolatokat Bill Clinton volt amerikai elnöktől. A kifejezési készség Marchionne lényeges motíváló eszköze. Nagyon gondosan válogatja meg szavait, maga írja beszédeit, mégpedig úgy, hogy arra nem lehet nem odafigyelni. Például 2008 tavaszán Marchionne beszédben utasította el azokat, akik úgy gondolták, a GM-et és a Chryslert magukra kell hagyni a piaci erők pusztító kénye-kedvének. Erősen védelmezte Obama amerikai elnök és Harper kanadai miniszterelnök stratégiai meglátását és elkötelezettségét (mindkét állam anyagilag segítette ki a két csődbe jutott vállalatot).

„A kreatív helyreállítási folyamatot azzal kell kezdeni, hogy felismerjük: a korábbi tradicionális referenciapontok már nem léteznek, és a pénzügyi, gazdasági és fogyasztói magatartás teljes mértékben átalakult” - mondta. „Máskülönben arra ítélnék magunkat, hogy foglyok legyünk Plató barlangjában és tekintetünkkel a múlt bizonyosságait lássuk, melyek csak árnyékai a mai realitásnak.” Marchionne könnyen belemélyed részletekbe, mint például, hogy saját maga engedélyezzen egy reklámhad-



Sergio Marchionne



járatot, ugyanakkor érzékelteti azt is, hogy akiket felruháztak pontosan meghatározott felelősséggel, érezzék, hogy bízik bennük. Marchionne a Chryslernél alkalmaz olyan módszereket, melyek a Fiatnál jól működtek anélkül, hogy érzékeltetné „a mi így szoktuk csinálni” szemléletet. Ez alapjában véve helytelen, figyelemmel a kulturális, személyes és piaci viszonyok különbözőségére. „Amikor a dolgok egy ilyen heves gazdasági fordulaton mennek át, akkor azok drasztikusan és drámaian megváltoztatják az emberek életét” – mondta. „Túlélőnek lenni egy másfajta érzés. Megváltozik szemléleted, ahogy az életre nézel. Kezdesz örülni olyan dolgoknak is, amit mások természetesnek vesznek”.

A Chrysler elsődleges feladata az, hogy a gyártmányfejlesztést javítsa. Tavaly nyáron a 2011-es Jeep Grand Cherokee kibocsátásával kezdődött, és folytatódik azzal, hogy 2011 első negyedévében a Chrysler öt fő típusa – köztük számítva az Amerikában újdonsággá menő FIAT-ot is –, 16 új modellt dob piacra. A másik fontos dolog, hogy a gyártást az igényekkel összhangba hozzák. A cél az, hogy a járműveket amilyen közel csak lehet, a meghirdetett áron értékesítsék. A minőség továbbra is kihívás a Chrysler számára. A Consumer Reports és J. D. Power szerint az új típusok megbízhatóságának értékelésére a következő hat hónap és egy év között kerülhet csak sor.

„Megtanultuk, hogy mit ne csináljunk, és nagyon vigyázzunk arra, hogy milyen új ösztönzőket alkalmazzunk” – mondta Marchionne novemberben.

Az idén Richard Palmer gazdasági ügyvezetővel arra koncentrálnak, hogy az adósságot csökkentse, és hogy meggyőzzék a nemzetközi bankokat arról, hogy pénzt kölcsönözzenek a jelenlegi adósságnál alacsonyabb kamattal, mely pénzt az USA és kanadai kormányoktól kapták. Mindez arra ad lehetőséget, hogy Marchionne átgondoltan növelje a Chrysler munkaerőlétszámát. Februárban 900 dolgozó fog kezdeni a Sterling Heights-i gyárban amikor a második műszakot beindítják. Ezenkívül 1000 mérnököt is felvesznek, főleg a kiskocsi-fejlesztési programhoz. Amióta a vállalat kimászott a csődből, a munkaerőlétszáma több mint 4000 fővel növekedett, ami valamivel több, mint 10%-a annak a létszámnak, amit a csődjelárárs előtti öt év alatt elvesztett. „Ez az ipar a kilábalás útján van” – mondta Marchionne, amikor megkérdezték, hogy 2011-ben mekkora dolgozói létszámnövekedést vár cégénél. „Ne kérdezzenek tőlem egy konkrét számot, de biztosítom Önöket, hogy a létszámot nem akarjuk felelőtlenül növelni.”



Alan Ford Mulally és Bill Ford

Mulally: Csak egyszerűen: „Egy a Ford”

Mulally a lelkesedés fegyverét használja fel újra és újra, hogy eladja üzenetét azoknak, akik hallgatnak rá. Beszédeiben és nyilatkozataiban Mulally mindenben a lézerpontosságú műveletekről beszél, az „Egy a Ford” tervéről. Ehhez az üzenetéhez már több mint négy éve ragaszkodik, mióta 2006-ban átjött a Boeingtól 37 évi karrier után. Mulally elmondta, hogy őt Henry Ford meglátása inspirálta, aki kijelentette: meg kell nyitni az országutakat mindenki számára. Egy egységes Fordot vázol fel, mely gyár sokak számára megengedhető járműveket ad el az USA-ban, Kínában, Indiában és azokon túl. A szervezeten belül úgy tevékenykedik, mint egy edző, akinek jó munkája megeremeltette az együttműködés légkörét egy olyan környezetben, ahol mindaddig a karrierista könyöklő törtetés és egymás hátba szúrása volt jellemző.

„Egészségesen arról van szó, hogy szakértett és lelkes emberek együtt dolgoznak... Mindannyian összetartozunk!” – mondta Mulally a Free Pressnek nemrég tett nyilatkozatában.

Csütörtöki vezetői értekezletei már legendák a Ford köreiből. Ezen minden vállalati egység munkájának fejlődését alaposan megvitatják. Ellentétben a legtöbb új vállalati vezetővel, akik magukkal hozzák a saját embereiket, Mulally megtartotta a Ford legtöbb vezető beosztású dolgozóját. Soknak kierjesztette vezetői hatáskörét a globális piacra, ezzel mintegy átformálva a Fordot egy egységes vállalattá, szemben a korábbi területenkénti vállalt felosztással.

„Meg vagyok elégedve a vállalat vezetőinek fejlődésével, nemcsak horizontálisan, de mélységében is.” Például Derrick Kuzak 2006 decemberében megkapta a világszintű gyártmányfejlesztés feladatait, és azóta is ebben a munkakörben dolgozik. Jim Farley 2007-ben alkalmazták marketing és kommunikációs elnökhelyettesként, és azóta átvette a világszintű értékesítés felelősségét is. Csak néhány magas vezetői beosztásban levő dolgozó hagyta el a Fordot Mulally vezetése alatt, megfordítva ezzel a korábbi tendenciát.

„A vezetők nagyjából ugyanazok” – mondta a Ford elnöke, William Clay „Bill” Ford Jr (54), a vállalat alapító Henry Ford dédunokája, „sokuknak más a beosztása, de legtöbben már jó ideje a vállalatnál vannak”. Mulally hasznos húz a Bill Forddal való jó viszonyból is. Ford szerint rendszeresen látogatják egymást irodáikban, hogy megvitassák a különböző elképzeléseket. „Stílusunk nagyon hasonló. Mindketten igen közvetlenek vagyunk” – mondta Ford „Hallotta már azt a kifejezést, hogy a vezető magánya? Őszintén mondom, sok igazság van benne. Mert ha vállalati igazgató vagy, nem eresztetted el magad. Nem ismerhetik fel rajtad félelmeidet, nem érzékelhetik gyenge pillanataidat, a döntésképtelenséget. De mi ketten ezeket a pillanatok is megvitatjuk.” Az amerikai Fortune magazin olvasói körében 2010-ben „Az év üzletembere” cím odaítéléséért meghirdetett négyfordulós internetes szavazáson Alan Mulally meggyőző fölényrel jutott tovább hétről hétre, és nyert az Apple CEO Steven Jobsszal szemben.

SZEMERÉDY LÁSZLÓ