

Outsider v branži zachránil automobilku Fiat

Gabriel Kahn, Stephen Power

V sídle italského výrobce vozů automobilky Fiat v Turínu, která byla ještě před dvěma roky před krachem, řídí obrat k návratu nad hladinu člověk, který není z automobilové branže. Šéf Sergio Marchionne, Kanadán italského původu, dokonce tvrdí, že vrcholoví manažeři mnoha největších světových automobilek si nevědí rady, jak vyváznout z krize. Znamená to snad, že chcete-li dát do pořádku ochromeného výrobce aut, máte k tomu povolání amatéra mimo odvětví?

Když v červnu 2004 Marchionne přebíral řízení volant Fiatu, jeho ztráty činily skoro dvě miliardy eur. Byl pátým šéfem za posledních tří roky a analytici tehdy soudili, že bude brzy vystřídán šestým.

Závody se nebudou rušit

Jenže dnes je na tom Fiat už mnohem lépe, odbyl jeho značek stoupl v posledních devíti měsících meziročně o vysokých 19 procent. Výroba je zisková. Kurs akcií se už loni zdvojnásobil. Tento nováček v odvětví zesměšnil dogma automobilového průmyslu, že pokud dojde k obtížím, je třeba zavírat závody a propouštět lidi. Místo toho ovšem značně pustil žilou byrokracií v managementu.

Porušil nepsaný standard branže, že je třeba si ponechat nejlepší technologie. Rozhodl se totiž prodávat motory a další komponenty, a to dokonce i konkurentům. Jak se totiž domnívá, «když tyto technologie nezískají od nás, obstarají si je jinde a my ztratíme jejich odbytí». Prosadil, že Fiat sice bude zpočátku prodávat méně aut, ale naprosto vyloučil jakékoli prudké slevy. Přitom v tomto odvětví, zejména v USA, platí zásada, například uplatňovaná automobilkami



Sergio Marchionne převzal řízení automobilky Fiat ve vážné krizi, ale svými neobvyklými, leč účinnými zásahy dosáhl obratu k lepšímu.

General Motors (GM) a Ford Motor, že zlevní své vozy, aby zvedly jejich odbytí. Marchionne však usoudil, že i když by to sice zvýšilo podíl Fiatu na trhu, znehodnotilo by to značku. Trval rovněž na tom, aby designéři urychlili vývoj nového modelu tím, že přeskočí výrobu zkušební prototypu. To ukrojilo skoro šest měsíců ze standardních dvou let. Obrat

u Fiatu ovšem není ukončen a analytici varují před přeceňováním dosavadních úspěchů Sergia Marchionneho. Většinu prodeje zvedá jen jeden model, sportovní sedan Grande Punto. A mnoho expertů má pochybnosti i o tom, zda Fiat může na trhu uspět jako výrobce malých aut, u nichž je zisková marže, zejména v Evropě, velmi nízká. Například odborník Stephen

Cheetham tvrdí: «Máme za to, že proces přelomu ve Fiatu je přeceňován a trh ztratí k této automobilce důvěru.»

Je však nesporné, že nekonvenční přístupy Sergia Marchionneho zatím přinášejí výsledky. A jak soudí, podařilo se mu revolucionizovat podnikovou kulturu natolik, že to firmu udrží konkurenceschopnou i vůči «šitým» asijským soupeřům. Když Marchionne nastoupil, mnozí očekávali, že využije finanční krize podniku k tomu, že donutí odbory k souhlasu se zavíráním závodů.

V té době pracovala automobilka pouze na 60 procentech své kapacity, hluboce pod úrovní 80 až 90 procent, považovanou za předpoklad ziskového provozu. Nový šéf však nezrušil žádný závod, do-

konce ani hluboce prodělečnou továrnu na Sicílii. Využil platný italský zákon, který podnikům ve finanční krizi umožňuje přechodně poslat dělníky na nějakou dobu domů a platit jim jen malou část jejich mzdy.

Čistka v managementu

I když toto rozhodnutí překvapilo analytiky i některé manažery Fiatu, Marchionne své rozhodnutí zdůvodnil tím, že pracovní síla se na výrobních nákladech automobilky podílí jen asi šesti až sedmi procenty. Usoudil totiž, že někteří výrobci aut se snížením mzdových nákladů vyhýbají řešení závažnějších problémů.

Jak řekl, Fiat, který prodává o třicet procent méně aut než před několika roky, nepotřebuje stejný počet manažerů. Z více než 700 členů managementu automobilové divize jich propustil třetinu, čímž ušetřil 130 milionů eur.

«Tento krok měl enormní důsledky pro podnikovou kulturu», tvrdí Francesco Garello, šéf lidských zdrojů Fiatu, protože se z potíží neobviňovali pracující, ale ti, kdo rozhodují. Marchionne změnil také styl jednání a formality, které do společnosti zavedla zakladatelská rodina Angelliů.

Bylo běžné, že manažeři sedící na stejném patře spolu komunikovali jen prostřednictvím svých asistentů. Nový šéf je s manažery v neformálním styku.

Když například rozhodl, že se novým ředitelem automobilové divize stane devětatřicetiletý Luca De Meo, šéf značky Lancia, navštívil ho sám osobně v jeho kanceláři, aby s ním dohodl podrobnosti. «De Meo není u Fiatu příliš dlouho, aby si osvojl zdejší špatné zvyky,» zdůvodnil jeho jmenování nový šéf Fiatu.