



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,

Manager proiect,

Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

ATELIERE INTERACTIVE DE LUCRU PENTRU ÎNVĂȚARE PRACTICĂ

Gândirea Strategică – Studiu de caz

Elaborat de:

Ciprian Vuza

Septembrie , 2022



NISSAN'S TURNAROUND STORY

"Nissan a fost într-o situație dificilă nu numai pe termen scurt, ci și pentru viitor."

Carlos Ghosn, CEO & Președinte, Nissan Motor Corp, noiembrie 2002¹

"Aceasta arată că eforturile Nissan de reducere a costurilor au lucrat într-adevăr în achizițiile de piese, iar marja de profit s-a îmbunătățit pe piața internă."

- Tsuyoshi Mochimaru, analist auto – Daiwa Institute of Research, Tokyo, octombrie 2001²

"Ei continuă să-l numim un plan de renaștere, dar eu sunt sigur că vor recunoaște că este la fel de mult un plan de supraviețuire, de asemenea."

- Peter McCutcheon, Reporter – www.abc.net, octombrie 1999

NISSAN SE ÎNTOARCE !

Părea un basm corporatist. În martie 2001, Nissan Motor Co (Nissan) a anunțat profituri de 331 de miliarde de lire⁴, după ce a înregistrat pierderi timp de opt ani consecutivi. (Consultați Exponatele I și II) În 1999, când producătorul francez de automobile Renault S.A (Renault) a preluat o participație de 36,8% în Nissan-ul aflat în dificultate, acesta a întâmpinat critici din toate trimestrele. Mulți au subliniat că Renault își asumă un risc uriaș investind în Nissan, deoarece Renault însuși a reușit o răsturnare de situație în propriile operațiuni abia în 1997. De asemenea, s-a considerat că viitorul Renault va depinde de întoarcerea Nissan. Omul căruia i s-a dat sarcina importantă de a revigora Nissan a fost Carlos Ghosn (Ghosn), vicepreședinte executiv al Renault. Ghosn era cunoscut ca un specialist în cercurile corporatiste. El a avut distincția de a se întoarce în jurul celor⁵ operațiuni sud-americe și nord-americe ale lui Michelin și Renault în sine (a se vedea exponatul III). Dar analiștii au fost încă sceptici și au considerat că ar fi foarte dificil să se realizeze același lucru cu Nissan, deoarece se confruntă cu nenumărate probleme.

¹ Nissan Motor CEO Carlos Ghosn este Turnaround Hero, www.gsb.stanford.edu, 11 noiembrie 2002.

² Nissan Revival Planul de pe drumul cel bun, www.clarionledger.com, 19 octombrie 2001

³ Nissan Slashes 21.000 de locuri de muncă, www.abc.net, 18 octombrie 1999.

⁴ Ca pe 16 iunie 2003, 1 \$ = 117.660 ¥

⁵ Grupul Michelin a fost înființat în 1832. Compania a fabricat anvelope. Acesta și-a extins serviciile la sistemele de asistență pentru mobilitate, la serviciile de asistență pentru călătorii.

La începutul anului 1999, BusinessWeek scria: "Dar pentru un Renault recent întors, legătura Nissan este o legătură periculoasă. Experții din industria auto își dau seama că ar putea fi 8-10 ani până când Renault a văzut o rentabilitate reală a investiției sale, dacă totul merge bine. Între timp, potențialele conflicte cu privire la orice, de la controlul managementului până la reducerea costurilor, se prefigurează mari - chiar dacă miza Renault i-ar permite să se opună deciziilor care nu-i plac. Iar dacă preluarea Nissan eșuează, investiția irosită ar putea ucide șansele Renault de a rămâne independentă." ⁶

Renault în sine (a se vedea exponatul III). Dar analiștii au fost încă sceptici și au considerat că ar fi foarte dificil să se realizeze același lucru cu Nissan, deoarece se confruntă cu nenumărate probleme.

La începutul anului 1999, BusinessWeek scria: "Dar pentru un Renault recent întors, legătura Nissan este o legătură periculoasă. Experții din industria auto își dau seama că ar putea fi 8-10 ani până când Renault a văzut o rentabilitate reală a investiției sale, dacă totul merge bine. Între timp, potențialele conflicte cu privire la orice, de la controlul managementului până la reducerea costurilor, se prefigurează mari - chiar dacă miza Renault i-ar permite să se opună deciziilor care nu-i plac. Iar dacă preluarea Nissan eșuează, investiția irosită ar putea ucide șansele Renault de a rămâne independentă." ⁶



NISSAN Primera Sedan 1999

⁶ Dangerous Liaison: Renault and Nissan, *BusinessWeek*, March 29, 1999

TABLE I
PREZENȚA GLOBALĂ A NISSAN*

CONTINENT	COUNTRIES
ASIA PACIFIC	Australia, China, Hong Kong, Indonesia, Japan, Malaysia, New Zealand, Philippines, Singapore, Taiwan, Thailand, Israel, Oman, Dubai, Turkey, Saudi Arabia and UAE.
AFRICA	Mozambique, South Africa and Uganda.
EUROPE	Austria, Baltics, Belgium, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Kazakhstan, Norway, Poland, Portugal, Russia, Slovak Republic, Spain, Sweden, Switzerland, The Netherlands, UK.
NORTH AMERICA	USA, Canada, Mexico.
SOUTH AMERICA	Peru, Brazil, Chile, Colombia, Haiti.

* Această listă nu este exhaustivă.

Sursa: www.nissan-global.com

În 1983, Nissan USA a scos camioane Datsun urmate de Sentra (Sunny) în 1985. În 1989, Nissan a înființat Nissan Distribution Service (Europe) B.V și sediul regional al Nissan Europe în Olanda. Datorită tehnologiei superioare a vehiculelor sale, Nissan a reușit să acumuleze cota de piață pe cea mai mare piață auto din lume – SUA. Mașinile sale Datsun au fost foarte populare pe piața americană.

Cu toate acestea, până la începutul anilor 1990, declinul Nissan a început. Mulți analiști au atribuit declinul Nissan

greșelile pe care le-a comis în anii 1980 - nereușind să răspundă la condițiile de piață în schimbare și efectuând schimbări frecvente în identitatea corporativă a companiei. De exemplu, în 1981, Nissan și-a schimbat numele de marcă în SUA de la Datsun la Nissan, iar acest lucru a dus la confuzie în rândul clienților. În plus, s-a raportat că problemele interne ale Nissan, cum ar fi costurile ridicate, decalajele de producție și problemele legate de forța de muncă, au contribuit, de asemenea, la declinul companiei.

DECLINUL NISSAN

Nissan a început să dea semne de declin de la începutul anilor 1990. Cota sa de piață pe piața auto din SUA a scăzut la 4,7% în 1991, de la 5,5% în 1980, în timp ce în aceeași perioadă alți producători auto japonezi și-au majorat cota pe piața americană de la 17,7% la 28,5%. Și în Japonia, cota de piață a Nissan a scăzut de la 34% în 1974 la sub 19% la sfârșitul anilor 1990. În 1992, profiturile sale fiscale înainte de impozitare au fost de 615 milioane de dolari - o scădere de 50% în comparație cu profiturile sale pretaxate din 1991.

Mulți analiști au fost de părere că, la începutul anilor 1990, top management-ul de la Nissan nu a reușit să ia act de tendințele în schimbare ale gusturilor clienților, în special în SUA, cea mai mare piață de export a sa. A comentat David Magee, "Managementul o dată salutat ca progresivă și trend-setare a fost acum o parte din rețeaua japonia băiat vechi, arogant și orb la schimbările de pe piață și nevoile clienților."⁷ Potrivit analiștilor, supracapacitatea, costurile ridicate de producție și investițiile neafiliate au reprezentat deficiențe majore ale Nissan în anii 1990

În anii 1990, Nissan avea o capacitate de producție pentru a produce mai mult de 2,4 milioane de vehicule, ceea ce a fost mai mult decât cererea de pe piață pentru vehiculele sale, ceea ce a dus la supra capacitate. Până în 1999, capacitatea de producție a Nissan a depășit cererea de pe piață cu 30-40%. În loc să închidă fabricile, a scăzut numărul de ore de lucru pentru angajați, ceea ce a dus la subutilizarea unităților de producție, ceea ce a dus la creșterea costurilor de producție. În timp ce compania a trebuit să opereze la 80% din nivelul său de capacitate pentru a fi profitabilă, Nissan a funcționat cu mult sub nivelul de capacitate necesar, ceea ce a dus la scăderea marjelor operaționale

de-a lungul anilor (a se vedea tabelul II).

TABLE II
MARJA DE OPERARE A NISSAN
(in %)

YEAR	OPERATING MARGIN
1990	2.9
1991	2.7
1992	0.6
1993	(0.8)
1994	(1.0)
1995	0.7
1996	3.0
1997	1.3
1998	1.7
1999	1.4

Source: www.nissan-global.com

NISSAN ALMERA



NISSAN SUNNY



⁷ Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan, Harper Collins Publishers, 2003

Pe lângă utilizarea insuficientă a capacității, Nissan a suferit și de o linie de produse învechită. S-a raportat că, în loc să scoată la iveală noi modele, Nissan a continuat să investească în vechile sale modele și a lansat variante de produse existente, în timp ce concurenții săi Toyota și Honda au lansat noi produse la intervale regulate. Potrivit analiștilor, un alt motiv al declinului Nissan a fost marketingul său slab. În loc să lanseze campanii de marketing pentru a-și crește notorietatea mărcii în rândul consumatorilor, Nissan a oferit reduceri la modelele sale. Acest lucru a dus la o percepție slabă a mărcii în rândul consumatorilor. În timp ce Toyota și Honda ieșeau cu mașini de lux cu marjă mare, Nissan s-a lipit de pick-up-ul entry-level și de sedan. În loc să consolideze rețeaua de dealeri din SUA, așa cum au făcut Toyota și Honda, Nissan s-a concentrat pe creșterea dealerilor din Japonia, unde cota de piață a companiei a scăzut.

Costul de producție al Nissan a fost, de asemenea, ridicat. S-a raportat că furnizorii Nissan (membri ai unui Keiretsu⁸) au perceput tarife foarte mari pentru componentele pe care le-au furnizat. Nissan a plătit cu 15-20% mai mult decât concurenții săi pentru componente. Din cauza costurilor ridicate ale componentelor, Nissan a realizat profituri mai mici pe mașină în comparație cu alți producători de automobile (Consultați tabelul III). Nissan a avut, de asemenea, investiții în 1.394 de companii, dintre care majoritatea nu au avut legătură cu afacerile cu automobile. Cele mai multe dintre aceste investiții au dat randamente slabe din cauza încetirii economiei japoneze. Legat de legături culturale puternice cu aceste companii, Nissan nu și-a vândut participațiile la acestea.

TABLE III
PROFITURILE DIFERITILOR PRODUCATORI PE MASINA (PRE-IMPOZIT)

(in \$) (in 1998)

COMPANY NAME	PROFIT PER CAR
Daimler – Benz	1,792
Chrysler	1,577
Honda	1,376
Ford	1,245
Toyota	1,195
GM	905
Nissan	305

Source: The Economist, May 14, 1998

Nissan a fost, de asemenea, adânc în datorii, pe care nu a fost în măsură să le reducă. Până la sfârșitul anilor 1990, Nissan avea datorii de 22 de miliarde de dolari, adică de aproximativ 2,6 ori mai mari decât capitalul propriu. Plățile de dobânzi aferente acestei datorii au drenat compania de resurse care ar fi putut fi utilizate pentru dezvoltarea de produse. Pentru a mobiliza capital, Nissan a abordat chiar și instituțiile de creditare agricolă, în 1998, deoarece majoritatea băncilor japoneze se confruntau cu probleme. Aproximativ 6,8 miliarde de dolari au fost blocați în deținerile de terenuri și acțiuni ale Nissan.

În afară de problemele operaționale, analiștii au considerat că un alt domeniu problematic la Nissan a fost cultura sa. Nissan părea să fi dezvoltat o cultură a blamării mediului extern pentru toate problemele sale. În timp ce Toyota și Honda, care operează în același mediu extern volatil, au reușit să posteze creștere și profituri an de an, Nissan a dat vina pe mediul extern pentru performanțele sale slabe. Mai mult, nu a existat o coordonare între diviziunile sale globale. Diviziunile globale ale companiei, cum ar fi Nissan America de Nord și Nissan Europe, au funcționat ca entități separate atunci când a venit vorba de finanțe, vânzări și marketing. Fiecare divizie l-a acuzat pe celălalt pentru performanțele slabe. Vânzările au dat vina pe planificarea produselor și invers. A existat o lipsă de comunicare și între diferitele departamente.

⁸ O asociație liberă de societăți s-a organizat în jurul unei singure bănci în beneficiul lor comun. De cele mai multe ori, companiile dețin capitaluri proprii unul în celălalt.

ÎNCERCĂRI DE RESUSCITARE A NISSAN

Nissan a luat diverse măsuri în perioada 1992 – 1998 pentru a transforma compania. Cu toate acestea, niciunul dintre aceste eforturi nu a avut succes. Primul plan de restructurare anunțat în 1993 a vizat reducerea supracapacității, dar nu și-a atins obiectivele din cauza opoziției puternice a sindicatelor față de închiderea fabricilor. Nissan a lansat un alt plan de restructurare în 1995, când fabrica de producție de pe insula Zama a fost închisă, dar muncitorii au trebuit să fie transferați la alte fabrici de producție din cauza rezistenței puternice din partea sindicatelor. Nici planul de restructurare din 1995 nu a reușit să întoarcă Nissan.

În FY 1998, a fost anunțat un alt plan de restructurare – **Global Business Reform Plan**. Acesta a avut ca scop consolidarea profiturilor operaționale ale companiei, concentrându-se pe creșterea profitabilității, mai degrabă decât pe vânzări. Acesta a planificat să introducă modele de marjă de profit ridicată, concentrându-se pe piețele globale, în special pe piața americană. Dar chiar înainte ca acest plan să poată fi pus în aplicare, Nissan a trebuit să împrumute 708 milioane dolari de la stat prin Banca de Dezvoltare Japonia, pentru a rămâne operațională. Până în decembrie 1998, problemele Nissan s-au agravat, agențiile internaționale de rating de credit declasând Nissan la statutul de junk. Acest lucru a înrăutățit lucrurile pentru Nissan, deoarece a trebuit să plătească încă 254 de milioane de dolari ca taxe de dobândă pentru datorie. Pentru a strânge bani, Nissan și-a cedat o parte din active la prețuri derizorii. Și-a vândut filiala financiară din Australia către General Electric Capital Services Inc. De asemenea, și-a vândut clădirea sediului din Tokyo și participația sa la Nissan Diesel Motor Co.

În ciuda tuturor acestor pași, performanța Nissan nu s-a îmbunătățit. S-a raportat că Nissan a fost în pragul falimentului, fără numerar rămas pentru a continua operațiunile. Acest lucru a forțat Nissan să caute un partener dispus să infuzeze fonduri în companie și să-l întoarcă.

ALIANȚA NISSAN –RENAULT

Inițial, Nissan a avut discuții cu trei jucători – Daimler (Germania), Ford (SUA) și Renault (Franța). Nissan a fost mai interesat fie de preluarea de către Daimler, fie de către Ford a unei participații în companie, deoarece ambele companii erau mai mari și aveau mai mult mușchi financiar decât Renault (care tocmai se restabilise în 1997). Dar atât Daimler, cât și Ford s-au retras, iar Nissan a rămas cu un singur partener posibil – Renault.



Cum nicio altă companie auto nu și-a manifestat interesul, Nissan a trebuit să accepte infuzia de capital de 5,4 miliarde de dolari de la Renault pentru o participație de 36,8% în companie. În martie 1999, Nissan și Renault au semnat Alianța Renault-Nissan, care a oferit Nissan opțiunea de a achiziționa o participație la Renault în viitor. Renault a primit opțiunea de a-și majora participația la Nissan la 44,4% în viitor. Renault a cumpărat, de asemenea, filialele financiare europene ale Nissan pentru 320 de milioane de dolari. Scopul principal al

s-a spus că alianța "va realiza o creștere profitabilă și echilibrată pentru cei doi parteneri, prin crearea unui puternic Grup bi-național".⁹ Un aspect important al alianței a fost că atât Nissan, cât și Renault își vor menține identitatea individuală (Consultați tabelul IV pentru punctele culminante ale alianței). Noua entitate ar combina punctele forte ale ambelor companii pentru a obține beneficii maxime. Punctele forte ale planificării și proiectării produselor Renault ar completa punctele forte ingineresti ale Nissan.

TABLE IV

1.	Trei directori Renault au fost numiți în Consiliul de Administrație Nissan. Yoshikazu Hanawa, președinte și director executiv al Nissan Motor Co. a fost nominalizat în board-ul Renault.
2.	Pentru a formula o strategie comună și a spori sinergiile dintre cele două entități, a fost creată o organizație transnațională. În cadrul noii organizații, a fost format un comitet al alianței globale pentru a formula strategii care urmează să fie adoptate de noua entitate. Președintele și CEO-ul atât al Renault, cât și al Nissan, precum și al directorilor de top Renault și Nissan au fost membri ai comitetului.
3.	S-au format echipe inter-companii pentru a identifica sinergiile dintre cele două companii.

REPERE ALE ALIANȚEI RENAULT – NISSAN

Analiztii erau încă sceptici cu privire la succesul alianței Renault-Nissan, în condițiile în care Nissan se învârtă sub o datorie uriașă. Ei au considerat că alianța ar putea deveni dezastruoasă pentru Renault, care a venit din pierderi abia în 1997 și tocmai începuse să posteze profituri. Ei au crezut, de asemenea, că ar fi dificil pentru alianță să reușească, deoarece atât francezii, cât și japonezii aveau o afinitate puternică față de propriile culturi. Mulți au considerat că Renault nu ar fi trebuit să ia o participație la Nissan. Grigore Melich, analist auto, Morgan Stanley a declarat: "Renault ar trebui să se concentreze pe ceea ce a făcut – produse inovatoare, reducerea costurilor, restructurare și distribuție europeană. Poate fi îndrăzneț și dinamic fără partener."¹⁰ Cu toate acestea, Renault și Nissan au fost încrezători că își vor face alianța successful.

⁹ www.renault.com/gb/groupe/alliances_p1.htm

¹⁰ BusinessWeek, Dangerous Liaison: Renault și Nissan, 29 martie 1999.

INTRĂ CARLOS GHOSN



Trei dintre directorii executivi de top ai Renault – Carlos Ghosn (vicepreședinte executiv, Renault), Patrick Pelata (vicepreședinte senior, dezvoltare de vehicule) și Thierry Moulouguet (vicepreședinte, controlor de cheltuieli de capital) au fost numiți în consiliul de administrație al Nissan în funcția de Chief Operating Officer, Executive Vice President-Product Planning and Strategy, Managing Director și, respectiv, Director Financiar Adjunct al Nissan.

Când directorii de la Renault în frunte cu Carlos Ghosn (Ghosn) au coborât în Japonia, ziarele japoneze au raportat că Ghosn este un "ucigaș al costurilor" și că va lua măsuri drastice de reducere a costurilor. Contrar rapoartelor, imediat după preluarea funcției de COO al Nissan, Ghosn nu a anunțat niciun plan de relansare a Nissan și nici nu a anunțat nicio măsură de reducere a costurilor. Cel mai bun mod de a aborda o nouă misiune în funcție de el, a fost de a începe fără opinii prefabricate despre oameni sau probleme.

Ghosn a spus: "Trebuie să ai abordarea unui om de știință. [Un om de știință] are o mulțime de cunoștințe, dar cunoștințele sale sunt doar un instrument. Observarea faptelor îi aduce soluția." ¹¹

În primele luni, Ghosn a vizitat fabricile Nissan, uzinele și birourile sale de peste mări și s-a întâlnit cu angajații Nissan la toate nivelurile. El a spus: "Am vorbit cu oameni de la toate nivelurile, la nivel de fabrică, la nivel de management, la etajul magazinului. Sunt multe lucruri pe care le poți învăța și înțelege vorbind cu oamenii și ascultând ceea ce au de spus." ¹² Abordarea sa, au considerat analiștii, l-a ajutat să câștige încrederea angajaților Nissan și să înțeleagă situația existentă în Nissan.

¹¹ Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan, David Magee

¹² Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan, David Magee

După turnee ample, Ghosn a enumerat cinci factori pentru declinul Nissan:

- Lipsa unei orientări clare a profitului
- Concentrarea insuficientă asupra clienților și concentrarea prea mare pe urmărirea concurenților
- Lipsa liniilor de lucru transfrontaliere, transfrontaliere și intra-ierarhice în cadrul companiei
- Lipsa unui sentiment de urgență
- Nu există o viziune comună sau un plan comun pe termen lung

Source: www.nissan-global.com

În plus față de factorii de mai sus, un alt factor care a fost responsabil pentru declinul Nissan, potrivit lui Ghosn, a fost lipsa unei comunicări adecvate (atât interne, cât și externe). De-a lungul anilor, s-a observat că comunicațiile externe la Nissan au fost mai degrabă reactive decât proactive. La fel ca majoritatea companiilor tradiționale japoneze, Nissan, rareori a divulgat informații publicului larg. A urmat vechea regulă – "*Nicio veste nu este o veste bună*". Comunicările interne ale Nissan au fost la fel de rău. Nu a existat absolut nicio interacțiune inter-departamentală în sediul japonez, deși imaginea a fost destul de diferită în Nissan America de Nord, unde au existat sisteme de comunicații interne și externe bine stabilite. Ghosn și-a dat seama că fără fluxul de comunicare din organizație, Nissan nu va putea niciodată să se reînvie. În primele luni, s-a concentrat pe fluxul de comunicare – atât intern, cât și extern. El s-a implicat în fiecare comunicare care a fost trimisă în interiorul și în afara organizației. Informația a fost făcută publică angajaților, dar și presei externe, după ce Ghosn a aprobat-o. Într-o altă mișcare importantă, Ghosn a făcut din engleză limba oficială la întâlniri pentru a crea un limbaj comun pentru comunicarea deciziilor importante.

Forța lui Ghosn asupra comunicațiilor a făcut ca noua conducere să câștige încrederea angajaților. Ghosn și-a dat seama, de asemenea, că Nissan este o organizație foarte conservatoare, cu o împuternicire redusă sau deloc a angajaților. Procesul decizional a fost centralizat și nu a implicat deloc angajații. Potrivit lui Ghosn, unul dintre principalele motive pentru eșecul planurilor de restructurare anterioare ale Nissan a fost lipsa implicării angajaților.

Pentru a crește participarea angajaților la transformarea Nissan, Ghosn a format nouă echipe cross-funcționale (CFT) care urmau să se concentreze pe dezvoltarea afacerilor, achiziții, producție și logistică, cercetare și dezvoltare, vânzări și marketing, generale și administrative, finanțe și costuri, eliminarea treptată a managementului complexității produselor și pieselor și organizarea. Fiecare CFT era format din 10 membri din conducerea de nivel mediu și angajați din funcții specializate. Fiecare echipă a fost condusă de doi lideri de la nivel executiv de top și un lider pilot ales dintre cei zece manageri de linie.

În plus față de factorii de mai sus, un alt factor care a fost responsabil pentru declinul Nissan, potrivit lui Ghosn, a fost lipsa unei comunicări adecvate (atât interne, cât și externe). De-a lungul anilor, s-a observat că comunicațiile externe la Nissan au fost mai degrabă reactive decât proactive. La fel ca majoritatea companiilor tradiționale japoneze, Nissan, rareori a divulgat informații publicului larg. A urmat vechea regulă – "*Nicio veste nu este o veste bună*". Comunicările interne ale Nissan au mers la fel de rău. Nu a existat absolut nicio interacțiune inter-departamentală în sediul japonez, deși imaginea a fost destul de diferită în Nissan America de Nord, unde au existat sisteme de comunicații interne și externe bine stabilite. Ghosn și-a dat seama că fără fluxul de comunicare din organizație, Nissan nu va putea niciodată să se reînvie. În primele luni, s-a concentrat pe fluxul de comunicare – atât intern, cât și extern. El s-a implicat în fiecare comunicare care a fost trimisă în interiorul și în afara organizației. Informația a fost făcută publică angajaților, dar și presei externe, după ce Ghosn a aprobat-o. Într-o altă mișcare importantă, Ghosn a făcut din engleză limba oficială la întâlniri pentru a crea un limbaj comun pentru comunicarea deciziilor importante.

Forța lui Ghosn asupra comunicațiilor a făcut ca noua conducere să câștige încrederea angajaților. Ghosn și-a dat seama, de asemenea, că Nissan este o organizație foarte conservatoare, cu o încredere redusă sau deloc a angajaților. Procesul decizional a fost centralizat și nu a implicat deloc angajații. Potrivit lui Ghosn, unul dintre principalele motive pentru eșecul planurilor de restructurare anterioare ale Nissan a fost lipsa implicării angajaților.

Pentru a crește participarea angajaților la transformarea Nissan, Ghosn a format nouă echipe cross-funcționale (CFT) care urmau să se concentreze pe dezvoltarea afacerilor, achiziții, producție și logistică, cercetare și dezvoltare, vânzări și marketing, generale și administrative, finanțe și costuri, eliminarea treptată a managementului complexității produselor și pieselor și organizarea. Fiecare CFT era format din 10 membri din conducerea de nivel mediu și angajați din funcții specializate. Fiecare echipă a fost condusă de doi lideri de la nivel executiv de top și un lider pilot ales dintre cei zece manageri de linie.

TABLE V
COMPOZIȚIA CFT-URILOR

1.	Lideri - Doi lideri din rândurile executivului de top din diferite discipline care împărtășesc un teren comun. Liderii au acționat ca sursă de informații pentru fiecare echipă.
2.	Piloți – aleși de top management. Ei au fost responsabili pentru formularea agendei, efectuarea de cercetări și dialogul între membrii echipei.
3.	Membri – manageri de nivel mediu selectați pe baza ariei de intervenție și a calităților de lider.
4.	Subteams – compus din membri CFT și alți angajați ai companiei selectați de echipa CFT. Aceste sub-echipe au fost responsabile pentru furnizarea de detalii despre probleme specifice cu mai multă profunzime.

Adapted from Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan by David Magee

Cu toate acestea, CFT au avut propria lor parte de probleme din cauza diferențelor în mediile culturale ale angajaților. S-a observat că angajaților le-a fost greu să comunice din două motive: unul fiind acela că majoritatea membrilor CFT se întâlneau pentru prima dată, iar al doilea fiind bariera lingvistică dintre angajați. Angajații din Japonia nu au putut înțelege limba engleză, iar angajații din Europa și America de Nord nu au reușit să înțeleagă japoneza. În plus, diferențele de abordare a construcției de mașini între angajații Nissan și Renault au cauzat, de asemenea, probleme. În timp ce japonezii credeau că construcția de mașini era o funcție de inginerie, francezii s-au concentrat pe planificarea și politica produselor. Dar Ghosn era încrezător că CFTurile vor dezvolta relații inter-personale mai bune.

După o lună de formare a CFT-urilor, managerii de nivel mediu au început să vină cu sugestii pentru a revigora compania. Ghosn a insistat asupra unor sugestii mai eficiente. După terminarea perioadei de 3- luni, cele nouă CFT-uri au venit cu aproximativ 2.000 de idei din care 400 de idei au fost prezentate lui Ghosn și comitetului executiv. Această sarcină de a identifica problemele și de a sugera soluții i-a făcut pe angajații Nissan să realizeze că compania are nevoie de o restructurare drastică și pentru a obține o schimbare, Nissan a trebuit să pună în aplicare politici care să contravină filozofiilor tradiționale japoneze de management.

Comitetul executiv a discutat toate recomandările CFT și apoi a formulat Planul de Renaștere Nissan (PRN) În octombrie 1999, PRN) a fost făcută publică. (A se vedea tabelul VI). Ghosn a anunțat că scopul PRN) este de a face Nissan profitabil până în 2002.

TABLE VI

CARACTERISTICILE IMPORTANTE ALE NRP

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.Reducerea costurilor de exploatare cu ¥1trillion 2.Reducerea numărului de furnizori 3.Reducerea datoriei nete de la ¥ 1,3 trilioane la ¥ 700 miliarde până în exercițiul financiar 2002 4.Introducerea a aproximativ 22 de produse noi până în 2002 5.Reducerea angajaților cu 21000 6.Reducerea instalațiilor de asamblare de la șapte la patru în Japonia 7.Reducerea platformelor de producție de la 24 la 15 în Japonia. |
|--|

Source: www.nissan-global.com

Obiectivele PRN au trimis unde de șoc în cercul corporatist japonez, deoarece acestea au mers împotriva credințelor tradiționale japoneze de management. De exemplu, locurile de muncă din companiile japoneze au fost considerate a fi de lungă durată, iar reducerea / disponibilizările angajaților au fost nemaiauzite. PRN) s-a confruntat, de asemenea, cu critici severe din partea mass-mediei, care a considerat că disponibilizările ar înrăutăți situația economică din Japonia. Unele ziare au mers în măsura în care au spus că, ca parte a responsabilității sale sociale, Nissan ar trebui să se abțină de la reducerea locurilor de muncă.

Dar Ghosn a fost ferm în implementarea PRN. El a oferit informații de sprijin mass-mediei pentru fiecare acțiune care urmează să fie întreprinsă. El le-a spus criticilor PRN că Nissan nu a avut altă opțiune decât să pună în aplicare măsurile drastice menționate în PRN și chiar a explicat oficialilor guvernamentali japonezi, politicienilor și mass-mediei necesitatea implementării PRN

PUNEREA ÎN APLICARE A PRN

Unul dintre obiectivele PRN a fost reducerea costurilor de achiziție cu 20% până în 2002. Ghosn a spus: "Acesta este un obiectiv crucial, deoarece achiziția reprezintă 60% din costurile noastre totale, sau un minim de 58% din vânzările noastre nete." ¹³ Pentru a reduce costurile de achiziție, PRN a afirmat că se va concentra pe:

1. Centralizarea activității de achiziții
2. Includerea serviciilor în strategia globală de achiziții
3. Scăderea numărului de furnizori

Pentru a atinge obiectivul de reducere a costurilor de achiziție, Nissan a lansat o schemă numită 3-3-3, care a dus la o cooperare mai strânsă între achiziții, inginerie și furnizori. ¹⁴ Furnizori s-au opus ideii de a reduce costurile cu 20% într-un interval de timp de 3 ani. Cu toate acestea, conducerea de top i-a asigurat că Nissan îi va ajuta în atingerea obiectivului și, de asemenea, a promis că acei furnizori care au luat măsuri concrete pentru a reduce costurile vor primi mai multe afaceri. Noul principiu de cumpărare a fost simplu – "dai ceva, dăm cava, dai mai mult, primești mai mult".

Ruperea rețelei de furnizori Keiretsu părea să fie dificilă din cauza relațiilor personale puternice dezvoltate cu furnizorii de-a lungul anilor. De exemplu, deși Nissan utiliza doar 53% din capacitatea sa de producție, a susținut o rețea uriașă de furnizori și a cumpărat componente de la aceștia la prețuri umflate. S-a raportat că în 1999 Nissan avea 1.612 furnizori. Compania a planificat să reducă numărul la 600 până în 2002.

Înainte de implementarea PRN, Nissan părea să aibă o înțelegere tacită că compania va cumpăra doar de la membrii keiretsu. Comentând această practică, itaru Koeda (Koeda) vicepreședinte executiv – achiziții, a declarat: "Compania care plasează comenzi este obligată să comande de la furnizor. Furnizorul nu se poate specializa și nu poate vinde capacitate excedentară în altă parte." ¹⁵

O altă problemă a fost structura departamentului de achiziții. În zilele pre-Ghosn, un manager de relații cunoscut sub numele de *Shukotan* a fost repartizat fiecărui furnizor, care a negociat prețurile cu furnizor. De-a lungul anilor, shukotanii au dezvoltat relații personale cu furnizorii, iar acest lucru a venit în calea negocierii reducerilor de preț. Koeda a spus: "Producătorii i-ar spune shukotanului: «Ți-am dat o pauză în ultima parte, cum ar fi să ne dai un contract bun pentru asta?»" ¹⁶

¹³ Răsturnare de situație: Cum a salvat Carlos Ghosn Nissan, David Magee

¹⁴ 3-3-3 denotă – 3 parteneri (furnizori și departamente de achiziții și inginerie), peste 3 ani, care lucrează în 3 regiuni (Asia, America, Europa/Orientul Mijlociu/Africa).

¹⁵ Turnaround, www.business2.com, ianuarie 2002.

¹⁶ Turnaround, www.business2.com, ianuarie 2002.

Potrivit PRN, autoritatea de a plasa comenzi pentru componente, indiferent de relațiile keiretsu, a fost dată lui Koeda. Ghosn a cumpărat, de asemenea, Bernard Rey (Rey)¹⁷ de la Renault pentru a ajuta Koeda în dezvoltarea strategiei de cumpărare Nissan. Atât Koeda, cât și Rey au dezvoltat un nou sistem. Un comitet de aprovizionare a fost format pentru a revizui cotațiile de preț ale furnizorilor la nivel internațional. Dacă un furnizor din Europa oferea prețuri mici, atunci Nissan a cumpărat componente de la el. Koeda a spus, "Aceasta este cea mai bună schimbare în procesul nostru."

Unii dintre furnizori au extins sprijinul deplin pentru PRN. De exemplu, Unisia Jecs, (furnizor de piese de motor și frână) a fost unul dintre puținii furnizori care au fost de acord să reducă prețurile. Nissan a cumpărat mai puține piese de la companie, dar în cantități mari, ceea ce a dus la specializarea companiei în fabricarea de piese de motor și frână. A declarat Hiroaki Hamada de la Unisia Jecs, "Pe termen scurt, vom pierde unele vânzări. Dar, pe termen lung, vom concura cu jucători globali și ne va face mai puternici." ¹⁸ Cu toate acestea, nu toți furnizorii au fost mulțumiți de schimbări. Takashi Matsumoto, director general, vânzări, Calsonic Kansei (producător de instrumente de bord și furnizor Nissan), "Făceam parte din ele. Când au dezvoltat o mașină nouă, am dezvoltat-o împreună cu ei. Acum trebuie să depunem o estimare, iar dacă nu le îndeplinim cerințele, nu cumpără de la noi". ¹⁹

Pe lângă accentul pus pe reducerea costurilor de exploatare, unul dintre obiectivele importante ale PNR a fost reducerea costurilor financiare ale companiei. Pentru a reduce costurile financiare, în PNR au fost propuse următoarele etape:

1. Centralizarea operațiunilor financiare în întreaga lume
2. Eliminarea participațiilor strategice
3. Eliminarea terenurilor, a titlurilor de valoare și a investițiilor neesențiale
4. Reducerea ratei stocurilor de vânzări cu 30%

În 1999, Nissan deținea participații la aproximativ 1.400 de companii. Cele mai multe dintre ele au fost în afaceri non-core. În cadrul PRN, Nissan a decis să cedeze participațiile sale în toate cele 1400 de companii, iar acest lucru i-a permis să-și achite datoria uriașă. Până în martie 2001, a redus datoria la 953 de miliarde ¥, sub 1 trilion ¥ pentru prima dată în 15 ani (a se vedea tabelul VII). De asemenea, a decis centralizarea operațiunilor de finanțare. Anterior, fiecare diviziune din diferite țări a acționat ca o entitate separată și a gestionat diferite conturi bancare și date financiare. Această practică a dus la faptul că Nissan a avut de-a face cu 200 de bănci diferite la nivel mondial, ideea fiind că existența unor conturi bancare separate în diferite regiuni ale lumii ar ajuta compania să construiască relații cu bancherii regionali, ceea ce ar fi benefic pentru companie. Cu toate acestea, CFT au subliniat că societatea plătește mai mult pentru gestionarea propriilor resurse financiare și că va obține mai multe beneficii din centralizare. Până în 2002, Nissan avea de-a face cu doar 15 bănci din întreaga lume. Toate funcțiile trezoreriei au fost transferate la sediul companiei din Tokyo.

¹⁷ Vicepreședinte , Renault International și After Sales Purchasing

¹⁸ Turnaround, www.business2.com, ianuarie 2002.

¹⁹ Turnaround, www.business2.com, ianuarie 2002

TABLE VII
DATORIA NETĂ CONSOLIDATĂ A AUTOVEHICULELOR DE-A LUNGUL ANILOR*

(in ¥ billions)	
YEAR	NET DEBT
1992	2,855
1993	2,866
1994	2,737
1995	2,398
1996	2,152
1997	2,274
1998	2,041
1999	1,349
2000	953

*Fiscal years.

Source: Nissan Annual Report 2001.

Consolidarea funcțiilor trezoreriei a condus la o scădere a costurilor operaționale financiare din 90 de miliarde ¥ în 1999 la 24 de miliarde ¥ în 2000, deoarece s-au redus cheltuielile directe pentru forța de muncă și taxele contabile. În scenariul post PRN, Nissan a început să lucreze cu bănci care ofereau servicii globale care să răspundă nevoilor bancare și financiare ale companiei de pe continente. Nissan s-a concentrat, de asemenea, pe reducerea vânzărilor și a costurilor generale și administrative (S, G&A) pentru companie cu 20%. Pentru a reduce costurile S, G&A, PRN a propus reducerea vânzărilor, stimulentele oferite dealerilor pentru vânzarea de mașini excedentare, centralizarea funcției de publicitate și eficientizarea rețelelor de dealeri din întreaga lume. Compania a decis să închidă 10% din punctele sale de vânzare cu amănuntul din Japonia și să reducă numărul de dealeri cu aproximativ 20%. În Europa, Nissan și-a eficientizat rețelele de dealeri combinându-le cu cele ale Renault. S-a raportat că atât Renault, cât și Nissan ar avea aceeași rețea de dealeri, ceea ce ar reduce costurile pentru ei în regiunea europeană.

Nissan și-a simplificat, de asemenea, rețelele de dealeri din SUA și a început să relanseze aspectul showroom-urilor lor. În aprilie 2000, Nissan a lansat un nou program de imagine pentru dealerii săi din SUA. Dealerii au cheltuit în jur de \$0,2 – 2,5 milioane pentru reproiectarea showroom-urilor lor. Toate sălile de spectacol din țară au avut același aspect. Showroom-urile Nissan remodelate aveau tavane înalte, zone mai spațioase de așteptare pentru clienți și conexiuni de date pentru laptopuri. Exteriorul acestor showroom-uri a fost schimbat în finisaj metalic.

Pe lângă eficientizarea rețelelor de dealeri, Ghosn s-a concentrat pe abordarea problemelor cu care se confruntă dealerii în timp ce vinde vehicule. Potrivit rapoartelor, cea mai frecventă plângere a fost că, deși Nissan avea produse superioare din punct de vedere tehnologic, stilul său de produs a fost slab. Ghosn și-a dat seama că este necesar un design bun pentru a concura cu alți jucători și l-a recrutat pe Shiro Nakamura (Nakamura) de la Isuzu Motors²⁰ în 1999. Ca și alte activități, activitățile de proiectare au fost, de asemenea, răspândite pe tot globul și fiecare design a trebuit să fie aprobat în Japonia. Dându-și seama că, deși au existat modele bune pe hârtie, acestea nu au fost convertite din diverse motive, Nakamura a remodelat facilitățile de la centrul de design al companiei din Tokyo. A început să se implice îndeaproape cu echipa de design din SUA la Nissan Design America (NDA). A existat o interacțiune sporită între echipele de proiectare de pe continente. Echipele de design de la Nissan și-au sporit interacțiunea cu echipele de inginerie, vânzări și marketing pentru a cunoaște cele mai recente tendințe de pe piață și pentru a schimba preferințele consumatorilor.

²⁰ Isuzu Motors Limited înființată în 1916 a fost inițial în producția de mașini. În 1918, s-a extins în producția de camioane. A fost unul dintre cei mai vechi producători auto din Japonia.

Lansarea de noi produse a însemnat un accent sporit pe eficiența producției. Pentru a realiza acest lucru, Nissan a decis să reducă supracapacitatea în Japonia. S-a raportat că, în 1999, Nissan folosea 24 de platforme la 7 fabrici de asamblare situate în Japonia. În cadrul PRN, compania a propus reducerea platformelor la 15 și a instalațiilor de asamblare la 4. A închis fabricile de asamblare de la Murayama (lângă Tokyo), Shatai (Kyoto) și Aichi Kikai Minato (Nagoya) și uzina de motoare de la Krihama și magazinul de motoare Kyushu din Fukuoka. Acesta a înființat o nouă fabrică de producție în Mississippi pentru a crește capacitatea de producție în SUA, astfel încât să poată răspunde cererii în creștere pe cea mai mare piață auto din lume.

Nissan s-a concentrat, de asemenea, pe activitățile de construire a mărcii. S-a raportat că, înainte de formularea PRN, Nissan suferea de o imagine slabă a mărcii. Deși inițial Nissan a avut o imagine a unui producător auto avansat tehnologic, această imagine a pierdut din cauza calității slabe a vehiculelor produse la sfârșitul anilor 1990. Pe parcursul anului 2000, Nissan a formulat o strategie globală de identitate de brand și a desfășurat programe de instruire pentru mai mult de 4.000 de angajați pentru a le permite să înțeleagă strategia sa de brand.

Toate modificările de mai sus au fost legate de restructurarea operațiunilor Nissan. Resursa umană era un alt domeniu, care avea nevoie de atenție. Cu toate acestea, Ghosn s-a confruntat cu rezistență din partea angajaților, aducând în același timp schimbări în managementul resurselor umane datorită asocierii lor puternice cu practicile tradiționale de management. Ghosn le-a spus clar angajaților că trebuie să meargă practici vechi și redundante, pentru bunăstarea companiei.

Anterior, la fel ca toate celelalte funcții, funcția de HR era, de asemenea, independentă în fiecare țară. Fiecare regiune operațională avea propriul set de reguli pentru recrutare, managementul performanței și compensație. Nu a existat uniformitate în întreaga companie. Ghosn a centralizat funcția de HR. Departamentul de RESURSE UMANE din Japonia urma să gestioneze problemele legate de oamenii din întreaga companie. Ghosn s-a confruntat cu o rezistență puternică în timp ce a implementat măsurile de restructurare a resurselor umane, care au inclus concedierea oamenilor, închiderea centralelor și modernizarea sistemelor de management al performanței și a structurilor de compensare. Punerea în aplicare a reformelor în domeniul resurselor umane a durat mai mult decât alte reforme, deoarece a implicat probleme delicate care implică oameni. Următoarele au fost inițiativele de resurse umane propuse în PRN :

1. Eliminarea vechimii ca bază pentru promovarea personalului în companie.
2. Consolidarea funcțiilor de conducere, care s-au dovedit a fi redundante.
3. Să relanseze sistemele de compensare pentru a pune mai mult accent pe performanță.
4. Pentru a lega bonus plăti la succesul NRP.
5. Pentru a elimina conturile de cheltuieli.

În cadrul PRN, Ghosn a consolidat mai multe funcții executive de conducere, care au devenit redundante de-a lungul anilor. De exemplu, mai devreme, au existat consilieri în toate filialele străine ale Nissan, pentru a ajuta străinii să înțeleagă practicile de management japoneze. De-a lungul anilor, filialele străine au dobândit cunoștințe despre practicile de management japoneze, iar consilierii au rămas fără responsabilități. Ghosn i-a transferat pe acești consilieri în funcții cu mai multe responsabilități și responsabilitate. În plus, el a regrupat 29 de directori de proiect în șase grupuri conduse de un director de program. Noii șase directori de programe au raportat la Pelata și Ghosn și au fost responsabili pentru dezvoltarea de noi modele, precum și vânzările și profitabilitatea noilor modele. Ghosn le-a comunicat tuturor angajaților că promovările și majorările salariale se vor baza mai degrabă pe performanță decât pe vechime. De asemenea, el a început să ofere obligațiuni de garanție²¹ angajaților care au avut rezultate bune. Mai mult, el a anunțat că performerii buni vor primi 25% din pachetul lor de plată ca bonus anual în numerar. Analistii au considerat că toate aceste măsuri au contribuit la creșterea moralului angajaților.

²¹ Obligațiuni care includ, de asemenea, o opțiune de cumpărare a acțiunilor emitentului

Cu toate acestea, cea mai grea parte a restructurării resurselor umane a fost concedierea angajaților. PRN a anunțat că Nissan va disponibiliza aproximativ 21.000 de angajați în întreaga lume (4.000 în producție, 6.500 în rețeaua de dealeri japonezi, 6.000 în vânzări, general și administrație, 5.000 în spin-off-uri și 500 în R&D). Pentru a minimiza opoziția față de disponibilizări, Nissan a transferat angajați direcți și semi-direcți de la uzinele care urmau să fie închise. Nissan a redus, de asemenea, prin uzură naturală, scheme de pensionare voluntară pentru angajații eligibili și prin înghețarea recrutărilor noi în fabrici. Când au fost deschideri la alte uzine, acestea au fost umplute cu angajați de la uzinele care au fost închise. Analistii au considerat că fluxul constant de informații către angajați cu privire la necesitatea de a reduce, a redus opoziția față de reformele hr.

PROFITABILE ÎN CELE DIN URMĂ

Deși Nissan a stabilit obiectivul oficial de revenire la profitabilitate ca FY 2002, a anunțat profituri în FY 2001 datorită implementării cu succes a PRN. Pentru FY 2001, Nissan a anunțat un profit operațional de 3,92 miliarde de dolari și o marjă operațională de 7,9%. Datoria Nissan a fost redusă la 3,48 miliarde de dolari, iar acțiunile sale au crescut, de asemenea, atingând un maxim de 52 de săptămâni de 15,97 dolari pe acțiune pe NASDAQ²². Anunțând rezultatele financiare Nissan din 2001 Ghosn a declarat - "Planul de renaștere Nissan este de peste. [Rezultatele record] sunt rodul PNL, rod la care nici cei mai optimiști dintre observatorii externi din 1999 nu s-au gândit." ²³

După implementarea PRN, Nissan și-a văzut cota de piață crescând încet odată cu lansarea de noi produse. Cu toate acestea, noile produse Nissan au avut rezultate variate. În timp ce produse precum sedanul Bluebird Sylphy și utilitarul sportiv X-Trail s-au comportat bine, celelalte produse Nissan, cum ar fi Stagea wagon, Primera și Skyline, Cima (redenumit Infiniti Q45) s-au comportat sub așteptări. Analistii au considerat că Nissan va trebui să scoată rapid un produs de succes pentru a acumula cotă de piață.

În februarie 2002, Nissan a anunțat lansarea *March* – care a fost primul produs care a împărțit o platformă comună cu Renault, îmbinând ingineria japoneză și designul cu stilul european. *March* a fost lansată pe segmentul de intrare în Japonia, unde Nissan nu avea produse. Nissan a oferit *March* în culori noi (boia de ardei portocaliu, verde fasole lima). *March* a avut, de asemenea, sisteme de e-mail și navigație la bord, airbag-uri laterale și un motor mai puternic. Cu un preț de 8.000 de dolari, *March* a primit 25.000 de comenzi în prima săptămână de la lansare. Iar până în aprilie 2002, numărul comenzilor a crescut la 55.000.

MARCH



ALTIMA



La începutul anului 2002, Nissan a avut partea sa de succes în SUA, de asemenea, cu lansarea *Altima*²⁴. În cadrul Salonului Auto Internațional Nord-American, *Altima* a fost votată **Mașina Anului** pentru 2002. *Altima* a devenit prima mașină a oricărui producător auto japonez care a primit premiul. O altă mașină a Nissan – sedanul Infiniti G35, a fost bine primită și de clienții americani. În plus, Nissan a anunțat că va lansa pe piața americană o camionetă de dimensiuni complete, o autoutilitară sport și un minivan. Oficialii companiei au fost încrezători că, odată cu lansarea de noi produse pe diferite piețe, Nissan va putea să-și crească cota de piață în următorii ani.

După finalizarea cu succes a PRN, Ghosn a anunțat că Nissan va depune eforturi pentru realizarea

unui alt plan strategic de relansare – NISSAN 180 a fost anunțat în aprilie 2002 cu scopul de a realiza o creștere a vânzărilor.

Obiectivele Nissan 180 care urmează să fie atinse până la sfârșitul anului 2004, au fost anunțate după cum urmează:

1. Pentru a vinde un milion de unități suplimentare
2. Pentru a obține o marjă operațională de 8%
3. Pentru a obține zero datorie netă în domeniul autovehiculelor

Comentând NISSAN 180, Ghosn a spus: "Prin PRN am transformat o companie aflată în dificultate într-o companie bună; prin Nissan 180, vom transforma o companie bună într-o companie mare. Realizarea NISSAN 180 se va baza pe patru piloni: venituri mai mari, costuri mai mici, mai multă calitate și viteză și alianță maximă cu Renault." ²⁵ În 2002, Renault și-a majorat participația la Nissan la 44,4%, iar Nissan a preluat o participație de 15% la Renault, inaugurând o nouă eră în industria automobilelor. Analistii au considerat că, odată cu noua sa energie sub conducerea lui Ghosn, Nissan ar putea deveni o companie de luat în seamă în industria auto globală.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII:

1. Nissan, care a fost salutat ca un trendsetter și o companie progresistă, și-a pierdut gloria la începutul anilor 1990. Discutați motivele declinului Nissan în anii 1990.
2. Când Ghosn s-a alăturat Nissan, presa japoneză a speculat că va anunța o serie de măsuri de reducere a costurilor pentru a revigora compania. Dar nu a luat astfel de măsuri. Care a fost abordarea adoptată de Ghosn pentru a dezvolta un PRN?
3. În timp ce multe companii au trecut prin procese de redresare, nu multe au avut succes. Mulți analiști au fost de părere că revenirea Nissan a fost un basm corporatist. Analizați motivele din spatele succesului strategiei de redresare a Nissan.
 - Cât de mult a contribuit comunicarea și implicarea angajaților la implementarea cu succes a PRN?
 - Care, potrivit dumneavoastră, au fost cele mai dificile și delicate elemente din planul PRN?

EXPONATUL I

SITUAȚII FINANCIARE CONSOLIDATE ÎN FAȚA PNR

(in millions ¥, except for per share information)

PARTICULARS	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Net Sales	6,580,001	6,565,637	6,658,875	6,039,107	5,834,123	5,800,857
Net Income (Loss)	(27,714)	(14,007)	77,743	(88,148)	(166,054)	(86,195)
Net Income (Loss) per share*	(11.03)	(5.57)	30.94	(35.19)	(66.09)	(34.59)
Cash dividends paid**	17,591	25,130	17,589	17,588	17,585	17,584
Shareholder's equity	1,254,595	1,282,485	1,356,090	1,356,678	1,429,065	1,579,793
Total Assets	6,917,561	7,883,786	7,473,778	7,091,594	7,192,914	7,328,151
Long-term debt	1,591,596	1,669,642	1,969,423	1,929,104	2,209,829	2,367,708
Depreciation	498,444	508,012	436,756	431,974	505,548	429,032
No. of employees	131,260	137,201	135,331	139,856	145,582	143,310

* Venitul net (pierdere) pe acțiune se bazează pe numărul mediu ponderat de acțiuni din acțiunile comune restante în cursul fiecărui an. Cifrele pentru venitul net (pierdere) pe acțiune sunt în yeni exact.

** Dividendele în numerar plătite sunt sumele care au fost plătite în cursul anului.

Sursa: Nissan Motors 1999 Raportul anual.

²⁵ Turnaround: Cum Carlos Ghosn salvat Nissan, Harper Collins Publishers,

EXPONATUL II

SITUAȚIIFINANCIARE CONSOLIDATE DUPĂ PUNEREA ÎN APLICARE A PNR

(in millions ¥, except for per share information)

	2002	2001	2000
Net Sales	6,196,241	6,089,620	5,977,075
Operating Income	489,215	290,314	82,565
Net Income (Loss)	372,262	331,071	(684,363)
Cash Dividends paid*	27,841	0	0
Net Income (Loss) Per share**	92.61	83.53	(179.98)
Shareholders equity***	1,620,822	957,939	563,830
Total Assets***	7,215,005	6,451,243	6,175,658
Long-term debt	1,604,955	1,402,547	1,655,610
Depreciation	374,827	360,191	434,553
No. of Employees	125,099	133,833	141,526

Dividendele în numerar pe parcursul întregului an de către filialele acționarilor minoritari non-Nissan nu sunt incluse.

** Venitul net (pierderea) pe acțiune se bazează pe numărul mediu ponderat de acțiuni din acțiunile comune restante în cursul fiecărui an. Cifrele pentru venitul net (pierderea) pe acțiune sunt în yen exacti

Capitalul social al acționarilor și totalul activelor pentru anii fiscali 1997-1999 au fost retratate în conformitate cu modificările reglementarilor referitoare la prezentarea ajustărilor de traducere efective în anul fiscal 2000.

Sursa: Raportul anual 2002 al Nissan Motors.

EXPONATUL III

PROFILUL RENAULT

Istoria Renault datează din 1898, când Louis Renault (Louis) a introdus o mașină nouă – Renault Type A cu o capacitate de motorizare de 270 ccm, 1,75 CP și cutie de viteze cu 3 trepte. După succesul Renault Type A, în 1899 Louis împreună cu frații săi au înființat Renault Freres (Renault Brothers). Ei au deschis prima lor fabrică de producție pe Avenue du Cours din Billancourt. Mașinile de la Renault au început să devină populare odată cu succesul lor în cursele auto. În 1899, Renault a participat la Salonul Auto de la Paris cu două mașini – Tip A și Tip B. Succesul ambelor mașini a dus la creșterea comenzilor. Până în 1901, Renault a introdus încă două modele noi – Type D și Type E. În același an, a fost semnată prima sa licență internațională și a deschis o fabrică în Belgia.

În 1902, Renault a ieșit cu primul său motor și a depus primul brevet pentru sistemul de supraîncărcare. Până în 1904, Renault a dezvoltat o rețea de 120 de dealeri și producea 948 de mașini pe an. Încă din primii ani, Renault s-a concentrat pe extinderea gamei de produse. În 1906, a venit cu primul său autobuz Renault – omnibus, iar în anul următor a intrat chiar în producția de motoare de avion. În 1909, numele companiei a fost schimbat în Les Automobiles Renault. În timpul Primului Război Mondial, Renault a furnizat taxiuri armatei pentru transportul soldaților. După încheierea războiului, Louis Renault a primit o medalie pentru contribuția Renault.

În 1917, Renault a intrat în fabricarea tancurilor armatei. Renault FT17 a primit ordinul ministerului francez al apărării, iar în scurt timp producția sa a ajuns la 1100 de unități pe an. În 1922, Renault a devenit societate pe acțiuni, iar în același an, compania a ieșit cu noul său model 6CV. În 1924, și-a înființat filiala financiară, iar dealerii săi au început să vândă mașini în rate. În anul următor, o nouă formă de diamant a fost introdusă ca simbol al companiei. La începutul anilor 1930, Renault a ieșit cu diverse modele. Cu toate acestea, al doilea război mondial a perturbat producția de mașini civile. În timpul anilor de război, fabricile (inclusiv renault-urile) din zonele de ocupație germană au fost forțate să producă pentru Germania. În timpul războiului, forțele aliate au bombardat fabricile Renault și aproximativ 80% din fabrică a fost distrusă. După terminarea războiului, Ludovic a fost arestat pentru colaborarea cu germanii, iar în 1944, Ludovic a murit. După moartea lui Ludovic, guvernul francez a naționalizat Renault, iar compania a fost redenumită Regie Nationale des Usines Renault. În 1946, producția de autoturisme a reînceput, iar în anul următor, compania a scos cea mai populară mașină – 4CV. În anii 1950, compania s-a concentrat pe introducerea de noi vehicule și consolidarea rețelei sale de dealeri. Până în 1959 Renault a devenit al 6^{lea} cel mai mare producător auto din lume. În 1960, Renault a lansat Alpine 110, care a devenit foarte popular. În anul următor, compania a întrerupt producția de 4CV și a lansat R4. În 1962 a scos modelul R8 – cu frâne pe disc pe toate cele 4 roți. Deceniul din 1960 a fost cel mai de succes pentru companie cu seria sa R, devenind din ce în ce mai populară.

În 1972, Renault a adus cele mai mari succese ale sale – R5. R5 a fost proiectat în doar 2 zile. Aceasta a fost urmată de modelele R6, R20 și R30. În 1976, Renault a lansat R18, care a fost salutat ca a doua cea mai de succes mașină după R5. Până în 1980, Renault era cel mai mare producător de automobile din Franța, cu o cotă de piață de 40%. Compania a câștigat numeroase premii pentru design-urile și campaniile sale publicitare. În 1983, Renault a lansat o mașină nouă pe piața americană – The Alliance, care simboliza parteneriatul Renault cu American Motors. Iar în 1990, guvernul francez a cumpărat un partener privat-Volvo. Cu toate acestea, parteneriatul s-a confruntat cu o mulțime de probleme, iar Volvo și-a vândut participația la Renault. Până în 1996, guvernul francez și-a vândut participația, iar Renault a devenit o societate pe acțiuni. Cu toate acestea, compania a fost într-o serie de probleme din cauza costurilor ridicate de producție. În 1996, sub conducerea lui Ghosn, Renault și-a pus în aplicare planul de restructurare. Conform planului de restructurare, Renault și-a închis fabrica din Belgia, a concediat angajații și a redus costurile de exploatare în întreaga companie. Datorită restructurării fabricii, până în 1997, Renault a devenit profitabil, iar în 1999, Renault și Nissan au intrat într-o alianță pentru a forma o firmă bi-națională. Până la primul trimestrul 2003, Renault a raportat venituri de 9,015 milioane de euro.

Adaptat din diverse surse

LECTURI SUPLIMENTARE & REFERINȚE:

1. Miller Karen Lowry, Armstrong Larry, Treece. B. James, **Will Nissan Get It Right This Time?** BusinessWeek, April 20, 1992.
2. Thornton Emily & Armstrong Larry, **Nissan's Slow U-Turn**, BusinessWeek, May 12, 1997.
3. **Nissan On Its Knees**, The Economist, May 14, 1998.
4. Armstrong Larry, **Can Nissan Regain Its Youth?** BusinessWeek, July 13, 1998.
5. Thornton Emily & Kerwin Kathleen, **Nissan Is Back In The Mud**, BusinessWeek, November 2, 1998.
6. **Renault: Deal with Nissan Completed**, www.autointell.com, March 27, 1999.
7. Edmondson Gail, Thornton Emily, Miller Karen Lowry and Naughton Keity, **Dangerous Liaison: Renault and Nissan**, BusinessWeek, March 29, 1999.
8. Thornton Emily, **The Debt That's Dragging Nissan Downhill**, BusinessWeek, April 5, 1999.
9. Edmondson Gail, Thornton Emily, **He Revved Up Renault. Will Nissan Be Next?** BusinessWeek, April 12, 1999.
10. Thornton Emily, **Nissan: Still Downshifting**, BusinessWeek, May 17, 1999.
11. Armstrong Larry, **Nissan: On the Road Again**, BusinessWeek, May 31, 1999.
12. McCutcheon Peter, **Nissan slashes 21,000 jobs**, www.abc.net, October 18, 1999.
13. **Restructuring Nissan**, The Economist, October 21, 1999.
14. Ostrom Douglas, **Nissan Restructuring Plan Provokes Official Concern**, www.jei.org, October 29, 1999.
15. Larimer Tim, **Great News: No More Jobs for Life**, www.time.com, November 1, 1999.
16. Thornton Emily, **Remaking Nissan**, BusinessWeek, November 15, 1999.
17. **On The Rocky Road To Marriage**, The Economist, May 18, 2000.
18. Bremner Brian, **Nissan's Ghosn: Can He Bring Back Japan's Samurai Spirit?** BusinessWeek, May 23, 2000.
19. Zachary Katherine, **Dismantling the Keiretsu**, Ward's Auto World, May 1, 2001.
20. **Ghosn Tightens Nissan Grip**, www.news.bbc.co.uk, June 21, 2001.
21. Treece B. James, **At Nissan, Ghosn Hits Grand Slam**, www.autonews.com, July 9, 2001.
22. **Renault's Alliance With Nissan Halfway Down A Long Road**, The Economist, August 16, 2001.
23. Dawson Chester, **Nissan: Saying Sayonara**, BusinessWeek, September 24, 2001.
24. **Nissan Revival Plan on Track**, www.charionledger.com, October 19, 2001.
25. Raskin Andy, **Turnaround**, www.business2.com, January 2002.
26. Taylor III, Alex, **Carlos Ghosn**, Fortune, February 5, 2002.
27. Taylor III, Alex, **Nissan's Turnaround Artist**, Fortune, February 7, 2002.
28. Dawson Chester, **Nissan Bets Big on Small**, BusinessWeek, March 4, 2002.
29. Wethe David, **Nissan Dealerships to Get a New Look as Part of Automaker's Turnaround Efforts**, www.dallas.bizjournals.com, May 6, 2002.
30. Dawson Chester, **Commentary: Ghosn's Way: Why Japan Inc. Is Following a Gaijin**, BusinessWeek, May 20, 2002.
31. Furlonger David, **Nissan: Back from the Brink of Failure**, www.topcompanies.com, June 28, 2002.
32. Tischler Linda, **Nissan Motor Co.**, www.fastcompany.com, July 2002.
33. Rapoport Carla, **Thierry Moulouquet - Nissan Motor**, www.cfoasia.com.
34. www.nissan-global.com
35. www.renault.com