

## **Вариация эффективного кризис-менеджмента на примере компании Chrysler: события 1979 и 2008 годов**

**Петелина Анна Валерьевна**, студентка 2-ого курса магистратуры Финансового Факультета РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Российская Федерация.

E-mail: [petelina.ann@yandex.ru](mailto:petelina.ann@yandex.ru)

**Власова Александра Тумэновна**, студентка 2-ого курса магистратуры Финансового Факультета РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [vl.alex@mail.ru](mailto:vl.alex@mail.ru)

**Косарев Илья Юрьевич**, студент 2-ого курса магистратуры Финансового Факультета РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [kosarevreu@gmail.com](mailto:kosarevreu@gmail.com)

### **Аннотация**

В настоящей статье рассматриваются кризисные ситуации компании Chrysler и то, как ей удавалось их преодолевать. Рассмотрены 2 кризисных периода 1994 и 2008 годов. Выявлены проблемы и слабые стороны компании Chrysler. Изучена роль государства в спасении компании от банкротства.

**Ключевые слова:** Chrysler, автомобильная отрасль, кризис, государственная поддержка.

### **Variation of crisis-management on the Chrysler's example Chrysler: Events of 1979 and 2008**

**Petelina Anna Valeriyevna**, student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: [petelina.ann@yandex.ru](mailto:petelina.ann@yandex.ru)

**Vlasova Aleksandra Tumenovna**, student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: [vl.alex@mail.ru](mailto:vl.alex@mail.ru)

**Kosarev Ilya Yurievich**, student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: [kosarevreu@gmail.com](mailto:kosarevreu@gmail.com)

## **Abstract**

This article discusses Chrysler's crisis situations and how it managed to overcome them. 2 crisis periods of 1994 and 2008 were considered. Identified problems and weaknesses of the company Chrysler. The role of the state in saving the company from bankruptcy has been studied.

**Keywords:** Chrysler, automotive industry, crisis, government support.

С конца 80 х годов прошлого века автомобильная промышленность была и остается одной из ведущих и самых крупных отраслей США. В 2000х гг. производилось более 50 миллионов автомобилей ежегодно. Автомобильная промышленность играет огромную роль для стран, производящих автомобили, поскольку они оказывают сильное положительное воздействие на развитие экономики. Поэтому государства, в особенности США, стараются поддержать развитие автомобильной отрасли и самым крупным игрокам на рынке, которые экспортируют огромное количество автомобилей в другие страны и являются одной из основных статей дохода государственного бюджета. Поэтому в данной статье мы рассмотрим, как государство помогало оставаться на плаву огромной американской автомобилестроительной компании Chrysler в период кризисов для компании 1979 и 2008 года, и что осталось от компании на сегодняшний день.

К 1979 году японские автомобильные компании, становившиеся лидерами на мировой рынке автомобильной промышленности, в особенности Toyota, нанесли значимый ущерб американским автопроизводителям. После кризиса 1973 года, японские автопроизводители решили вытеснить по объемам продаж американскую тройку лидеров, в которую как раз и входила компания Chrysler, пострадавшая больше всего в этот год [3].

В 1979 году был проведен SWOT-анализ Chrysler, чтобы понять, в чем заключаются проблемы компании и как с ними можно бороться.

Что касалось сильных сторон компании, то стоит отметить, что это крупнейший американский бренд в те года, компания инвестировала огромные деньги в твердые активы («hard assets»), включала в себе огромное производство, однако слабых сторон было намного больше. Большую часть активов компании составляли не собственные средства, а заемные (большой долг), к тому же продажи все время падали, отсутствовал финансовый контроль, было слабое инвестирование в НИОКР, слабо развита корпоративная этика, поэтому много инсайдерской информации уходило [3].

Чтобы компания не обанкротилась, менеджмент поставил перед собой ряд задач, которые бы поспособствовали улучшению кризисной ситуации компании. Так, в первую очередь, новый председатель правления Ли Яккока, бывший президент компании Ford на тот момент, уволил около 35 вице-президентов, чтобы не было ситуацией с раскрытием

инсайдерской информации. Данное решение является важным и в современном кризис-менеджменте. Конечно, данное решение радикально, однако в современном мире имидж компании играет огромнейшую роль, оказывает влияние практически на все сферы деятельности компании. От него зависит стоимость акций, возможность для компании привлечь инвесторов, уверенность сотрудников в «завтрашнем дне» и так далее. Однако, данной решение является радикальным, так как сокращение ключевых сотрудников наносит большой урон эффективности управления компанией, поэтому применяется только в случае, когда проблему утечки информации невозможно решить иначе.

Также, Ли Яккока пытался сократить затраты, связанные с производством автомобилей и сокращением штата. Сократив зарплату на 1 \$ (по тем меркам это была значительная сумма, особенно для работников производственного сектора), Chrysler смог сберечь около 500 млн \$, однако и этого не хватало для борьбы с кризисом [3]. Сокращение издержек является основой любого кризис-менеджмента, так как напрямую оказывает влияние на величину экономических показателей. Положительный эффект очевиден, однако, среди негативных последствий стоит выделить падение мотивации сотрудников, и как следствие, их эффективности, что может негативно сказаться на производительности. Чаше всего менеджеры пытаются добиться снижения издержек не затрагивая зарплатный фонд, используя оптимизацию производства, отказ от наименее прибыльных производимых продуктов и услуг, оптимизация финансовых потоков, структуры капитала компании и так далее.

Чтобы привлечь наличные деньги Chrysler продал активы, которые приносили доход компании, поскольку главная цель стратегии выхода из кризиса – это вернуть себе лидерскую позицию в автомобильной промышленности. Компания также продала ценные активы дилерского центра премиум-класса в Канзасе, все Европейские ценные активы. Однако, Chrysler находился в таких плохих условиях, что без помощи государства компания бы просто-напросто стала банкротом, поскольку уже тогда в 1979 году она потеряла более 1 млрд \$ и не могла брать в долг на рынке [2].

Государство не могло бросить крупнейшую автомобильную компанию того времени, банкротство которой могло привести к серьезным экономическим последствиям (одно из которых потеря большого числа рабочих мест), поэтому началось обсуждение программы помощи. В 1979 году посредством государственных гарантий компания получила от государства примерно 1,5 млрд \$ в качестве капитала. Однако, этого не хватало компании для преодоления кризиса. Поэтому было привлечено около 1,43 млрд \$ из негосударственных источников. Отечественные кредитные организации предоставили около 400 млн \$ в качестве новых кредитов и 200 млн \$ в качестве концессионных платежей (concessions) на

существующие кредиты. Другая часть была вложениями иностранных кредиторов (150 млн \$), государства и местного правительства (250 млн \$), поставщиков и дилеров (180 млн \$), поступлений от продаж активов (300 млн \$) и выпуска новых ценных бумаг (50 млн \$). Также, около 600 млн \$ требовались от сотрудников компании в качестве концессии от снижения заработной платы работников [2]. Рядовой компании не следует рассчитывать на помощь государства в построении своей стратегии выхода из кризиса. Но в данном случае речь идет о компании, которая имеет стратегическое значение по целому ряду причин. Создание рабочих мест, серьезный вклад в экономику своей страны, вклад в имидж государства как экономически успешного. Если данные условия выполнены, то руководители компании вполне могут обратиться за помощью к государственным органам на различных условиях. Но если компания недостаточно крупная- данную опцию решения проблемы стоит исключить.

Программа помощи государства была успешной, только потому что к 1982 году компания Chrysler смогла покрыть все государственные гарантии. В обмен на государственные гарантии, правительство приобрела обеспечительное право (security interest) на активы и получила ежегодную гарантийную выплату в 1%. Государство также приобрело варранты на покупку акций, составляющие 10-15 % от всех обыкновенных акций компании. Однако, стоит отметить, что эти варранты были проданы после того как Chrysler смог вернуть государственный сбор, составляющий 311 млн \$, накопленные на гарантии правительства США [2].

Стоит также отметить интересный факт, что другие конкуренты на автомобильном рынке, в особенности крупнейшие американские автопроизводители, такие как General Motors, критиковали данную помощь государства, поскольку они считали, что если конкурент не справляется с рынком, то это полностью проблемы этой компании, и государство не должно вмешиваться в произошедшую ситуацию. Однако правительство США посчитало по-другому, и в 2008 году во время крупнейшего мирового финансового кризиса государство посчитало должным спасти крупнейшего американского автопроизводителя. Однако ситуация несколько отличалась от 1979-1980 годов. Стоит упомянуть, что в 1998 году Chrysler объединяется с компанией Daimler, и несмотря на то, что изначально планировалось равноправное партнерство, Daimler поглотил Chrysler.

В период кризиса 2008 года произошло единовременное падение спроса на автомобильную продукцию на 40-50% и закрылись кредитные линии, которые поставили под вопрос существование крупнейших лидеров-автопроизводителей («GM», «Chrysler» и «Ford»). Кризис повлиял на автомобильных производителей, в первую очередь, потому что у потребителей не было денег, чтобы приобрести автомобильную продукцию, а доля государственных заказов в автомобильной отрасли невысока [1]. К тому же, происходило

долгосрочное снижение доли на рынке. В то время как Ford привлек необходимые средства еще до кризиса и смог сохранить долю на рынке, у Chrysler не было необходимых средств для привлечения капитала на рынке, в особенности во время разгара кризиса (рис. 1). Наличные деньги составляли только 2,5 млрд долл.

<b>Key Metrics and Assumptions</b>						
	2008 Unaudited Actuals	2009 Plan	2010 Plan	2011 Plan	2012 Plan	
U.S. Industry SAAR (Millions) <i>Light Duty Only</i>	13.2	11.1	12.1	13.7	13.7	
Worldwide Shipments (000 units)	2,065	1,727	1,938	2,362	2,344	
U.S. Market Share (Retail & Fleet)	10.8%	10.4%	10.7%	10.7%	10.7%	
U.S. Dealer Inventory (000 units)	398	355	312	306	306	
U.S. Days Supply	157	121	98	85	85	
MCM Savings	(1.1%)	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	
Net Pricing	(1.0%)	(0.5%)	(0.5%)	(0.5%)	(0.5%)	
Capex (Bils)	\$2.3	\$2.3	\$2.3	\$2.6	\$2.6	
Fixed Cost including VEBA (Bils) <sup>1)</sup>	\$10.9	\$9.2	\$8.1	\$10.2	\$10.2	
EBITDA (Bils) <sup>1)</sup>	\$0.3	\$3.3	\$5.6	\$4.9	\$4.7	
Cash - Year End Balance (Bils)	2.5 <sup>2)</sup>	7.5 <sup>3)</sup>	9.8 <sup>3)</sup>	11.4 <sup>3)</sup>	12.5 <sup>4)</sup>	

**Рис. 1. Финансовые показатели Chrysler, млрд долл., 2008 г [4]**

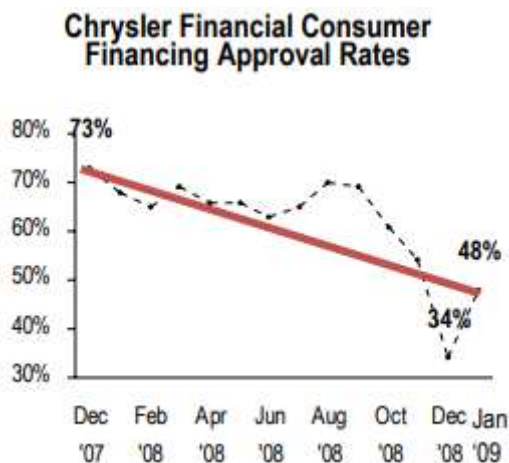
Чтобы избежать возможного банкротства компании, а как следствие, всей сети поставщиков, правительство оказало финансовую поддержку. Также, возможность увеличившейся безработицы казалась очень рискованной, в условиях, когда экономика США и так была уже грани. В конце 2008 года Chrysler объявил о техническом банкротстве. Поэтому в конце 2008-2009 годах General Motors и Chrysler получили 24,8 млрд \$ по программе государственной помощи TARP (Troubled Asset Relief Program), по которой государство выкупало ценные бумаги и активы компаний [2].

На рис. 2 мы видим, что кредитные рейтинги Chrysler упали в 2009 году примерно на 25 п.п. с конца 2007 года, поэтому компании необходимо было дополнительное финансирование в рамках программы TARP.

В 2009 году произошла структурная реорганизация компаний в рамках официального процесса федерального Кодекса о банкротстве с финансированием более десятка млрд долл. Общий объем инвестиций казначейства США на реорганизацию как General Motors, так и Chrysler составил около 80 млрд долл. [2].

В связи с такой ситуацией, многие критики считали, что государство не должно оказывать такое финансовое воздействие на компанию, поскольку промахи компаний зависят только от них самих, и этот промах явно является проблемой менеджмента компаний, ведь такая ситуация не произошла с Ford. Другие считают, что государственная программа оказала незначительное финансовое влияние, поскольку программа «спасения» была не слишком

дорогой, относительно помощи другим крупным финансовым организациям (например, AIG более 200 млрд дол в целом).



**Рис. 2. Рейтинг финансового одобрения со стороны потребителей, %, 2007-2009 гг. [4]**

Говоря о сегодняшней ситуации с Chrysler, то она входит в состав итальянского автомобильного концерна FIAT с 2014 года после выплаты долгов, не справившись с падением продаж и увеличивающейся долей на рынке других автомобильных производителей. В 2014 году была создана единая автомобилестроительная компания Fiat Chrysler Automobiles.

Таким образом, говоря о ситуации с Chrysler стоит отметить тот факт, что компания на протяжении долгого времени держалась на плаву, несмотря на возникающие трудности. Однако было ли это ее собственная заслуга или все же без помощи государства компания не дотянула бы и до 2014 года? Два кризиса показали, что менеджмент любой компании должен быстро реагировать на существующие реалии и ускоренно действовать, чтобы избежать полного банкротства.

#### **Список использованных источников:**

1. Галкин В.В. Антикризисный менеджмент в автомобилестроении: государственное регулирование в период мирового финансового кризиса 2008-2009 гг // Организатор производства. – 2009. – № 41 (2). – С. 56-68.
2. Eric A. Posner, Anthony Casey. A Framework for Bailout Regulation, University of Chicago Law School. Coase-Sandor Working Paper Series in Law and Economics, 2015, 70 p.
3. EuroEconom. Case Study: Chrysler, 1979-80 [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.euroekonom.sk/download2/manazerska-diagnostika/Pripadova-studia-Chrysler-case-study.pdf> (дата обращения: 17.05.2019).
4. Treasury. TARP Programs. Chrysler (2009) [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/TARP->

[Programs/automotive-programs/Documents/chryslerRestCoverSum.pdf](#) (дата обращения: 17.05.2019).

**References:**

1. Galkin V.V. Antikrizisnyi menedzhment v avtomobilestroenii: gosudarstvennoe regulirovanie v period mirovogo finansovogo krizisa 2008-2009 gg // Organizator proizvodstva, 2009, No. 41 (2), pp. 56-68.

2. Eric A. Posner, Anthony Casey. A Framework for Bailout Regulation, University of Chicago Law School. Coase-Sandor Working Paper Series in Law and Economics, 2015, 70 p.

3. EuroEconom. Case Study: Chrysler, 1979-80  
<https://www.euroekonom.sk/download2/manazerska-diagnostika/Pripadova-studia-Chrysler-case-study.pdf>

4. Treasury. TARP Programs. Chrysler (2009)  
<https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/TARP-Programs/automotive-programs/Documents/chryslerRestCoverSum.pdf>