

Marks & Spencer Samsung  
Hyundai Danone Husqvarna

Avis

Ikea

Lg

3M

Nike

Audi

H&M

Nokia

Opel

Axon

Hertz

Fedex

Tom  
& Jerry

Nivea

Subway

Statoil

Colgate

L'Oreal

Daewoo

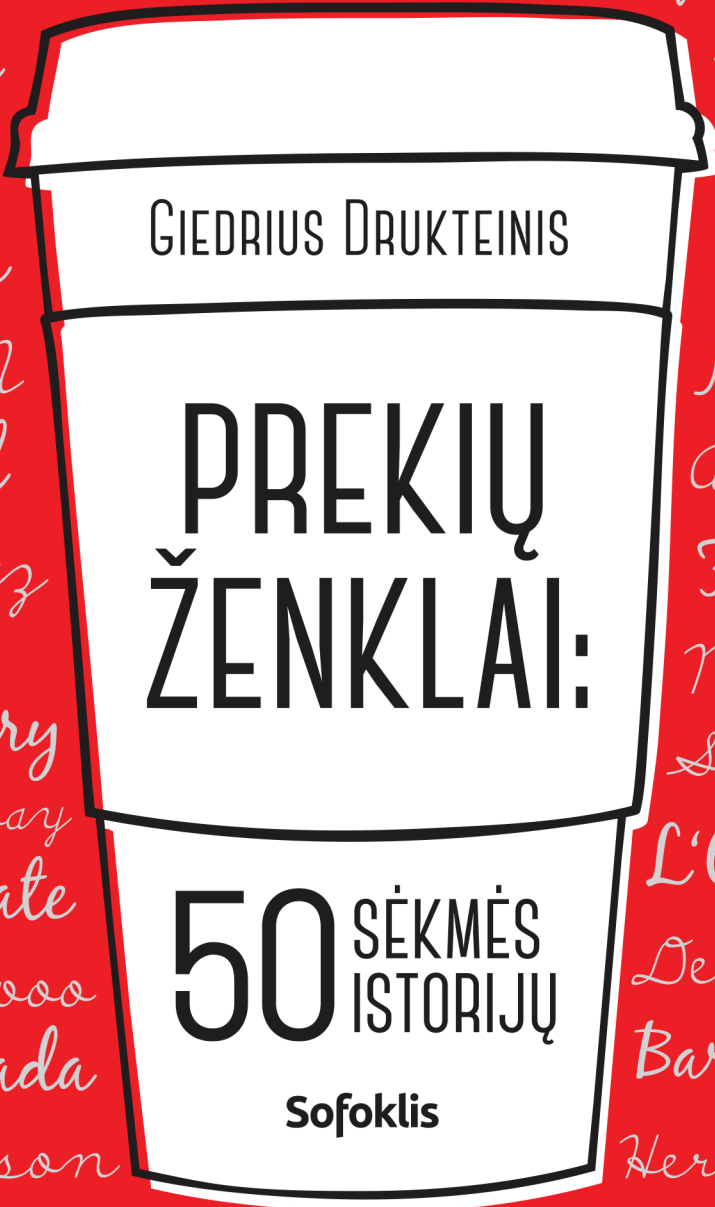
Deloitte

Ramada

Barclays

Radisson

Herbalife



GIEDRIUS DRUKTEINIS

PREKIŲ  
ŽENKLAI:

50 SĖKMĖS  
ISTORIJŲ

Sofoklis

Hewlett-Packard Ernst & Young

Kempinski Visa Tupperware



Giedrius Drukteinis

**PREKIŲ ŽENKLAI:  
50 SĖKMĖS ISTORIJŲ**

**Sofoklis**

Vilnius, 2015



# TURINYS

Pratarmė / 5

Išgirsk „Audi“ / 6

Audito istorija ir verslo korifėjai / 16

Auksas, bankai, kvakeriai ir „Barclays“ / 33

Maža, bet reikalinga „Colgate“ / 50

Kaip „Danone“ ilgą gyvenimą dovanojo / 58

„FedEx“ – kaip  
teorinis neįmanoma virto praktiniu įmanoma / 63

„Motorų generolų“ likimai / 72

Johnas Hertzas išnuomos savo automobilį / 95

Automobilių nuomos kompanijos, gimusios bombonešyje ir  
kavinėje / 104

„Hewlett-Packard“ – kaip mokslininkai veržėsi į verslą / 112

„H&M“ nekuria mados, „H&M“ ją pardavinėja“ / 122

Kaip „Husqvarna“ perkalė patrankas į noragus / 129

Kaip gimė „Ikea“ baldų imperija / 136

Korėjietiški stebuklai (I) – trumpas įvadas į Pietų Korėjos  
ekonomiką / 145

Korėjietiški stebuklai (II): „Samsung“ žvaigždės ir  
„LG“ šypsnyš / 159

Korėjietiški stebuklai (III): „Hyundai“ bėgimas  
į modernumą / 169

Korėjietiškai stebuklai (IV): „Daewoo“ – didingi užmojai, didingas bankrotas / **178**

„L'Oréal“ – kad tik pasaulis būtų gražesnis / **185**

Turginiai „Marks & Spencer“ / **192**

„Nike“ kova dėl pasaulio pėdų / **201**

Balta kaip sniegas „Nivea“ / **213**

Suomiškojo pasididžiavimo žlugimas / **218**

„Opel“ – nuo siuvimo mašinų iki gerų mašinų / **226**

Turtingas kaip Rockefelleris / **231**

„Statoil“ – protingas protingų žmonių verslas / **245**

„Subway“ – kaip iš sumuštinio uždirbti milijardą / **258**

Tiesioginis pardavimas – sukurtas vyrų, sukurtas moterims / **265**

„Tom & Jerry“ istorija: kaip pikčiausi priešai virto geriausiai draugais / **288**

Pasauliniai viešbučių tinklai – apie tuos, kurie sukūrė jums namus toli nuo namų / **297**

„Visa“, „Mastercard“, „Diners Club“, „American Express“ – kaip plastikinės kortelės užkariavo visą pasaulį / **328**

3M visur ir visada / **342**

# PRATARMĖ

Prieš kelerius metus išleidus mano knygą „Lyderiai: 50 sėkmės istorijų“, kurioje aprašytos šių kompanijų, prekių ženklų ir jų įkūrėjų istorijos:

„Adidas“, „Puma“, „Boeing“, „Bosch“, „Hugo Boss“, „Chrysler“, „Citroën“, „Coca-Cola“, „Pepsi“, „Dell“, DHL, „The Walt Disney Company“, „General Electric“, „Ford“, „Gillette“, „Heinz“, „Kraft“, „Hilton“, „Universal“, „Paramount Pictures“, „XXth Century Fox“, MGM, „Warner Bros.“, „Columbia Pictures“, „Johnson & Johnson“, „Kellogg’s“, KFC, „Lay’s“, „Mattel“, „Hasbro“, „Nestle“, „Peugeot“, Ferdinandas Porsche („Volkswagen“), „Renault“, „Levi Strauss“, „Mars“, „Mercedes“, „McDonald’s“, „Philips“, „Pizza Hut“, „Procter & Gamble“, „Siemens“, „Sony“, „Starbucks“, „Škoda“, „Wrigley“, „Zippo“, „Paulig“, „Jacobs“, „Dilmah“, „Lavazza“, „Merrill“, „Lofbergs Lilla“, „Lipton“, „Tschibo“, „Berdan“, „Bertolotti“, „Browning“, „Colt“, „Heckler & Koch“, „Luger“, „Mauser“, „Maxim“, „Remington“, „Smith & Wesson“, „Uzi“, „Walther“ ir „Winchester“ – neišvengiamai iškilo klausimas: o kur kitos? Mus supančių prekių ženklų yra kur kas daugiau, nei jų istorijų įmanoma sudėti į vieną knygą.

Skaitytojų smalsumą kurį laiką pavyko tenkinti ilga straipsnių serija gerame žurnale „Verslo klasė“. Ją papildžius naujomis istorijomis, išėjo ir ši, antroji, sėkmės istorijų knyga, kurią Jūs laikote savo rankose.

Akivaizdu, kad ateityje teks parašyti ir trečiąją. Nes žmogiškojo ryžto, atkaklumo, pasišventimo ir darbštumo istorijos negali baigtis.

*Autorius*

## IŠGIRSK „AUDI“

„Audi“ prekės ženklo istorija nėra tipinė – ji sudėtinga ir įvairialypė. Netgi dabartiniame kompanijos logotipe – keturiuose tarpusavyje sujungtuose žieduose – pati „Audi“ simbolizuoja tik vieną iš jų. Teisminiai ginčai dėl pavadinimo, finansiniai sunkumai, kompanijų susiliejimai, visa naikinantis karas, ketvirčiui amžiaus išnykęs „Audi“ ženklas, dirbtinai atgaivintas palyginti neseniai – tai, su kuo daugelis jūsų susiduria kiekvieną dieną, slepia daug emocijų, pradimų ir laimėjimų.

Viskas prasidėjo 1885 metais Vokietijos mieste Chemnice įkurtose dviračių dirbtuvėse „Winklhofer & Jaenicke“, kur 1896 metais pasirodė pirmasis komerciškai sėkmingas gaminys, žinoma, dviratis „Wanderer“ („Klajūnas“). 1902 metais kompanija išleido savo pirmąjį motociklą, o 1903 metais – automobilį, kurį pradėjusi eksportuoti į kaimynines šalis, 1911 metais pavadino taip pat „Wanderer“. Taip netruko persivadinti ir pati „Winklhofer & Jaenicke“.

Tuo pat metu kaimynystėje, kitame Saksonijos mieste, Cvikau, augo dvi automobilių kompanijos, susijusios su tuo pačiu žmogumi.

Jo vardas Augustas Horchas (1868–1951). Gimęs Viningeno miestelyje Mozelio regione, mokėsi kalvio amato, vėliau studijavo Mitveidos technikume, kur įgijo inžinieriaus diplomą. Kurį laiką padirbėjęs laivų statyklose, A. Horchas 1896 metais įsidarbino Karlo Benzo įsteigtoje gamykloje, ten susižavėjo vidaus degimo varikliais. Toje gamykloje jis pakilo iki automobilių gamybos padalinio vadovo, tačiau būti samdiniu visą likusį gyvenimą neplanavo. Vokietiją jau buvo apėmusi visuotinė automobilizmo



manija, ir A. Horchas 1899 metais Kelne įkūrė savo automobilių kompaniją „Horch & Cie“.

Jis neturėjo jokios verslininko patirties, tačiau šį trūkumą kompensavo unikaliu technikos išmanymu ir energija. Pirmasis „Horch“ automobilis pro gamyklos vartus išriedėjo 1901 metais – tai buvo lenktynėms skirtas modelis, pasiekdavęs tiems laikams įspūdingą greitį – 32 km/val. Augustas Horchas nuo pat pradžių buvo užsimojęs gaminti tik „galingus, patvarius ir gerus automobilius“, ir būtent toms savybėms skyrė daugiausia dėmesio. Jo kompanija pirmoji pradėjo masiškai gaminti automobilius su keturių cilindrų varikliais, kurie buvo tokie galingi, jog „Horch“ jau 1906 metais laimėjo „Herkomer“ lenktynes, įveikusi sunkiausią ir ilgiausią to meto Europoje trasą Alpėse. Po šio laimėjimo „Horch“ per metus pardavė net 50 automobilių.

Tačiau sėkmingai valdyti kompaniją vien entuziazmo neužteko. Finansinių sunkumų persekiojama „Horch & Cie“ iš Kelno persikėlė į Reichenbachą, vėliau – į Cvikau miestą Saksonijoje, kur buvo pastatyta nuolatinė „Horch“ automobilių gamykla. Tačiau pinigų vis trūko, ir Augustas Horchas buvo priverstas parduoti savo kompanijos akcijas – vėliau jis tai vadino „pačia didžiausia savo gyvenimo klaida“. Nes būtent prasidėjus kivirčams su savo naujaisiais akcininkais, 1909 metais A. Horchas paliko „Horch & Cie“ ir tame pačiame Cvikau mieste įkūrė naują firmą „Horch Automobil-Werke GmbH“. Vis dėlto naujieji senosios „Horch“ kompanijos savininkai užprotestavo Augusto teisę naudoti „Horch“ pavadinimą savo produkcijai žymėti, ir po pusmečio trukusio bylinėjimosi teismas vis dėlto nusprendė, kad Augustas Horchas negali kaip prekės ženklas naudoti savo paties pavardės. Jam teko kurti naują pavadinimą.

Tik klausimas – kokį? Apie tai buvo diskutuojama A. Horcho bičiulio Franzo Fikentscherio bute. Vyriško pokalbio metu kambario kampe tūnojęs Franzo sūnus, ruošęs lotynų kalbos namų darbus, ilgai muistėsi, kol išdrįso įsiterpti į suaugusiųjų pokalbį. Jis pasiūlė pavadinti kompaniją to paties Horcho pavarde,

tik lotynišku jos atitikmeniu – „audi“ („Horch“ vokiškai reiškia „klausyk“, tą patį lotyniškai reiškia ir „audi“). Ši paauglio idėja buvo entuziastingai priimta, ir 1910-ųjų pavasarį Cvikau mieste buvo įregistruota nauja kompanija „Audi Automobilwerke GmbH Zwickau“ (nuo 1915 metų pervadinta „Audiwerke AG Zwickau“).

Tais pačiais metais pasaulį išvydo ir pirmasis automobilis su naujuoju „Audi“ ženklu – „Sport-Phaeton Audi Type A“ – kaip teigė jo pavadinimas, vėlgi skirtas lenktynėms. „Audi“ vis dėlto užsiėmė ir masine automobilių gamyba, pirmieji Vokietijoje pradėjo gaminti keturtakčius variklius vietoj to meto įprastinių dvitakčių. 1912–1914 metais „Audi“ automobiliai laimėjo gausybę lenktynių, ir šis pavadinimas pamažu tapo žinomas visoje šalyje. 1921 metais „Audi Type K“ tapo pirmuoju Europoje masiškai gaminamu automobiliu su kairėje pusėje esančiu vairo vietoj tada įprastinės jo centrinės pozicijos (naujajame „Type K“ tą vietą užėmė pavarų perjungimo svirtis). Kaip parodė pats gyvenimas, kairėje automobilio pusėje esantis vairas palengvino vairuotojo darbą ir praplėtė jo regėjimo lauką, todėl per ateinančius dešimt metų tokia vairo ir pavarų svirties padėtis tapo visuotiniu automobilių pramonės standartu.

Tačiau pats Augustas Horchas tokią savo automobilių evoliuciją jau stebėjo iš šono. 1920 metais sulaukęs viliojančio pasiūlymo eiti aukštas pareigas Vokietijos transporto ministerijoje, jis paliko „Audiwerke“ ir persikėlė gyventi į Berlyną. Oficialiai jis liko „Audi“ direktorių valdybos narys, kartais talkino kompanijai kaip ekspertas, tačiau firmos plėtra jau užsiėmė jo įpėdiniai, nusprendę žengti į prabangių automobilių rinką pačiu nepalankiausiu momentu – prieš prasidedant Didžiajai depresijai. 1928 metais išleistas limuzinas „Imperator“ netruko nutempti „Audi“ į finansinės duobės dugną, tad vėl teko ieškoti investuotojų.

Su finansiniais sunkumais kovojo ir pirmoji Augusto Horcho įsteigta kompanija „Horch“. Įkūrėjui pasitraukus, jos verslas nežlugo, netgi plėtėsi. Po Pirmojo pasaulinio karo „Horch“ kompaniją

įsigijo aviacinių variklių gamintoja „Argus-Werke“, kurioje vyriausiojo dizainerio pareigas einantis Gottliebo Daimlerio sūnus Paulas sukūrė aštuonių cilindrų variklį prabangiems automobiliams, ir būtent jo sukurtas „Horch 8“ tapo trečiojo dešimtmečio Vokietijos elegancijos, prabangos ir standartų sinonimu. 1931 metais P. Daimleris sukūrė dvylikos cilindrų variklį, tačiau už langų siautėjo Didžioji depresija, ir naujųjų „Horch 12“ automobilių buvo parduota vos 80 vienetų. Iškilus didelių finansinių sunkumų ir užstačius kompanijos akcijas Saksonijos bankui, „Horch“ savininkams taip pat teko ieškoti naujo investuotojo.

Su Didžiosios depresijos sukeltomis skolomis grūmėsi ir „Wanderer“, nuo 1913 metų gaminusi vieną populiariausių tais laikais Vokietijoje mažagabaritį automobilį „Puppchen“ („Šunytiš“). Kompanijos akcijų kontrolę perėmęs bankas „Dresdner Bank“ 1929 metais „Wanderer“ motociklų gamybos padalinį pardavė čekų verslininkui Františkui Jenečekui ir jau ieškojo kito investuotojo, kuris galėtų įsigyti „Wanderer“ automobilių gamybą.

Toks investuotojas, išgelbėjęs „Audi“, „Horch“ ir „Wanderer“, atsirado – tai buvo Saksonijoje gerai žinomas verslininkas Jørgenas Skafto Rasmussenas (1878–1964).

Gimęs Danijoje, laivų statytojo šeimoje, J. Rasmussenas iš anksti mirusio tėvo paveldėjo gabumus mechanikai. 1894 metais jis tapo Kopenhagoje variklius gaminančios kompanijos pameistriu. Kai buvo vos devyniolikos, mirė jo slaugoma motina, ir kitais metais jis persikėlė į Vokietiją studijuoti mechaninės ir elektros inžinerijos toje pačioje, kaip ir Augustas Horchas, Mitveidos mokykloje. Tiesa, dėl nepažangumo J. Rasmussenas iš mokyklos buvo pašalintas, bet tęsė studijas Cvikau universitete. 1903 metais jis patentavo savo pirmąjį grąžtą, o 1904 metais Chemnice įkūrė įrankių gamybos kompaniją. 1907 metais J. Rasmussenas persikėlė į Saksoniją, Čopau miestą, kur pradėjo eksperimentuoti su garo varikliais. Ten gimė ir naujas kompanijos pavadinimas DKW („Dampf Kraft Wagen“ santrumpa – „Garu varomas variklis“, nors garo variklių ta kompanija niekad ir negamino). 1921

metais DKW tapo didžiausia pasaulyje motociklų ir vidaus degimo variklių gamintoja (gaminusi ir nedidelius automobilius „Framo“, taip pat populiarius Vokietijoje mažagabaričius).

1927 metais J. Rasmussenas įsigijo amerikietišką variklių kompaniją „Rickenbacker“, o 1928 metais ir „Audiwerke AG“ akcijas. Šie nauji amerikietiški aštuonių cilindrų varikliai buvo panaudoti naujų „Audi“ modelių „Audi Zwickau“ ir „Audi Dresden“ modeliams – prabangiems automobiliams, nuo konvejerių nuriedėjusiems 1929 metais.

Didžioji depresija skaudžiai smogė ir J. Rasmusseno verslams, ypač kritus motociklų ir automobilių paklausai. Jam pavyko atsilaikyti nebankrutavus, ir 1930 metais Saksonijos bankas, pagrindinis DKW finansuotojas, nusprendė konsoliduoti savo turimas automobilių kompanijų „Wanderer“ ir „Horch“ akcijas, todėl pasiūlė J. Rasmusseni naują gamybos racionalizavimo ir optimizavimo planą – sujungti jam skolingus ir J. Rasmusseno verslus į vieną koncerną.

(Būtina suvokti, kad tais laikais, nors konvejeris bei technologijos užtikrino sklandų automobilių gamybos ir naujų modelių kūrimo procesą, rinka beveik nepažino bene svarbiausio verslo komponento – vartotojų poreikio. Vokietijos automobilių pramonė iš esmės negalėjo pati finansuoti savo plėtros ir rinkodaros, todėl kreditorių, ypač bankų malonė buvo esminis veiksnys, lemiantis kompanijų plėtrą. Tad nenuostabu, kad beveik visų Vokietijos automobilių koncernų akcijos priklausė bankams ar kitoms finansinėms institucijoms.)

## **PIRMAS STARTAS**

Taip 1932 metais „Audi“, „Horch“, DKW ir „Wanderer“ buvo sujungtos į vieną koncerną, pavadintą „Auto Union AG“ („Autosąjunga“). Taip atsirado ir dabartinis „Audi“ logotipas – keturi sujungti žiedai, simbolizuojantys keturias susivienijusias

kompanijas – tiesa, iš pradžių jis buvo naudojamas žymėti tik „Audi“ sportiniams lenktyniniams automobiliams, kiti gamintojai naudojo savuosius logotipus.

80 procentų naujojo koncerno priklausė Saksonijos bankui, kurio atstovai „dėl požiūrių skirtumo“ netruko pašalinti J. Rasmusseną iš direktorių valdybos (1934 m.). 1936 metais „Auto Union“ būstinė persikėlė į Chemnicą. Čia buvo nubrėžtos naujos strateginės gairės: „Audi“ gamyklos Cvikau gamins mažus ir vidutinius automobilius (1933 m. ten pasirodė ir pirmasis Europoje masinis automobilis priekiniais varomaisiais ratais „Audi Front“), DKW gamykla Čopau – motociklus ir pigius dvitakčius variklius, „Horch“ gamyklos Cvikau – prabangius išskirtinius automobilius, o „Wanderer“ gamykla Chemnice – vidutinės klasės amerikietiškus modelius.

1933–1939 metais „Auto Union“ gamyba ir pardavimas sparčiai augo, o Antrojo pasaulinio karo išvakarėse ji tapo antra didžiausia (po „Opel“) Vokietijos kompanija pagal parduodamų automobilių kiekį. Koncerno, kuriam priklausė apie 20 procentų Vokietijos rinkos, pardavimas per tą laikotarpį išaugo nuo 65 iki 276 mln. reichsmarkių, o darbuotojų skaičius – nuo 8 iki 23 tūkstančių. Karo išvakarėse koncernas per metus pagamino beveik 60 tūkstančių motociklų ir 67 tūkstančius automobilių (nuo „Auto Union“ veiklos pradžios „Horch“ mašinų gamyba padvigubėjo, „Wanderer“ išaugo penkis, o „Audi“ – dešimt kartų, ypač didėjant mažų ir vidutinių automobilių poreikiui). „Auto Union“ gamino ketvirtį naujų rinkoje pasirodančių automobilių, o vien DKW – trečdalį visų šalies motociklų.

Tačiau prasidėjęs Antrasis pasaulinis karas visas šias linksmybes užbaigė. 1939 metų viduryje „Audi“ automobilių gamyba buvo sustabdyta, gamykla restruktūrizuota karo reikmėms (pradėti gaminti tankų varikliai ir pabūklai), o pats „Audi“ pavadinimas išnyko iš automobilių pramonės žemėlapiu net 25 metams. Paskutinius civilinius automobilius DKW bei „Horch“ pagamino 1940 metais, ir nuo tol buvo priverstos gaminti karinius

motociklus, sunkvežimius ir visureigius. 1941 metais buvo nutraukta „Wanderer“ automobilių gamyba (o pati gamykla Chemnice, gaminusi tankų variklius, 1945 metais bombų visiškai nušluota nuo žemės paviršiaus).

Per karą visos „Auto Union“ gamyklos buvo smarkiai subombarduotos ir sugriautos, o tai, kas išliko, atiteko sovietams – likusi gamybos įranga buvo išmontuota ir kaip reparacijų mokesčio dalis išgabenta į rytus.

1948 metais „Auto Union AG“ likviduota, o kompanijos pavadinimas išvis išbrauktas iš komercinio registro sąrašų. Cvikau mieste buvusios „Audi“ gamyklos vietoje atsirado „liaudies gamykla“ „Automobilwerk Zwickau“, 1949 metais pradėjusi gaminti prieškarinius „Audi“ modelius, pavadintus IFA F8 ir IFA F9. 1957 metais toje gamykloje pradėti gaminti garsieji Rytų Vokietijos automobiliai trabantai (pats pavadinimas „Trabant“ reiškia „palydovas“, nes taip šie automobiliai buvo pavadinti sovietinių „sputnikų“ garbei), kurių gamyba tęsėsi iki pat 1991 metų, iki gamyklą įsigijo „Volkswagen“ koncernas.

Karas apkartino ir A. Horcho bei J. Rasmusseno likimus. J. Rasmussenas iškart po atleidimo iš „Auto Union“ koncerno vadovo pareigų su šeima persikėlė gyventi į prabangų Berlyno priemiestį Potsdamą ir ėmėsi menų mecenavimo. Artėjant Raudonajai armijai, bėgo į Vakarų, o 1947 metais sugrįžo gyventi į Daniją. Nors jau buvo garbaus amžiaus, ramiai stumti dienų nesiruošė – kurį laiką Jørgeno Rasmusseno įsteigta kompanija dar gamino motociklus „Disa“.

O Augustas Horchas, 1935 metais išėjęs į pensiją, grįžo į Cvikau, kur tapo miesto garbės piliečiu (dabar šiame mieste, kaip ir A. Horcho gimtajame Viningene, kai kurios gatvės yra pavadintos kaip „Audi“ automobiliai). Deja, užtarnautu poilsiu jam ilgai džiaugtis neteko. 1944 metais, artėjant Raudonajai armijai, Augustui Horchui su kitais karo pabėgėliais teko trauktis į Vakarų. Jis apsistojo Miunchbergo miestelyje Frankonijoje, ten ir mirė.

## ANTRAS STARTAS

Trys tūkstančiai „Auto Union“ patentų bei apie penkis tūkstančius buvusių darbuotojų išgyveno karą ir atsidūrė Vakarų Vokietijoje.

Kompanija buvo atgaivinta Bavarijos mieste Ingolštate 1949 metais. Apgrautoje karinėje gamykloje, kurioje jau nuo 1945 metų pabaigos buvo gaminamos atsarginės dalys karą laimingai pergyvenusiems 60 tūkstančių „Auto Union“ automobilių, Maršalo plano pinigais finansuojama DKW pradėjo gaminti džipus „Munga“ (šių technologiniu ir dizaino pagrindu vėliau buvo sukurta visa „Audi Quattro“ koncepcija). Netrukus buvo atgaivinta DKW motociklų gamyba, pradėti gaminti mikroautobusai.

1954 metais „Auto Union“ paskelbė savo pirmąjį pelną, o kitais metais kontrolinį „Auto Union“ akcijų paketą įsigijo Vakarų Vokietijos plieno pramonės karalius Frederickas Flickas. 1957 metais jis įkalbėjo „Daimler-Benz“ koncerno vadovus perimti „Auto Union“ valdymą, ir 1958 metais „Daimler-Benz“ įsigijo kontrolinį „Auto Union“ akcijų paketą su visais dešimčia tūkstančių darbuotojų – taip jiems kuriam laikui pavyko tapti didžiausia automobilių gamintoja Vakarų Vokietijoje. Iš pradžių „Daimler-Benz“ dosniai finansavo naujo mažalitražio automobilio „DKW Junior“ kūrimą ir gamybą, tačiau aplenkti kitų rinkoje užtikrintai dominuojančių mažalitražių automobilių gamintojų „Volkswagen“ ir „Opel“ nepavyko. Pamažu „Daimler-Benz“ vadovai išvis prarado susidomėjimą „Auto Union“ ir nusprendė ją parduoti.

1964 metais „Volkswagen“ įsigijo „Auto Union“ gamyklą Ingolštate kartu su visais kompanijai priklausančiais prekių ženklais. Iš pradžių, iki 1966 metų, kol naujieji savininkai svarstė, kaip restruktūrizuoti kompaniją, ta gamykla buvo naudojama kaip linija surinkti 60 tūkstančių naujų „Volkswagen Beetle“. „Volkswagen“ vadovai išvis buvo labai priešiški nusiteikę

„Auto Union“ istorinės praeities, ypač DKW, didžiausios nacių karinių mašinų gamintojos, atžvilgiu. 1965 metais DKW prekės ženklas buvo oficialiai likviduotas, o turimi 30 tūkstančių DKW automobilių nurašyti į metalo laužą. Tuometinis „Volkswagen“ koncerno vadovas Heinzas Nordhoffas netgi buvo oficialiai uždraudęs „Auto Union“ darbuotojams kurti ir finansuoti naujus modelius, todėl bijodami, kad kompanijos istorija galutinai išnyks, ją užgoš „Volkswagen“ ženklas, „Auto Union“ inžinieriai naują automobilį F103 kūrė slapta. Išvydęs prototipą H. Nordhoffas liko sužavėtas ir, pagerbdamas „Auto Union“ darbuotojus už ryžtą, pakvietė siūlyti naujo modelio pavadinimą. Daugiausia buvo pasiūlyta atgaivinti „Audi“. Vertinant iš istorinės perspektyvos, „Audi“ prekės ženklas taip pat kėlė mažiausiai sąsają su nacistiniu periodu, taigi 1968 metais oficialiai F103 modelį pervadinus „Audi 100“, šis prekės ženklas atgimė su nauja jėga.

Siekdama išplėsti atgaivintojo „Audi“ gamybinį pajėgumą, „Volkswagen“ įsigijo kitą seną Vokietijos automobilių gamintoją NSU („Neckarsulm Strickmaschinen Union“ – Nekarzulmo mezgimo mašinų sąjunga). Šis istorinis pavadinimas atsirado 1873 metais, kai Rydlingene buvo įkurta mezgimo mašinas gaminanti kompanija, o 1886 metais, persikėlus į Nekarzulmo miestą, pradėjusi gaminti dviračius „Germania“ (mezgimo mašinų gamyba nutraukta 1892 metais). 1901 metais NSU išleido savo pirmąjį motociklą, o 1905 metais – ir pirmąjį automobilį (ir būtent NSU trečiajame dešimtmetyje įsigijo „Opel“ dviračių gamybą). 1932 metais, spaudžiama finansinių sunkumų, NSU pardavė savo automobilių gamyklą Heilbrone FIAT koncernui. 1946 metais NSU atgaivino dviračių ir motociklų gamybą Nekarzulme, o 1957 metais vėl pradėjo gaminti ir automobilius „Prinz“. 1969 metais kompaniją įsigijusi „Volkswagen AG“ sujungė „Audi“ ir NSU į „Audi NSU Auto Union AG“ (paskutinis automobilis su NSU ženklu „Ro 80“ buvo pagamintas 1973 metais), ir nuo to laiko visa naujoji kompanijos produkcija buvo ženklinama jau „Audi“ žiedais. Buvusiose NSU gamyklose



netoli Štutgarto pradėti gaminti „Audi 100“ ir „Audi 200“ automobiliai, taip pat surenkami kai kurie „Porsche“ modeliai. Šiuo metu čia gaminami „Audi A6“, „Audi A8“ ir „Audi R8“ serijų automobiliai.

1972 metais išleista „Audi 80“ automobilių serija. 1974 metais pagamintas „Audi 50“, kuris netrukus pervadintas „Volkswagen Polo“, vėliau „Golf“, davė pradžią visai naujai mažalitražių automobilių koncepcijai.

1985 metais „Auto Union“ ir NSU prekės ženklai buvo oficialiai likviduoti, o pati kompanija pervadinta „Audi AG“. Šiandien „Audi“, kurios būstinė Ingolštate, kaip „Volkswagen“ automobilių koncerno padalinys prabangių automobilių rinkoje varžosi su „Mercedes“ ir BMW.

# AUDITO ISTORIJA IR VERSLO KORIFĖJAI

Valstybinių institucijų bei privačių įmonių finansų apskaita ir priežiūra, kurią vykdo nuo jų nepriklausomi asmenys, yra labai sena veikla, siekianti net antikos laikus. Valstybės pareigūnų išlaidos buvo stebimos senovės Kinijoje ir Egipte, taip pat – Graikijoje, kurioje, beje, ir įvyko tai, kas labiausiai primena nūdienos auditorių darbą. Apie 350 metų prieš mūsų erą Aristotelis aprašė Atėnuose visuomenės išrinktų dvidešimt stebėtojų, kuriems buvo suteikti įgaliojimai apklausti visus tuometinio miesto valstybės tarnautojus, o tiems tarnautojams įsakyta suteikti visą reikalaujamą informaciją. Graikų stebėtojai savo surinktą informaciją pateikė teismui, kuris taip įvertino įstatymui nusižengusius: kiekvienas valstybės pareigūnas turėjo sumokėti dešimt kartų didesnę sumą už tą, kurią, stebėtojų nuomone, jis panaudojo netinkamai arba pavogė. Tuo pačiu principu buvo nubausti ir korumpuoti pareigūnai, tik jiems reikėjo sumokėti dešimt kartų daugiau nei kyšis, kurį jie gavo. (Baudą, beje, reikėjo sumokėti per devynis mėnesius, nes po to laiko ji padvigubėdavo.)

XII amžiuje Anglijos karaliaus dvare atsirado išdininko pareigybė, o juo skiriamas asmuo privalėjo užtikrinti, kad visos valstybės pajamos ir išlaidos būtų fiksuojamos popieriuje. Išdininko samdomi regioniniai pareigūnai, vykdantys tokią veiklą, buvo vadinami „auditoriais“ (iš lotyniško žodžio „audire“ – „girdėti“), nes pagrindinis jų darbo įrankis buvo gandai ir paprastų žmonių teikiama informacija. Tuometiniai auditoriai turėjo aiškiai

nuostatą – išsiaiškinti apgavystes bei vagystes, ir jų įgaliojimai buvo milžiniški, iš esmės prilygstantys inkvizitoriams.

Analogiška sistema tais laikais veikė ir kitoje Europos žemyno pusėje – Italijos miestuose valstybėse Florencijoje, Genujoje ir Venecijoje, kur vietos pirkliai, lygindami popierius, gaunamus iš įvairių uostų, galėjo nustatyti, kiek prekių išveždavo ar atveždavo laivų kapitonai. Jiems taip pat svarbiausia buvo nustatyti apgavystes.

Oficialia buhalterinės apskaitos istorijos pradžia laikomi 1494 metai, kai italas Luca Pacioli savo knygoje „Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita“ aprašė Venecijos pirklių naudotą sistemą, pagal kurią duomenys apie pajamas ir išlaidas buvo fiksuojami dviejuose nepriklausomuose informacijos taškuose (knygose), po to sulyginami ir padaromos atitinkamos išvados. Nors tai vyko jau ne vieną dešimtmetį, Luca Pacioli buvo pirmasis, kuris aprašė tokius šiandien kiekvienam finansininkui įprastus terminus kaip „debitas“, „kreditas“, „saldo“, taip pat ir buhalterinių knygų struktūrą, būtent tai, kas ir šiandien sudaro apskaitos sisteminį pagrindą. Netgi lietuvių vartojamas terminas „buhalterija“ yra kilęs iš germaniškojo „Das Buch“ – „knyga“, ir visais laikais auditoriai, buhalteriai ar visų sričių finansininkai buvo žinomi kaip „knygų žmonės“.

Europos pramoninė revoliucija XVIII–XIX amžiuose pareikalavo sudėtingesnių apskaitos formų, o korporacijų atsiradimas ir plėtra sukūrė naują savininkų bei kapitalo tiekėjų klasę – akcininkus ir investuotojus, kurie nebuvo faktiniai tų įmonių savininkai, tačiau tų įmonių veikla, komercinė sėkmė ar likimas jiems rūpėjo ne ką mažiau nei patiems įmonių vadovams. Lig tol Europos ekonominė struktūra, sudaryta iš mažų krautuvėlių, įmonių ir manufaktūrų, nieko nevertė atsiskaitinėti už savo pajamas ir išlaidas, tuometiniams „verslininkams“ ir prekijams tereikėjo mokėti įstatymu fiksuotus mokesčius valstybei arba miestui, tačiau XIX amžiuje kapitalo judėjimą jau reikėjo prižiūrėti atitinkamai, ir kur kas atsakingiau. Apgauti investuotojus ar kreditorius nebuvo

neįprastas ar retas reiškiny, juoba kad net įstatymai tų apgavysčių neribojo – tik patys investuotojai buvo atsakingi už savo investicijų likimą, ir natūralu, kad jiems labiausiai rūpėjo apsaugoti savo kapitalą.

Buržuazijos ir vidurinės klasės spaudimu 1844 metais Anglijoje per kelis etapus buvo priimtas Akcinių bendrovių įstatymas, kuris nustatė biržoje listinguojamų bendrovių finansinių rezultatų teikimo reglamentą ir jų vidinės apskaitos tvarką. Įgyvendinus tą įstatymą Europoje ūmiai atsirado milžiniškas buhalterių ir auditorių poreikis, kuris dar labiau padidėjo, kai 1900 metais Anglijos biržoje listinguojamoms kompanijoms teko samdyti buhalterius ir auditorius privalomai. XIX amžiaus pabaiga–XX amžiaus pradžia buvo Europos audito verslo aukso amžius.

Vis dėlto XIX amžiaus viduryje finansinės apskaitos sistemos dar buvo toli iki tobulybės. Dažniausiai auditoriumi, taip vadinamu pagal senovinę anglišką paprotį, buvo tiesiog kompanijos darbuotojas, atsakingas už teisingą buhalterinių knygų pildymą. O jo veiklos tikrintojus, irgi vadinamus auditoriais, galėdavo skirti kompanijos akcininkai arba investuotojai. Tačiau tai buvo sudėtinga procedūra, ir dažniausiai apsiribota tik kompanijos darbuotojo įrašų peržiūrėjimu arba įmonės santykiais su kitomis įmonėmis – į vidinę kompanijos finansinę veiklą buvo kreipiama nedaug dėmesio. Ir tik atsitiktinai atskleisti lėšų grobstymo skandalai „London & General“ banke 1895 metais bei tekstilės konglomerate „Kingston Cotton Mill“ 1896 metais priminė, kad išorinio audito tikslas – užkirsti kelią apgavystėms ir galimiems pažeidimams, taip pat – techninėms bei „principinėms“ apskaitos klaidoms. 1895 metais Anglijoje pradėta taikyti pirmuosius testus buhalteriams, o po metų atsirado ir terminas „diplomuotas buhalteris“ – CPA (angl. „Certified Public Accountant“), kvalifikacija, suteikiama išlaikius atitinkamus egzaminus.

Būtina suvokti, kad XIX amžiaus viduryje finansinė apskaita net neegzistavo kaip mokslo disciplina, nebuvo mokyklų, sukauptos patirties ar net knygų, gvildenančių techninius šio verslo

veiksnius. Todėl finansininkai šio amato dažniausiai mokėsi tiesiog savo darbe kaip knygvedžiai ir raštininkai, o patys gambiausi tapo buhalterių amato pradininkais, savo patirtį pavertę šiuolaikinio audito, mokesčių apskaitos ir konsultacijų mokykla. Nieko nuostabaus, kad beveik iki pat XX amžiaus pabaigos tai buvo beveik išimtinai vyriška profesija.

Didėjant ekonominiam Anglijos ir JAV bendradarbiavimui XIX amžiaus pabaigoje, angliškoji audito patirtis natūraliai persikėlė į Ameriką – ir dar daug dešimtmečių britiškos audito kompanijos mėgavosi neįtikėtinu prestižu JAV rinkoje. Dauguma Amerikoje atsirandančių vadovėlių ir knygų audito tema taip pat buvo britiški, visiškai negvildenantys JAV rinkos realijų ir amerikiečiams dažniausiai tiesiog nesuprantami – vėlgi britai buvo tam gyvybiškai reikalingi (pirmas amerikietiškas buhalterijos vadovėlis pasirodė tik 1905 metais).

Tačiau po Pirmojo pasaulinio karo JAV ekonomika, o sykiu ir audito kompanijos tapo dominuojančios pasaulyje. Dabar jau amerikiečiai pradėjo diktuoti savo madas. XX amžiuje Didžioji depresija, kurią iš dalies taip pat lėmė finansinės sistemos netobulumai bei kontrolės trūkumas, 1934 metais pagimdė JAV vertybinių popierių komisiją – SEC („Securities and Exchange Commission“), kuriai nuo to laiko visos komercinės įmonės privalėjo teikti savo finansinės veiklos ataskaitas pagal nustatytą reglamentą (taip pat kasmetinę pelno ir nuostolių ataskaitą). Pačioje Anglijoje nuo 1933 metų visos biržoje listinguojamos kompanijos privalėjo samdyti nepriklausomų auditorių kompanijas, kurios savo ruožtu privalėjo prisiimti atsakomybę už vertinimą ir išvadas. Tai buvo padaryta anksčiau už amerikiečius, tačiau bet kuriuo atveju atsižvelgiant į amerikietišką patirtį.

Ir pačiai visuomenei atsirado poreikis žinoti apie valstybinių lėšų panaudojimą, o investuotojams – apie veiklą tų kompanijų, kurių atžvilgiu jie turėjo interesų. Kitaip nei nepriklausomų auditorių pagalba, informacijos apie valstybinių įstaigų, ypač komercinių struktūrų veiklą niekas gauti negalėjo. Nepriklausomas

auditas tapo socialinės kontrolės mechanizmu, o patys auditoriai – visuomeninio stabilumo garantais.

Taip prasidėjo „audito revoliucija“. Po Antrojo pasaulinio karo, augant Vakarų ekonomikai, žmonija išvydo neįtikėtinai didelį kapitalo judėjimą po visą pasaulį. Kompanijos virto megakorporacijomis, atsirado tūkstančiai naujų bankų ir finansinių institucijų, naujos ekonomikos šakos ir technologijos, o amerikietiška verslo samprata įsiveržė į įvairiausias kultūrinės, socialines ir politines terpes. Investuotojams bei kompanijų vadovams reikėjo naujo pinigų srautų stebėjimo mechanizmo, ir taip auditoriaus statusas iš pasyvaus „įrašo knygoje“ tikrintojo virto lygiaverčiu patarėju. Auditas kaip verslas išsiplėtė iki „sisteminio sprendimo“ teikimo, auditoriams jau nepakako vien tvirtinti transakcijas, jie tapo konsultantais, patarėniais, kaip ir kur tą transakciją atlikti. Tai savo ruožtu sukėlė interesų konfliktą, kai didžiųjų audito kompanijų verslo konsultacijų padaliniai pradėjo gauti daugiau pajamų nei paties audito veikla. 2001 metų „Enron“ skandalas ir su tuo susijusi vienos didžiausių pasaulyje audito kompanijų „Andersen“ griūtis privertė vėl reformuoti sistemą, įstatymais atskiriant audito ir verslo konsultantų padalinius – likimo ironija, kad būtent skandalai ir atnešdavo daugiausia darbo (o kartu, žinoma, ir pajamų) tiems patiems auditoriams...

Audito ir finansinių konsultacijų verslui nuo pat atsiradimo buvo būdingas nuolatinis ir dinamiškas kompanijų susilieėjimas. Tai paaiškinama tuo, kad, verslui plečiantis į įvairius regionus ar šalis, audito kompanijos buvo priverstos sekti joms iš paskos, o tai kainavo daug pastangų ir išteklių – kur kas paprasčiau buvo susivienyti, siekiant patenkinti rinkos poreikį. Audito kompanijų stambėjimas ir pūtimasis lėmė tai, kad XX amžiaus aštuntajame dešimtmetyje atsirado vadinamasis „Didysis aštuonetas“ – organizacija, vienijanti aštuonias didžiausias kompanijas, dominuojančias pasaulio rinkoje. Vėliau aštuonetas virto šešetu, dar vėliau – penketu, o po „Andersen“ žlugimo XXI amžiaus pradžioje – „Didžiuoju ketvertu“, šiuo metu audito ir

finansinių konsultacijų paslaugas teikiančiu absoliučiai visoms „Fortune 500“ kompanijoms, kartu ir 48 procentams viso pasaulio verslo kompanijų, ir už tai per metus gaunančiu beveik 100 milijardų dolerių pajamų.

Tie „Didžiojo ketverto“ pavadinimai greičiausiai pažįstami ir jums, o jei dar ne, neabejotinai su jais susidursite netolimoje ateityje. Tai „Deloitte“, „PwC“, „EY“ (anksčiau „Ernst & Young“) ir KPMG. Teliėka sužinoti, kaip jos atsirado ir tokiomis tapo.

## „DELOITTE“

Tai pati didžiausia „Didžiojo ketverto“ kompanija pagal apyvartą (34,2 milijardo dolerių 2014 metais) ir darbuotojų skaičių (210 tūkstančių). Nors labiausiai ji mums pažįstama kaip „Deloitte“, visas pavadinimas yra „Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.“ – kaip įprasta audito rinkoje, ir šis pavadinimas sudarytas iš pavardžių, nors likimas, kaip vėlgi įprasta audito rinkoje, tų pavardžių savininkams susitikti taip ir nelėmė...

Kompanijos pradininkas Williamas Welchas Deloitte (1818–1898) gimė Londone, jūrų pirklio šeimoje. Jo senelis buvo garsus asmuo – grafas Jeanas de Loitte ėjo Prancūzijos karaliaus Liudviko XVI finansų ministro pareigas, per Didžiąją Prancūzijos revoliuciją pabėgęs į Angliją. Ten jis vedė, susilaukė trijų sūnų ir pasikeitė pavardę į angliškesnį variantą – Deloitte.

Williamą jau nuo pat mažens supo aristokratiška aplinka, tačiau jis pasirinko gana žemišką profesiją – buhalterio. Sulaukęs penkiolikos, įsidarbino klerku Londono bankrotų teisme, kur ir išmoko finansinės apskaitos amato. Po dešimties metų, sulaukęs 25-erių, W. W. Deloitte konsultavo Jungtinės Karalystės Parlamente priimant Akcinių bendrovių įstatymą, kuris nustatė šiuolaikinių kompanijų teisinę ir finansinę struktūrą. Iškart po to jis atidarė savo audito įmonę kitoje gatvės pusėje priešais tą patį Londono bankroto teismą. Iš pradžių W. W. Deloitte aktyviai

Prekių ženklai dažnai nulemia sprendimą rinktis vieną ar kitą gaminį. Jie parodo, kuo jūs tikite, pabrėžia jūsų polinkį į naujoves, estetinį lygį ir individualumą. Taigi prekių ženklai yra ir jūsų vidinės būsenos ar išprusimo liudininkai. Bet ką gi vis dėlto reiškia tie prekių ženklų pavadinimai? Paaiškėja, kad daugiausia tai pavardės ar kompanijos įkūrėjo inicialai, nes už pačio galingiausio kompiuterio, už paties didžiausio atradimo, už tolimiausios žvaigždės visada rasi žmogų. Ir tų žmonių istorijos tokios spalvingos, dinamiškos ir pamokančios, kad gali jas skaityti kaip nuotykinį romaną.

• • • • •



**GIEDRIUS DRUKTEINIS** – žurnalistas, lektorius, komunikacijos konsultantas, televizijos laidos „Yra kaip yra“ nuolatinis ekspertas, žurnalų „Verslo klasė“, „TV antena“ ir kt. autorius, vyrų įvaizdžio svetainės elegancija.eu įkūrėjas.

G. Drukteinis yra išleidęs septynias knygas: „Vietnamo karas“ (1993), „Ulsteris, mano širdis“ (1997), „Izraelis, žydų valstybė“ (2005), „Kaklaraištis yra politika“ (2011), „Lyderiai: 50 sėkmės istorijų“ (2013), „Kodėl spaudžiame dešinę. Apie etiketą ir manieras“ (2014), „Jaunuolio gidas – kaip išgyventi suaugusiųjų pasaulyje“ (elektroninė versija – 2015). Gyvena ir dirba Vilniuje.

[www.sofoklis.lt](http://www.sofoklis.lt)



9 786094 441622