**Лидо Энтони "Ли" Якокка** (англ. Lido Anthony "Lee" Iacocca; род.15 октября 1924) - американский менеджер и промышленник. Был президентом "Ford Motor Company" и председателем правления корпорации "Chrysler".

Ли Якокка начал свою карьеру в корпорации "Форд". Первоначально он работал в качестве инженера, однако через некоторое время ему захотелось работать менеджером.

Именно на Форде у него появилось прозвище Ли, связанное с тем, что при телефонных разговорах он стал сокращать своё имя Лидо.

Через некоторое время Якокке удалось стать одним из директоров корпорации "Форд". Именно Якокка разработал легендарный "Форд Мустанг", а также принимал активное участие в организации работы по внедрению малолитражных переднеприводных автомобилей одним из которых стал "Форд Фиеста". Именно Якокка одним из первых придумал систему покупки автомобилей в кредит.13 июля 1978 года был уволен из "Форда" Генри Фордом 2-м, несмотря на то, что уже на тот момент он считался одним из талантливейших менеджеров в Америке.

После того, как Ли Якокку уволили из корпорации "Форд" к нему поступило предложение от корпорации "Крайслер", в то время находящейся на грани банкротства. Якокка смог вытянуть "Крайслер" из пропасти. Известно, что он смог досрочно вернуть правительству США займ в размере 1,2 миллиардов долларов, погасив его раньше срока на 7 лет.

В 2005 году Якокка вернулся в корпорацию "Крайслер".

В 1980-х годах Якокка пишет книгу о своей жизни "Карьера менеджера". В мемуарах он очень остро и откровенно рассказывает о Генри Форде II (внуке основателя компании Ford Motor Company) и о взаимоотношениях в компании, подробно рассказывает о своей жизни и объясняет свою мотивацию при принятии судьбоносных решений для Форда и Крайслера.

Он спас от краха в начале 80-х годов одну из корпораций "большой тройки", действующих в автоиндустрии США. При этом Якокка сделал чуть ли не невозможное, но при этом мало что взял из традиционного набора управленческих рецептов, положившись в основном на свой опыт и интуицию менеджера-коммерсанта, дух инициативы, предприимчивости и неукротимую энергию делового человека.

Разрабатывая теорию и практику антикризисного управления, важно извлекать тот позитивный опыт, который накоплен лучшими зарубежными менеджерами на уровне фирмы, не повторяя их ошибок, творчески примеряя лучшие образцы и методы организации хозяйственной деятельности к нашим нуждам, к современной экономической действительности.

Ли Якокка начал свою деятельность в должности председателя Совета директоров корпорации Chrysler с критически-аналитической оценки положения дел в компании. Изучение стиля управления прежнего руководства показало, что в верхних эшелонах власти отсутствует организационная дисциплина и элементарный порядок. Корпорация функционировала отнюдь не как целостная корпорация. Она состояла из скопления малых фирм, каждая из которых управлялась своим авторитарным директором, причем ни один из них не обращал внимания на то, что делали другие.

В корпорации не существовало никакой системы, которая цементировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли бы обмениваться мнениями и вырабатывать взаимодействие между различными подразделениями, рассматривать черновые варианты проектов решений.

В корпорации отсутствовала целостная система финансового контроля. Никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на простейшие вопросы, касающиеся ее финансового положения.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат. Люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль за сохранением промышленных секретов, что породило промышленный шпионаж в значительных размерах Безопасность в части сохранения секретов и имущества не была обеспечена.

Проблемы корпорации не решались в значительной степени потому, Что руководство не представляло собой сплоченную единую команду. Была "неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля".

Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Карьерная политика была не продумана и осуществлялась весьма произвольно. На протяжении ряда лет людей просто перемещали с места на место. Например, сотрудника, руководившего сетью автосервиса и обеспечением запчастями в Южной Америке, перевели на пост главного бухгалтера-ревизора. Он свою должность ненавидел и, конечно, исполнял ее без надлежащей добросовестности и профессионализма. Менеджеры корпорации пользовались известностью как игроки в гольф, а не как специалисты по автомобильному делу.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала непосредственно сказывался на неутешительных хозяйственных итогах. Доля Chrysler на американском автомобильном рынке продолжала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти 2/з покупателей недовольны автомобилями Chrysler, они воспринимались как чопорные и скучные. Срочно требовались новаторские модели.

Корпорация столкнулась еще с одной крупной проблемой - отсутствием заказов со стороны дилеров. Кроме того, на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей. Одно время их количество достигло даже 100 тыс., т.е. был запас готовой продукции почти на 600 млн. дол. В это же время наличность корпорации стремительно сокращалась. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астрономическими цифрами. Но хуже того, машины стояли просто под открытым небом и медленно приходили в негодность. "Я понимал, что корпорация Chrysler не сможет стать прибыльной, - писал Л. Якокка, - если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко… они сочли меня фантазером".

Итак, критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что перед вновь назначенным руководителем стоит много очень сложных проблем, но на первом месте - проблема подбора персонала, создание единой сплоченной команды. Подбором сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. При этом у него был довольно обширный список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации Ford motor.

Первым делом Якокка считал для себя подбор специалиста в области финансов, но не "крохобора", а финансиста с размахом, талантливого и со сноровкой предпринимателя, способного проанализировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог быть Джералд Гринуолд. Он получил хорошее экономическое образование в Принстонском университете, был менеджером агрессивного типа, имел опыт самостоятельной работы и постоянно пытался вырваться из чисто финансовой деятельности. Якокке не сразу удалось уговорить Гринуолда. Проявив настойчивость, он добился его согласия на переход в Chrysler.

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Когда Якокка окончательно убедился в его способностях, то обратился к нему с предложением занять новую должность при условии, что тот подберет на свое место столь же квалифицированного специалиста. Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. В роли руководителя финансового отдела корпорации Миллер оказался великолепным участником созданной Якоккой команды менеджеров.

якокк chrysler антикризисное управление

Третьим членом команды стал Хэл Сперлих. Он работал в корпорации уже два года и знал в ней положение дел. Хэл был как бы разведчиком Якокки. Именно он помог выявить много хороших работников, которых прежнее руководство компании не замечало. На низших этажах управления было много талантливой молодежи. Это в значительной мере облегчало решение кадровых проблем.

Но три человека - это еще не команда менеджеров, отмечает Якокка. Надо было продолжать ее набирать и сколачивать. Существовала группа людей, обладавших богатым опытом и уже доказанными способностями. Это были вышедшие в отставку менеджеры компании Ford. Нужно было мобилизовать их знания и здравый смысл, чтобы поднять положение фирмы Chrysler на надлежащий уровень.

Из этой группы Якокка первым пригласил Гэра Локса, которого он знал как крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт Гэра: он принадлежал к тому сорту людей, с которыми все любят общаться, выпить стаканчик, доверительно поговорить. Якокка надеялся, что Локс сумеет добиться улучшения отношений корпорации с дилерами. "Вместо того чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, - писал Якокка, - нам необходимо было создать атмосферу, в которой кто-либо из высшего руководства мог бы сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности, одни за другими".

Следующим шагом стал подбор уникального специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, хорошо известного ему по работе в компании Ford, где тот работал главным конструктором. Его специальностью был контроль за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях Chrysler. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области - Джордж Бате, который уже служил в корпорации до прихода Ли Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля за качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодотворно занимались Дин Дог, Стив Шарф, которые привели из других компаний, где они раньше работали, 15 отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества автомобиля.

Кроме решения проблемы качества продукции перед руководителем корпорации стояла неотложная задача налаживания службы материально-технического снабжения. На этот сложнейший участок работы Ли Якокка пригласил еще одного вышедшего в отставку бывшего фордовского менеджера Пола Бергмозера, который на протяжении 30 лет в должности вице-президента курировал материально-техническое снабжение. Это был человек жесткого и новаторского склада, обладающий способностью изыскивать десяток способов сделать те, что любой другой объявляет неосуществимым.

Благодаря усилиям и организаторскому таланту Пола Бергмозера в корпорации удалось создать довольно эффективную систему материально-технического снабжения.

Для окончательного укомплектования команды Ли Якокка решил ее пополнить знатоками маркетинга. Будучи сам специалистом по маркетингу, он пригласил знакомых ему профессионалов, которые понимали его с полуслова.

Обосновывая свои подходы и принципы формирования команды, Ли Якокка выделяет прежде всего талант, энергию, исключительное трудолюбие, многолетний опыт тех людей, которых он пригласил на работу в руководящие органы корпорации. "Каждый из них обладал многолетним опытом и желанием этот опыт использовать… Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призыв и готовы подать руку помощи… Это были энергичные люди, обладающие твердым характером и большим мужеством".

Подытоживая опыт деятельности Ли Якокки по созданию эффективной сплоченной команды, можно выделить ряд ведущих принципов, которыми он при этом руководствовался.

В заключение нельзя не привести слова Ли Якокки: "Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать". Руководитель компании Chrysler убедительно доказал своей деятельностью верность этого положения. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в ряд преуспевающих в США.