

Jan Carlzon

MOMENTS OF TRUTH

**New Strategies for Today's
Customer-Driven Economy**

Harper Collins Publishers

Ян Карлзон

МОМЕНТЫ ИСТИНЫ

В сервисе
нет мелочей

Специально для www.koob.ru

Москва
2011

- Если мы искренне преданы ориентации компании на индивидуальные нужды каждого клиента, мы не можем полагаться на процедуры или указания, исходящие из корпоративных офисов. Мы должны возложить ответственность за идеи, решения и действия на рядовых сотрудников.
- Лидер — это слушатель, пропагандист, учитель, эмоциональная и вдохновляющая личность, способная создать правильную атмосферу вместо того, чтобы самостоятельно принимать все решения.
- Лидер должен быть «просвещенным диктатором», т. е. человеком, готовым донести концепцию компании до сотрудников и не приемлющим несогласие персонала с ее ключевыми идеями.
- Ведение бизнеса не всегда подчиняется законам логики или математики.

Лучшая книга о лидерстве, написанная генеральным директором.

Джон Нейсбит, всемирно известный футуролог,
автор бестселлера «Мегатренды»

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете, как Scandinavian Airlines стала одной из лучших авиакомпаний в мире;
- научитесь определять, что действительно важно клиенту;
- поймете, как стать лидером ориентированной на клиента компании

УДК 658.5
ББК 65.291.218
К23

Переводчик М. Иутина

Карлзон Я.

К23 Моменты истины: В сервисе нет мелочей / Ян Карлзон; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 168 с.

ISBN 978-5-9614-1640-4

Многочисленные затраты на маркетинг, рекламу и PR окажутся потраченными впустую, если сотрудники компании, которые непосредственно общаются с клиентом, например продавцы, мастера, операторы на телефоне, охранники, не смогут внимательно отнестись к потребностям клиента, оперативно решить его проблемы и помочь в нестандартной ситуации. По мнению Яна Карлзона, который сумел всего за год не только вывести из глубокого кризиса Scandinavian Airlines, но и сделать ее одной из лучших авиакомпаний в мире, на это у сотрудников компании есть всего 15 секунд. Именно столько в среднем длится общение клиента и специалиста компании. Именно эти 15 секунд решают всё — будет клиент доволен или уйдет в другую компанию.

Книга «Моменты истины» рассказывает о том, как выстроить систему управления компанией таким образом, чтобы ее клиентам всегда предоставлялся стабильно высокий уровень сервиса.

Книга будет интересна менеджеру любой компании, которая работает с клиентами.

УДК 658.5
ББК 65.291.218

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Ballinger Publishing Company, 1987

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2011

Опубликовано с разрешения HarperCollins Publishers, Inc.

ISBN 978-5-9614-1640-4 (рус.)
ISBN 978-0-06-091580-3 (анг.)

Содержание

Предисловие.....	6
Глава 1. Моменты истины	11
Глава 2. Финансовые преобразования в VINGRESOR и LINJEFLYG.....	14
VINGRESOR	14
LINJEFLYG	15
Глава 3. Преобразование SAS	21
Глава 4. Профессия -лидер	26
Глава 5. Задавая стратегию.....	31
Глава 6. Выравнивание пирамиды	40
Глава 7. Принимая риск на себя.....	48
Глава 8. Информационное взаимодействие	54
Глава 9. Советы директоров и профсоюзы	59
Глава 10. Оценивая результаты.....	63
Глава 11. Поощряя сотрудников	66
Глава 12. Вторая волна	70
Об авторе.....	78

Предисловие

Представьте, что в салоне самолета, выполняющего рейс Нью-Йорк — Лос-Анджелес, оторвалась панель внутренней обшивки и пассажирка порвала колготки, зацепившись за ее острый край. Стюардесса не может закрепить панель и передает информацию о наличии проблемы наземным службам компании. Согласно ее логике, она выполнила свою работу. В то время, когда информация дойдет до сотрудника технической службы, самолет уже будет находиться на высоте 31 000 футов над землей. Поэтому специалист небрежно выводит: «Отремонтировать при первой возможности» — и проблема будет устранена после того, как порвется десятая пара колготок.

Какова реакция Яна Карлзона на эту ситуацию? Устранить горизонтальные барьеры общения. Снять с менеджеров среднего звена, нанятых для того, чтобы отслеживать выполнение инструкций, роль администраторов и предоставить им право руководить и координировать деятельность рядовых исполнителей, непосредственно обслуживающих клиентов. Ведь чтобы у пассажира сложилось впечатление о компании, достаточно 15 секунд общения с любым ее представителем, начиная с менеджера по продаже билетов и заканчивая стюардессой. Именно эти 15 секунд Ян Карлзон называет «моментом истины».

Кто такой Карлзон? В конце лета 1986 г. *Business Week* рассказала о том, как Швеция «стала сильнейшим игроком на европейском рынке услуг... Еще 10 лет назад она была слабее всех, а теперь ей завидует весь континент». Самым ярким примером того, что *Business Week* назвала «агрессивным и динамичным стилем руководства, который привел к триумфу большинство шведских компаний», стала SAS, генеральным директором которой являлся Ян Карлзон.

В 1978 г., в возрасте 36 лет, Ян Карлзон принял руководство шведскими внутренними авиалиниями Linjeflyg, став самым молодым в мире президентом авиакомпания. Он взял за основу метод работы авиакомпании People Express, значительно уменьшив стоимость билетов и максимально увеличив наполняемость салонов самолетов, и достиг ошеломляющих успехов в рекордно короткий срок. Наградой для него стала должность президента SAS, на которую он был назначен в 1981 г. За два года до его прихода в компанию она быстрыми темпами шла к краху после 17 прибыльных лет. Ее потери за 1979-1980 гг. составили \$30 млн.

Сотрудники без особого энтузиазма отнеслись к назначению нового президента, они ждали сокращения расходов и снижения стоимости билетов. Вместо этого Карлзон разработал систему «Еврокласс», предоставлявшую первоклассный сервис при стоимости билета равной эконом-классу. Эта система стала частью его проекта «Авиалинии для бизнесменов», цель которого — добиться статуса лучшей авиакомпании для часто путешествующих бизнесменов на Европейском континенте.

В скором времени SAS стала одной из самых надежных компаний в Европе. Она восстановила прибыльность авиaperевозок за один год, в то время как общие убытки остальных международных авиалиний составили \$2 млрд. Выдающимся событием в 1984 г. для SAS стала награда «Авиакомпания года» журнала *Air Transport World*.

Несомненно, история Яна Карлзона, изложенная на страницах книги «Моменты истины», — это сага о необычайном выражении в авиабизнесе. Практическое применение представленных им методик управления не имеет границ.

По мнению Карлзона, мы вступаем в эпоху, ориентированную на потребности рынка и клиента. Мудрые потребители и новые конкуренты, начиная от воздушного транспорта и заканчивая машиностроением, производством полупроводников и финансовым обслуживанием, оказывают давление на традиционный бизнес. Для того чтобы преодолеть неоднородность данного рынка, нам необходимо полностью изменить организационную структуру. В первую очередь это касается компаний, ориентированных

на клиента. Они не выживут, сохраняя систему обособленного и «нисходящего» иерархического стиля высшего руководства.

В книге много поучительных историй и практических советов, которые описывают стиль работы Карлзона в компании Vingresor — дочерней компании SAS, занимающейся продажей туристических пакетов, президентом которой он стал в 32 года, Linjeflyg и непосредственно в SAS. Свою карьеру топ-менеджера в Vingresor он начал, отдавая приказы, а не прислушиваясь к мнению подчиненных и клиентов. Четыре года спустя, возглавив Linjeflyg, Ян Карлзон сделал выводы из полученных уроков и на первом же собрании сотрудников компании попросил их о помощи. Это был значительный шаг вперед по сравнению с авторитарным стилем руководства 48 месяцев назад.

Возглавив SAS в кризисный момент, Ян Карлзон сделал вывод, что именно обслуживающий персонал и сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, стали движущей силой успеха компании. Он сместил акцент с технического обслуживания самолета на предоставление качественного сервиса клиентам. Он поразил технократов тем, что отказался от эксплуатации больших аэробусов и Boeing747, оставив менее рентабельные двухдвигательные DC-9, которые обеспечивали гибкость, необходимую для удовлетворения потребностей бизнес-клиентов.

Вместе со своей командой, у которой открылось второе дыхание, Карлзон смело запустил 147 проектов, направленных на улучшение сервиса, суммарная стоимость которых, несмотря на имевшийся дефицит бюджетных средств, составила приблизительно \$50 млн. Помимо этого, он сократил до минимума все расходы, которые не были направлены на достижение поставленной им цели. Например, он расформировал аналитический отдел по обзору состояния рынка численностью в 40 человек. Сбор информации теперь происходил локально, а значит, ближе к конечному потребителю.

В служебные обязанности сотрудников «передовой линии» Карлзон включил предоставление услуг, которые они в конечном счете и должны стремиться предоставить. Он улучшил внешний вид униформы, дал сотрудникам большую самостоятельность и призвал их стараться не говорить «нет» клиентам. В целях удобства часто путешествующих бизнесменов были созданы отдельные экспресс-стойки для регистрации пассажиров «Еврокласса». Эксперты скептически отнеслись к этой идее, считая, что государственные регулирующие органы никогда не дадут согласие на ее реализацию из-за традиционной для Швеции эгалитарной философии. Игнорируя мнение собственных экспертов, SAS продолжала продвигать эту идею и вскоре получила одобрение.

Способность персонала, работающего с клиентами, справиться с расширением своих полномочий — одна сторона вопроса. Другая — быть лидером. Формула управления Карлзона, доказанная им на практике, мягко говоря, нетрадиционная. Он отбросил идею «профессионального управления» и сделал ставку на интуицию, эмоции и умение показать товар лицом. Карлзон утверждал, что любой аналитик является провальным генератором и реализатором идей. Профессиональный управляющий склонен к длительному и доскональному анализу, но не готов к принятию решений. В SAS анализ всегда ведется в контексте общей бизнес-стратегии, а не отдельных ее элементов.

Современный руководитель должен четко представлять себе ситуацию, а также иметь превосходные коммуникативные навыки, не быть лишенным душевного тепла. Это не подразумевает слабости и сентиментальности. Карлзон называет такого современного руководителя, в том числе и себя, «просвещенным диктатором».

Преданность идее, а не деталям, связанным с ее реализацией, — вот что главное. Он считает, что люди максимально проявляют свои способности, только когда к ним предъявляются повышенные требования. Основой является жесткая, но справедливая система оценки результатов. Четкие и реалистичные цели, направленные на обеспечение потребностей клиентов, а также наличие здоровой конкуренции между сотрудниками,

способствуют ускорению процесса.

Как бы привлекательно все это ни выглядело, лучшее было впереди. В период 1981-1984 гг. SAS существенно перевыполняла план, преодолевая одно препятствие за другим. Затем запасы энергии начали иссякать. Приблизительно через год такой переоценки ценностей Карлзон запустил вторую волну преобразований. Эта амбициозная программа была направлена на глобальное повышение эффективности работы компании с тем, чтобы заранее подготовиться к надвигающимся преобразованиям в европейском авиабизнесе, а именно отмене государственного контроля.

Проблема действительно заслуживала внимания, но процесс ее решения оказался слишком сложным: большинство усилий США в данном направлении были безуспешными. Карлзон пришел к выводу, что система изначально должна отталкиваться от работы рядовых исполнителей, поэтому в их ряды необходимо вдохнуть новую жизнь. Они станут героями SAS. Ничто не должно мешать им предоставлять первоклассные услуги. Если руководитель среднего звена не может принять решение, сотрудник, непосредственно работающий с клиентом, должен обратиться напрямую к высшему руководству компании.

Процесс пошел, но, чтобы обеспечить его необратимость, по мнению Карлзона, нужно было вдохновить руководителей среднего звена и сместить акцент в их работе на удовлетворение потребностей рынка. Изначально этот план не подразумевал какой-либо обоснованной альтернативы их предыдущей роли интерпретаторов правил. Карлзон признавал: «Мы не оправдали ожиданий руководителей среднего звена».

Еще раз повторяюсь, что, стремясь достичь небывалой эффективности в рамках «второй волны», мы делали упор не на улучшении наших материальных активов. Главным для нас были люди. Распределение ролей стало диаметрально противоположным тому, что было раньше, значит, пирамида должна была стать плоской раз и навсегда.

Получит ли Карлзон в итоге второе чудо? Мы этого пока не знали, но его советы были вполне своевременны. Начиная с банков и заканчивая производителями котлов, для американских компаний типичной реакцией на надвигающиеся экономические изменения было повышение внимания к технической базе. Люди и система управления рассматривались во вторую очередь. Но это был опасный путь. Автоматизация не спасет плохо организованное производство с персоналом, лишенным мотивации. Современный компьютер не поможет банку в условиях нестабильного рынка финансовых услуг, где ежедневно появляются все более современные продукты.

Карлзон предложил нашим организациям в буквальном смысле слова перевернуть все с ног на голову. Мы должны были научиться впускать в свою жизнь перемены, а не противостоять им; брать на себя риск, а не избегать его; предоставлять новые возможности рядовым сотрудникам, а не лишать их мотивации; обращать внимание на внешние обстоятельства стремительно меняющегося рынка, вместо того чтобы тратить время на внутренние запутанные бюрократические процедуры. К этому списку Ян Карлзон добавил свое блестящее исследование феномена руководителей среднего звена, о которых часто забывают в программах переквалификации персонала, что в итоге превращает их в фактор, тормозящий внедрение самых прогрессивных программ развития. Кроме того, Карлзон подчеркнул качества современного стратегически мыслящего лидера: дальновидность и надежность вкупе с лояльностью, жесткими требованиями и ориентацией на клиента.

Мы надеемся, что эту книгу прочитают коллеги Карлзона, а также все руководители американских авиакомпаний. Неконкурентный сервис в конечном счете привел к краху недавних лидеров — компанию People Express. Проблемы, связанные со слиянием компаний, и консервативная реакция на процесс сокращения государственного регулирования экономики существенно повлияли на снижение уровня сервиса для часто

путешествующих американских бизнесменов, что стало причиной огромных финансовых потерь авиакомпаний. Только American Airlines воздержалась от крупных приобретений. Благодаря неизменно высокому уровню сервиса она занимает лидирующие позиции в рейтингах. В свою очередь Компания Delta в пылу борьбы за расширение рынков, совершенно забыв о потребностях клиентов, снизила цены настолько, что это не позволяло обеспечить даже самый минимальный уровень сервиса. Очевидно, если бы американские коллеги Карлзона применили в своей деятельности его методику, им удалось бы избежать крупных финансовых потерь и неприятностей.

Книга «Моменты истины» предназначена для руководителей американских авиакомпаний и банков, производителей текстиля, станков и оборудования. Карлзон дает нам инструмент для фундаментальных изменений в организационной структуре. В ней даются примеры, предложения и, прежде всего, новая философия человека, который находился на «линии огня» и смог достичь блестящих результатов в рекордно короткие сроки.

Том Питерс

Каждому человеку требуется знать и чувствовать, что в нем нуждаются.

Каждый человек хочет, чтобы в нем видели личность.

Свобода принятия на себя ответственности позволяет человеку выявить возможности, которые в противном случае остаются скрытыми.

Тот, кто не владеет информацией, не может брать на себя ответственность; тот, кому доступна информация, не может не взять на себя ответственность.

Ян Карлзон

Глава 1. Моменты истины

Американский бизнесмен Руди Петерсон остановился в гостинице Grand Hotel в Стокгольме. Однажды он выехал из отеля в аэропорт Арланда, расположенный к северу от Стокгольма, откуда вместе со своим коллегой должен был вылететь рейсом SAS в Копенгаген. Поездка была рассчитана всего на один день, но имела для него огромное значение.

Приехав в аэропорт, Петерсон обнаружил, что забыл билет на самолет в гостинице. Ни для кого не секрет, что при отсутствии билета вас не посадят на борт, поэтому Руди был готов к тому, что он не попадет на этот рейс, соответственно, на встречу в Копенгагене и удивился реакции менеджера по продаже билетов.

«Не волнуйтесь, мистер Петерсон, — улыбнувшись, сказала она. — Вот ваш посадочный талон и временный билет. Если вы сообщите мне номер комнаты в отеле и местопребывание в Копенгагене, я позабочусь обо всем остальном сама».

Пока Руди и его коллега находились в зале ожидания, менеджер связалась с гостиницей. Коридорный нашел в номере билет именно там, где Петерсон его оставил. Менеджер отправила водителя SAS в гостиницу за билетом. Каково же было удивление Руди, когда стюардесса подошла к нему и спокойным голосом сказала: «Господин Петерсон? Вот ваш билет». Руди благополучно вылетел в Копенгаген.

Как бы развивалась данная ситуация в авиакомпаниях с традиционным подходом? Инструкция большинства авиакомпаний предельно понятна: «Нет билета — нет полета». В лучшем случае сотрудник, проверяющий билеты, проинформировал бы руководителя о проблеме, но Руди Петерсон, вероятнее всего, пропустил бы свой рейс. Таким образом, благодаря нетрадиционному подходу SAS клиент не только был приятно удивлен, но и вовремя приехал на встречу.

Я очень горжусь этой историей с Руди Петерсоном, так как она демонстрирует результат превращения SAS в компанию, ориентированную на клиента. Ее основное достижение — удовлетворение потребностей пассажиров, каждый из которых требует к себе индивидуального подхода и, следовательно, не станет делать выбор в пользу наших авиалиний до тех пор, пока мы не будем соответствовать его ожиданиям.

Когда мы говорим о нашей компании, то рассматриваем SAS как совокупность авиационного парка, базы технического обслуживания, офисов и административных процедур. Но если спросить клиентов о SAS, они не будут рассказывать о наших самолетах, офисах или об инвестициях в оборудование. Вместо этого они поделятся своим опытом общения с рядовыми сотрудниками компании.

За последний год каждому из наших 10 млн клиентов довелось иметь дело примерно с пятью сотрудниками SAS. Продолжительность общения составила не более 15 секунд. И эти 50 млн моментов истины смогли определить дальнейшее будущее компании, а именно: будет ли она развиваться и процветать или потерпит крах. Эти моменты дали нам возможность доказать клиентам, что мы — лучшие.

Если мы искренне преданы ориентации компании на индивидуальные потребности каждого клиента, у нас отпадает необходимость полагаться на свод правил или распоряжений, исходящих из штаб-квартир. Мы должны возложить ответственность за идеи, решения и действия на людей, которые представляют SAS в течение этих 15 секунд: менеджеров по продаже билетов, бортпроводников, операторов по обработке багажа и других сотрудников «передовой линии». Если для решения проблемы отдельно взятого человека им потребуется пройти через всю иерархическую цепочку, эти 15 золотых секунд будут безвозвратно потеряны, а вместе с ними возможность приобрести еще одного преданного клиента.

Такой подход, возможно, перевернет традиционную компанию вверх ногами, но так и

должно быть. Традиционная корпоративная структура напоминает многоуровневую пирамиду с маленькой вершиной, несколькими промежуточными уровнями и основой, опирающейся на рынок. На вершине компании находятся президент и несколько высококвалифицированных вице-президентов — образованных, опытных специалистов в сфере финансов, производства, экспорта и продаж. Основной задачей этой группы топ-менеджеров является управление компанией посредством принятия решений, необходимых для обеспечения ее деятельности.

Распространение этих решений в компании должно осуществляться с помощью промежуточного звена. Из этого следует, что многочисленная команда среднего управленческого персонала должна заняться преобразованием решений в инструкции, нормативы, правила и распоряжения, предназначенные для работников низшего звена. Несмотря на то, что сотрудников среднего звена называют руководителями, в действительности они таковыми не являются. Понятие «руководитель» подразумевает человека, имеющего определенные полномочия для принятия решений. Следовательно, они являются информационными посредниками, передающими суть решений, принятых на более высоком уровне корпоративной пирамиды.

В основании пирамиды находятся те, кто выполняет всю работу, а именно работники умственного и физического труда. Эти люди находятся в ежедневном контакте с клиентами и знают все о работе компании, но не имеют никаких полномочий решать возникающие проблемы.

Экономическая основа существования иерархических структур организаций изменилась. В условиях современной глобальной экономики индустриальные страны больше не могут производить и продавать товары исключительно на внутренних рынках. Дешевое сырье и рабочая сила, а также продвинутое технологические разработки стали доступны странам третьего мира. Сегодня крупный рогатый скот забивают в Техасе, выделку кожи производят в Аргентине, после чего отправляют в Корею, где из нее изготавливают бейсбольные перчатки. В завершение полного цикла перчатки возвращаются обратно в Техас и поступают в местные магазины спорттоваров.

Неконкурентоспособная, ориентированная на производство западная экономика трансформируется в сервисную. Мы находимся на перекрестке истории в момент наступления эпохи, ориентированной на клиента даже в том бизнесе, который никогда не специализировался на оказании услуг.

Например, шведский производитель сварочного оборудования долгое время являлся монополистом на европейском рынке благодаря своей высококачественной продукции. Неожиданно компания обнаружила, что потеряла почти половину рынка сбыта. Оказалось, европейский конкурент начал продавать за полцены менее сложное оборудование, которое соответствовало финансовым возможностям клиентов и при этом удовлетворяло их потребности. Шведская компания, ориентированная на производство, отпугнула потребителей высокими ценами. В современном мире ориентиром должен стать потребитель, а не орудия или технология производства. Компания, чтобы выжить, должна произвести организационные изменения.

В ориентированной на клиента компании децентрализованная система организации подразумевает делегирование ответственности сотрудникам нижней части пирамиды. Другими словами, традиционная иерархическая корпоративная структура должна стать более плоской. В большей степени это относится к сервису, в котором все начинается не с продукции, а с клиента.

Для того чтобы стать ориентированной на клиента компанией, необходимы существенные изменения в работе персонала, контактирующего с клиентами. Инициатива при этом должна исходить от высшего руководства. Именно топ-менеджер должен проявить качества настоящего лидера, чтобы создать условия, при которых сотрудники

возьмут на себя ответственность и профессионально выполнят свои обязанности. Он должен донести до них концепцию работы компании, а также выслушать пожелания персонала по поводу того, как реализовать эту концепцию на деле. Для того чтобы преуспеть, руководитель должен отказаться от авторитарного метода управления, проявить мудрость и выступить отличным стратегом, учителем и вдохновителем.

Руководители среднего звена должны отвечать за анализ проблем, управление ресурсами и, что наиболее важно, за обеспечение потребностей сотрудников переднего края. Это открывает отличные перспективы для нового поколения одаренных и образованных молодых людей. Мы должны доверить им активную роль в современном бизнесе, возлагая на них настоящую ответственность и проявляя к ним уважение.

Сотрудникам, которые общаются с клиентами, необходимо передать право решать проблемы конкретного пассажира. Сотрудники быстро справятся с нестандартной ситуацией, подобной той, которая возникла у Руди Петерсона, если пройдут соответствующее обучение. В результате организационных изменений компании увеличат число клиентов и повысят свою конкурентоспособность.

Многие из вас наверняка думают: «Почему какой-то руководитель из маленькой страны в Северной Европе считает, что он может учить американцев, как управлять компанией?» Отвечаю: «Я считаю, что те изменения в сфере бизнеса, о которых идет речь, намного раньше затронули Скандинавские страны и заставили наших лидеров пересмотреть и перестроить не только свой стиль работы, но и организационную структуру компаний. То, как Скандинавия в целом и SAS, в частности, отреагировали на эти изменения, станет отличным примером для руководителей в США и других индустриальных странах.

Глава 2. Финансовые преобразования в VINGRESOR и LINJEFLYG

VINGRESOR

В июне 1974 г., в возрасте 32 лет, я сидел за рабочим столом в президентском офисе Vingresor, дочерней компании SAS, занимающейся продажей туристических пакетов. Я получил эту должность всего лишь через шесть месяцев после того, как пришел в компанию. В моем подчинении находилось 1400 сотрудников, в основном близких мне по возрасту. Мои профессиональные навыки были ничуть не лучше, чем у них, и объективно трудно было назвать причину, по которой меня выбрали президентом. Я боялся потерпеть неудачу и хотел вести себя, как настоящий босс. Поправив галстук, я созвал персонал. Один за другим сотрудники потянулись в мой офис, где я раздавал им указания: «Измени расписание!» «Подпиши договор с этой гостиницей!» На каждом собрании, независимо от ситуации, я отдавал распоряжения: «А теперь я хочу это!» «Здесь я бы сделал это!» «Я думаю так!»

Несомненно, я поступал так, как большинство людей, впервые оказавшихся в центре внимания. Подсознательно я играл роль, которую мне доверили, и потому мое поведение не было искренним. Я предполагал, что все сотрудники Vingresor ожидали, что я смогу выполнить работу намного лучше, чем они, и что именно я должен принимать все решения.

Я старался оправдать их ожидания. Подчиненные все чаще и чаще слышали мой голос. У меня всегда было решение возникавшей проблемы: как будто, получив должность президента, я стал мудрее. Тем не менее, принимая бесконечное количество решений, я обладал минимальными знаниями, информацией и опытом.

Между собой сотрудники называли меня Эго Бой. Это прозвище было заимствовано у знаменитой в то время скаковой лошади, но оно прекрасно отражало мой стиль управления. Что-то было не так, и я это чувствовал, но не знал других способов руководства компанией. Однажды ко мне в офис зашел Кристер Сандал. Он был в числе тех, кого я понизил в должности.

«Что ты делаешь? — спросил меня Кристер. — Почему тебя поставили начальником, как ты думаешь? Для того, чтобы ты стал тем, кем быть не можешь? Нет, тебя сделали президентом именно из-за присущих тебе личностных качеств!»

Искренность и смелость Кристера помогли мне понять, что новая роль не подразумевала радикального изменения моего поведения. Компания не требовала от меня единоличного руководства. Все, что было нужно, — это создание благоприятной атмосферы и условий, необходимых для более эффективной работы. Я начал понимать разницу между классическим начальником, постоянно раздающим директивы, и современным руководителем, задающим тон в работе компании и имеющим общее представление о том, в каком направлении двигаться. Этот разговор с Кристером придал мне уверенность в необходимости оставаться самим собой и радикально изменил мой подход к работе.

Я возглавил Vingresor в тяжелые времена. Топливный кризис 1973-1974 гг. взвинтил цены на авиабилеты настолько, что пассажиры отказывались летать даже чартерными рейсами. Поэтому нашей главной задачей было добиться прибыльности компании.

Вариантов у нас было немного. Основные функции туроператора, каким являлся Vingresor, состояли в заключении контрактов на продажу авиабилетов и номеров в го-

стиницах, а также в обеспечении работы агентов, занимающихся организацией экскурсий и различных видов деятельности в местах отдыха туристов. Эти услуги оформлялись в туристический пакет, который мы предлагали клиентам. Прибыль оператора в значительной степени зависела от стоимости пакета: чем больше расходов нес оператор на различных стадиях сбора турпакета, тем меньше была чистая прибыль и тем выше шанс понести убытки. Вывод: чем меньше вложений, тем ниже риски.

На рынке, в условиях падения цен, большинство компаний, ориентированных на производство, сэкономили на сервисном обслуживании. Однако это уменьшало доходы предприятия и создавало серьезные проблемы. Мы решили сократить расходы. В то время у нас было 210 000 клиентов, 40 000 из которых купили путевки по специальным предложениям, не принесшим нам никакой прибыли. Сократив расходы, в частности на рекламные акции, мы могли получать прибыль, обслуживая даже 170 000 человек.

Скорректировав производственную политику, мы изменили и структуру организации, сделав ее гибкой и способной в момент подъема экономики обслуживать большее количество клиентов. И положение на рынке действительно улучшилось! Благодаря нашей гибкости мы смогли легко справиться с потребностями новых клиентов и достойно вышли из кризиса. Во время моего первого срока в должности президента компания Vingresor получила самую большую в своей истории прибыль.

LINJEFLYG

В 1978 г., когда мой президентский срок в Vingresor насчитывал почти четыре года, мне предложили возглавить Linjeflyg, шведские внутренние авиалинии, являющиеся дочерней компанией SAS. Я внимательно выслушал предложение Нильса Хорьела, который в то время являлся председателем правления Linjeflyg, но не отнесся к этому серьезно. Несколько дней спустя я отказался от этого предложения.

Я не объяснил ему истинную причину отказа, но для меня в то время Linjeflyg представляла собой наискучнейший бизнес. Компания работала на рынке внутренних авиаперевозок, пытаясь приспособиться к графику полетов высших руководителей компаний, которым нужно было утром улететь в Стокгольм, а вечером вернуться обратно. По политическим соображениям стоимость билетов в любой уголок Швеции была практически одинаковой. Корпоративное решение по выбору авиакомпании определялось эффективностью ее работы. Linjeflyg, со своим стремлением заполнить все места в салоне по максимально низкой цене, представлялась мне «типичным пиджаком в тонкую полоску» и не вызывала никакого восторга.

Нильс Хорьел выслушал мой ответ на удивление спокойно. «Хорошо, хорошо, мы еще посмотрим», — сказал он. Казалось, он мне не поверил. Позже я узнал, что Хорьел когда-то был звездой гандбола. Ловкость и хитрость помогали ему прорываться через любую, даже лучшую защиту в мире. Он решил воспользоваться своей козырной картой и обратился к Курту Николину, члену правления, главной фигуре в шведской индустрии. Курт позвонил мне, чтобы поговорить о компании Linjeflyg. И я во второй раз сказал «нет». В конце концов он пришел ко мне в офис.

При личном общении Николин использовал другую тактику. Если Нильс Хорьел нарисовал мне картину процветающей компании Linjeflyg и пытался убедить меня, что в должности ее президента меня ждет беззаботное будущее, то Курт понял, что именно эта перспектива не вызывала никакого интереса с моей стороны, поэтому он дал мне совершенно иное описание компании. «Дела идут достаточно плохо», — сказал он. Linjeflyg несет убытки и отчаянно нуждается в руководителе, чья правильная стратегия могла бы изменить ситуацию к лучшему. «Чтобы спасти компанию от банкротства, нам нужен ты, и никто другой», — сказал мне Курт. После чего он добавил фразу, которая не

оставила меня равнодушным: «Эта работа станет для тебя отличной возможностью развить управленческие навыки».

Его план сработал. Я принял предложение возглавить Linjeflyg и в возрасте 36 лет стал самым молодым в мире президентом авиакомпании. Мое первое официальное распоряжение в должности президента Linjeflyg запомнилось людям надолго. В свой первый рабочий день в 11.00 утра я собрал весь персонал в главном ангаре. Взобравшись на высокую лестницу, с высоты 15 футов от земли я обратился к сотрудникам.

«Дела в компании обстоят не лучшим образом, — начал я с места в карьер. — Она теряет прибыль и испытывает массу проблем. В компании я новый человек и практически ничего про нее не знаю. Я не могу спасти Linjeflyg в одиночку. Единственное, что поможет ей выжить, — это ваше участие. Если вы сможете сами определить сферу личной ответственности каждого и проявите желание поделиться идеями и опытом, у нас появится больше материала, с которым мы сможем работать. У меня есть собственные идеи, и, возможно, мы сможем ими воспользоваться. Но самое главное, что необходимо понять, — это то, что только с вашей помощью я смогу справиться с задачей».

Я сразу же почувствовал, что мое выступление оказало сильное воздействие на присутствующих. Люди уходили с собрания воодушевленными. Они не ожидали, что я попрошу их о помощи. «Мы думали, что ты собрал нас для того, чтобы рассказать о своих планах, — говорили мне позже многие сотрудники. — А ты взял и поменялся с нами ролями!»

Этот опыт в очередной раз доказал, что никто не ждет от меня, как от руководителя, раздачи директив. Люди, работающие в Linjeflyg, были рады услышать о том, что они должны активно участвовать в построении будущего компании.

Наиболее обсуждаемой темой перед моим приходом в Linjeflyg была женская униформа. И это несмотря на то, что год назад компания потеряла в общей сложности \$3 млн. Коэффициент наполняемости салона упал на 50%, что в итоге привело к сокращению времени нахождения самолета в воздухе до 4,8 часа в сутки, а в среднем по всем авиакомпаниям мира этот показатель составлял 7 часов. Такое положение вещей явилось для меня симптомом отсутствия в компании какой-либо общекорпоративной стратегии.

В то время Linjeflyg представляла собой классический пример компании, ориентированной на производство. 95% ее пассажиров составляли командированные сотрудники, которых устраивали цены, установленные Linjeflyg. Стоимость билетов определялась расходами авиакомпании, а не спросом или предпочтениями рынка. Расходы, в свою очередь, зависели от размера воздушного судна, которое подбиралось в соответствии с требованиями наличия в любом крупном городе Швеции рейса, вылетающего в Стокгольм не позже 9.00 утра каждого рабочего дня. Соответственно, цены на билеты были высокими и едиными для всех.

В то же время в компании существовал конфликт целей. Никто не отвергал получение прибыли как цель, но большинство руководителей тем не менее разделяло политическую цель формирования «сферической Швеции», согласно которой даже из отдаленных ее уголков всегда была возможность удобно и по доступной цене добраться до Стокгольма. Таким образом, долгие перелеты стоили чуть больше, чем короткие, что было невыгодно для Linjeflyg. Моей первоочередной задачей стало превращение убытков в прибыль. Если ничего не предпринимать, компания обанкротится.

Первый сделанный нами вывод заключался в том, что невозможно заработать деньги на самолетах, простаивающих на земле. Необходимо было увеличить количество рейсов, но для этого нам следовало привлечь больше клиентов.

Что касается шведского рынка пассажиров бизнес-класса, он уже и так был в наших руках, поэтому мы не могли делать ставки на рост числа клиентов в этой среде. Нам нужно было заинтересовать данный контингент в том, чтобы чаще летать самолетами, а

не ездить на поездах или машинах. Для этого следовало увеличить количество рейсов. Люди, путешествовавшие в личных целях и оплачивавшие поездки из собственного кармана, предпочитали поезда или машины, а то и вовсе сидели дома. Как мы могли привлечь данную категорию клиентов? Конечно, снижением стоимости билетов.

«Давайте наполовину снизим цены на те направления, где возникает проблема с продажей мест», — предложил я. Наш консультант из Америки посоветовал нам этого не делать, напомнив о том, что такая стратегия чуть не обернулась банкротством для некоторых американских авиалиний. К счастью, мы его не послушали.

По существу, общая бизнес-стратегия включала в себя четыре пункта, разработанных с целью преобразования компании Linjeflyg, ориентированной на производство, в компанию, ориентированную на клиента. Одним из них было более рациональное использование имевшихся ресурсов, а именно увеличение времени пребывания самолетов в воздухе в течение суток. Вторым, не менее важным, пунктом стало преобразование Linjeflyg в лучшую авиакомпанию в мире по качеству предоставляемых услуг. В данном случае хороший сервис подразумевал наличие удобного расписания, частых рейсов и низких цен, а не телятины шатобриан и изысканных вин на борту самолета.

Пожалуй, трудно будет объяснить читателям, насколько смелым выглядело наше стремление стать лучшей авиакомпанией в мире в Швеции в 1978 г. Шведы по своей природе не выскочки. Исторически считалось неприличным привлекать к себе внимание. Даже публичное признание или критика вызывали неодобрение. Поэтому заявление о том, что мы станем компанией номер один в мире, уже само по себе явилось нарушением социальных норм приличия и вызвало большой резонанс среди наших сотрудников и общественности в целом.

Два других пункта бизнес-стратегии оказались менее заметными, но не менее важными для процесса трансформации Linjeflyg в ориентированную на клиента компанию. Мы приняли решение распределить ответственность среди большего количества людей в организации и модернизировать административные ресурсы таким образом, чтобы они работали на получение большей прибыли.

Своей новой организационной структуре мы придали форму сердца, одна половина которого отвечала за доходы, а вторая — за расходы. Главная идея заключалась в том, чтобы сам рынок диктовал нашему маркетинговому отделу, что конкретно компания Linjeflyg должна производить и продавать. Маркетинговый отдел, в свою очередь, должен был передать полученную информацию в производственный отдел. Таким образом, мы поставили традиционную организацию с ног на голову. Раньше инженеры проверяли готовность воздушного судна к полетам, не принимая во внимание интересы самих клиентов. Вместо того чтобы по традиции экономить на сервисе, мы решили выбираться из этой финансовой дыры за счет роста доходов.

Мы представили новый стратегический план на рассмотрение персоналу компании на встрече в Стокгольме. Я подчеркнул, что рынок Швеции, когда-то застойный и аграрный, значительно расширился и приобрел другую значимость. Это преобразование повлекло за собой потребность путешествовать не только с деловыми целями, на что Linjeflyg традиционно делала свои ставки. Я разложил нашу бизнес-стратегию по полочкам, рассказав о ее концепции, новой организационной структуре, новом расписании и тарифах, а также о рекламе. Все выглядело просто и логично, но я был потрясен ответной реакцией сотрудников.

Мероприятие превратилось в нечто вроде собрания религиозной секты. Люди покидали зал под песню Love Is in the Air, доносившуюся из репродукторов, и все как один восхищенно говорили о предстоящих переменах. Причиной такого энтузиазма стало мое открытое общение с персоналом. Фактически каждый из них мог сказать самому себе: «А ведь именно так я и думал!» Я никогда не забуду утро того дня, когда мы внесли в

расписание новые рейсы и установили новые тарифы. Прибыв в терминал вылета аэропорта Бромма в Стокгольме, я услышал мотивы Love Is in the Air, доносившиеся из динамиков, и увидел, как мои сотрудники приветствуют пассажиров обновленных внутренних авиалиний улыбкой и дарят каждому красную розу.

Некоторые назвали этот жест «типичным карлзоновским». В действительности же это была инициатива самих сотрудников. Когда они узнали, что не могут подсоединить динамики к проигрывателю, один из них добровольно вызвался стоять с микрофоном возле крошечной колонки проигрывателя. Все работали на износ, но никто не жаловался. Наоборот, такого удовольствия они не получали за всю историю своей работы в Linjeflyg!

Начиная с этого дня количество пассажиров стремительно возрастало. Кроме того, существенно изменился их состав: теперь это были не только бизнесмены, но и молодые люди, пенсионеры и даже целые семьи. Все они выбирали для полетов Linjeflyg.

Несмотря на предпринятые нами меры по улучшению положения дел в компании, наиболее эффективным оказалось существенное снижение стоимости полетов. Чтобы привлечь новых клиентов, нужно было максимально снизить цены на билеты для всех пассажиров, а не только для наших старых клиентов, а также активно продвигать новые тарифы. Мы понимали, что так называемые «внесезонные тарифы» должны быть достаточно низкими, чтобы максимально увеличить наполняемость самолета, вылетающего по расписанию в середине дня. Мы также понимали, что необходимо увеличить расходы на рекламу.

Каков же был возможный финансовый риск? Я пытался подсчитать потенциальные убытки на одном маршруте. Полученные суммы были огромными, и я боялся, что у меня не хватит мужества что-либо предпринять. Тем не менее я позволил собственной интуиции взять вверх над математическими вычислениями.

«Вся Швеция за полцены!» — простой и понятный лозунг. Мы предлагали билет на конкретную дату с неподтвержденными местами на любое направление в Швеции всего за \$20, что означало скидку от 60 до 80%.

Мы пригласили SAS присоединиться к нашей акции и установить выгодные цены на внутренние рейсы. В предшествующем году SAS и Linjeflyg уже предлагали молодежный тариф под названием Y50. Суть его заключалась в том, что любой человек в возрасте до 27 лет мог получить скидку 50% при условии бронирования билета заранее. На практике это означало, что авиабилет в любой уголок Швеции стоил не более \$30. Рассматривая вопрос возможного с нами сотрудничества, SAS подсчитала, что последующее уменьшение цены с \$30 до \$20 привлечет от 3000 до 5000 новых клиентов, но в итоге все равно не позволит окупить расходы, связанные с понижением тарифов. Они отклонили наше предложение.

Мы самостоятельно справились с задачей. Так как в то время \$20 равнялись 100 шведским кронам, мы дали этой акции название «Сотня» и везде в общенациональной рекламе упоминали это слово. В течение нескольких недель в аэропорт Бромма в Стокгольме тянулись тысячи молодых людей с рюкзаками за спиной, они ставили палатки и жарили хот-доги в ожидании своей очереди на самолеты компании Linjeflyg. «Сотня» привлекла не 5000 дополнительных клиентов, а гораздо больше. Только за одно лето наша клиентская база увеличилась на 125 000 пассажиров!

Откуда взялись эти дополнительные 120 000 человек, которые не попали в расчеты финансовых экспертов SAS? Ответ прост: никто не мог понять, что такое Y5, в то время как каждый знал, что такое «Сотня». История с тарифом «Сотня» является отличным доказательством того, что ведение бизнеса не всегда подчиняется законам логики или математики. Не менее важным является понимание степени психологического воздействия нового интригующего предложения на рынке.

В действительности психологического фактора на продвижение товаров и услуг на рынке

мы еще раз убедились, когда «осчастливили» наших клиентов предложением дополнительно оплачивать завтраки на борту. Бесплатная чашка кофе и булочка на утренних рейсах обходились нам в среднем \$400 000 в год. Честно признаться, никто не был доволен качеством этих завтраков. Мы решили изменить подход. Вместо бесплатного завтрака, который никого не устраивал, мы предложили полноценный завтрак стоимостью около \$2, что было в два раза дешевле аналогичного предложения в поезде. Пассажиры охотно платили дополнительные деньги, а мы получали с каждого проданного завтрака 50 центов.

Не все пассажиры были готовы съесть с утра полноценный завтрак, так как многие уже поели дома. «Но, если бы я мог выпить чашку кофе с булочкой, — говорили они, — я был бы не против заплатить за это \$1».

Так мы начали продавать завтраки, которые до этого раздавали бесплатно. Не очень довольные в прошлом пассажиры почувствовали себя комфортнее, а компания стала получать еще больше прибыли.

Кроме того, мы получили несколько «прибыльных идей» от самих сотрудников. Одна команда бортпроводников долго просила разрешения на продажу шоколада, парфюмерии и других товаров на борту. Им хотелось быть занятыми во время полета! Но эта идея наткнулась на стену непонимания в верхних эшелонах руководства. По данным многочисленных исследований, это должно было стать убыточным предприятием. Мы отодвинули изыскания в сторону, возложив при этом бремя ответственности за успех на самих бортпроводников: «Вы можете попробовать реализовать данный проект при условии, что возьмете на себя все финансовые расходы по его осуществлению. В случае успеха вы получите процент с продаж». В итоге они представили нам план проекта, который был утвержден.

Это рискованная попытка принесла нам миллионы, а бортпроводники получили огромные комиссионные.

Результаты были очевидны: за первый год мы снизили тарифы в среднем на 11%, наши доходы выросли с \$84 млн до \$105 млн. Без увеличения штата и парка самолетов количество пассажиров выросло на 44% за счет дополнительных рейсов.

Это не стало бы возможным, если бы мы придерживались традиционного метода работы. Раздавая директивы с высоты пирамиды, нельзя было так быстро разработать и внедрить все эти проекты. И скорей всего, мы бы не смогли нащупать выигрышную стратегию, так как большинство удачных идей исходило от рядовых работников компании.

Безусловно, наш успех зависел от желания сотрудников посвящать работе сверхурочное время и прилагать дополнительные усилия. Что заставляло их отдавать всю душу делу? Мне кажется, они понимали смысл наших целей и стратегии. Мы рассказали им о концепции развития компании, и они захотели взять на себя ответственность за ее воплощение. Впервые за все время работы в Linjeflyg люди почувствовали, что происходит что-то принципиально новое и от их вовлеченности в эти перемены зависит успех компании. Они даже стали читать статьи в газетах, которые с большим энтузиазмом комментировали каждый наш шаг. Такое пристальное внимание прессы позволяло нам сливать информацию о наших планах еще до проработки всех деталей — заведомо опасная стратегия, дающая, однако, мощную энергетическую подзарядку внутри компании.

Рекламируя наши услуги, мы в открытую проводили параллель с SJ, шведской железной дорогой. Это было не совсем порядочно: во-первых, у шведов не принято трубить о своих успехах; во-вторых, существовало давнее негласное правило, что авиалинии и железная дорога не будут вести конкурентную борьбу за клиентов. Когда глава SJ попросил меня остановиться, я ответил, что времена изменились и сейчас я охочусь за его

клиентами. После чего он заявил, что SJ собирается нанести нам ответный удар своей рекламой.

«Отлично! — сказал я. — Наконец-то у нас появится какой-то конкурент. Скучно быть монополистом на рынке!»

После года ожесточенной конкуренции он изменил свое отношение к ситуации. «Ваша рекламная компания, направленная на сравнение наших с вами услуг, неожиданно обернулась для нас благом, — сказал он. — Сотрудники SJ стали возмущенно заявлять о том, что они докажут преимущество поездов над самолетами!»

Vingresor, Linjeflyg и SAS — три крупнейшие скандинавские авиакомпании, связанные с индустрией туризма, которым я помог выйти из кризиса в трудные для них времена. Некоторые приписывают мой успех маркетинговым уловкам, но дело в том, что я не стал использовать одну и ту же программу в процессе управления. Я считаю, что мой успех объясняется стремлением переориентировать каждую компанию на удовлетворение потребностей обслуживаемого ею рынка. Я научился больше доверять сотрудникам, которые контактируют с клиентами, а не своим умозаключениям. Другими словами, когда я понял, что значит быть лидером, а не менеджером, я смог открыть для каждой компании новые, ориентированные на рынок возможности и показать силу творческой энергии ее собственного персонала.

Глава 3. Преобразование SAS

В 1980 г., после двух лет работы в Linjeflyg, мне предложили должность операционного директора авиакомпании SAS. К тому времени Linjeflyg уже вышла из кризиса и крепко стояла на ногах. Я знал, какие преобразования необходимо произвести в SAS, поэтому легко согласился.

Это было непростое время для всей авиаиндустрии. Крупнейшие ее представители привыкли к устойчивому росту объема рынка, однако топливный кризис 1970-х гг. привел к стагнации как пассажирских, так и грузовых перевозок. Собственниками SAS, объединенной компании Дании, Норвегии и Швеции, были как частные лица, так и государственные организации этих скандинавских стран. Некогда успешная, на момент моего вступления в должность она второй год подряд несла убытки. После 17 прибыльных лет убытки SAS составляли около \$20 млн — внушительная сумма по скандинавским меркам, — и было ясно, что необходимо принимать срочные меры.

Сотрудники SAS предполагали, что я резко снижу тарифы, как в ситуации с Linjeflyg, и сокращу расходы, как в Vingresor, но все было не так просто. Во времена моей работы в Vingresor мы столкнулись с падением рынка, поэтому вынуждены были снизить затраты на производство, чтобы получать прибыль с тех клиентов, которых мы смогли сохранить. В Linjeflyg расходы были фиксированные, поэтому увеличить прибыль можно было только путем снижения тарифов и увеличения количества рейсов. Ситуация в SAS не походила ни на одну из вышеупомянутых, и потому путь к ее урегулированию должен был стать абсолютно другим.

На начальном этапе стагнации рынка руководители SAS предположили, что доходы расти не будут, поэтому они сконцентрировались на сокращении расходов. На протяжении почти 30 лет, после окончания Второй мировой войны и до первого топливного кризиса в 1973-1974 гг., SAS работала в условиях стабильной экономической ситуации с минимальной конкуренцией. Годовой доход компании был постоянным и предсказуемым. Цены с учетом инфляции, а также параметры сервиса были фиксированными, единственной переменной величиной оставались расходы.

Руководство SAS на тот момент использовало штатное оружие — «нож для срезания затрат», который, игнорируя потребности рынка, равномерно сокращал расходы по всем видам деятельности. Сокращение затрат дало хороший результат в краткосрочной перспективе, но клиенты потеряли многие из нужных им видов услуг, за которые были готовы платить. Сокращая расходы, компания на самом деле, урезала свою конкурентоспособность и лишала сотрудников инициативы. Никто не чувствовал ответственности за расходы.

После назначения на новую должность в SAS мне повезло поработать с Хелджем Линдбергом, одним из руководителей высшего звена, который активно консультировался с бывшими руководителями компании. Это помогло нашей команде сэкономить время и направить усилия на разработку нового пути развития для SAS.

Совет директоров SAS поставил перед нами цель получения прибыли в условиях дестабилизации рынка. Мы решили не добиваться краткосрочного эффекта за счет продажи самолетов, как делало большинство компаний в трудные для них времена. Прибыль можно получить, обеспечив лучший сервис и тем самым увеличив нашу долю рынка в условиях застойной экономики.

Мы осознавали, что SAS уже максимально сократила расходы. Дальнейшее их урезание будет напоминать ситуацию с педалью тормоза, на который продолжают давить, хотя автомобиль и так уже стоит. Единственное, что могло вывести компанию из затруднительного положения, — это рост доходов.

Для начала мы должны были составить четкое представление о состоянии мирового

рынка и месте в нем SAS, после чего поставить перед собой цель и определить методы ее достижения. Другими словами, нужно было создать новую бизнес-стратегию.

Первоочередной задачей стало обеспечение прибыли SAS в условиях стагнации рынка. Выбранная нами стратегия заключалась в том, чтобы стать лучшей в мире авиакомпанией для часто путешествующих бизнесменов. Мы сделали ставку на них как на единственно стабильную категорию рынка. В отличие от туристов, бизнесмены путешествуют как в хорошие, так и в плохие для экономики времена и имеют четкие требования, на удовлетворении которых мы и решили сделать акцент.

Эта идея не была новой и гениальной. Все авиаперевозчики знали, что невозможно получить прибыль, не имея бизнес-клиентов, так как именно они всегда готовы заплатить полную стоимость билета. Уникальность заключалась в способе достижения поставленной цели. Он существенно отличался от метода использования «ножа для срезания затрат».

Необходимо было перестать рассматривать расходы как некое зло и сводить их к минимуму. Расходы действительно могли обеспечить конкурентное преимущество, если бы способствовали достижению поставленной цели, а именно предоставлению лучших услуг путешествующим бизнесменам.

Таким образом, мы начали тщательно рассматривать каждую статью расходов, постоянно задаваясь вопросом: «Будет ли это способствовать улучшению сервиса для бизнес-клиентов?» Если ответ был отрицательный, мы убрали эту статью независимо от ее значимости для сотрудников компании. Если же положительный, мы вкладывали в ее разработку еще больше денег с тем, чтобы повысить конкурентоспособность SAS. Другими словами, мы решили, что станем на 1% лучше в каждом из 100 необходимых для нас пунктов, вместо того чтобы стать на 100% лучше в одном из них.

Результатом был уникальный стратегический план преобразования компании. Не собираясь более сокращать расходы, мы обратились к совету директоров SAS с предложением инвестировать в реализацию 147 различных проектов \$45 млн, параллельно увеличив операционные расходы на \$12 млн в год. Эти проекты предусматривали проведение кампании по повышению пунктуальности рейсов, усовершенствование пересадочного узла в Копенгагене, проведение обучающих курсов по сервисному обслуживанию для 12 000 сотрудников и возвращение оливок в бокалы с мартини для наших клиентов. Мы очень рисковали, не было никакой гарантии, что эти дополнительные расходы принесут больше прибыли. Но это был единственный шанс на успех, так как вариант с сокращением затрат уже не работал.

Несмотря на большой риск, совет директоров SAS отнесся к нашему предложению с энтузиазмом. В июне 1981 г. на встрече в Дании он единодушно утвердил наш план действий, и вскоре мне была предложена должность президента SAS. Таким образом, в условиях стагнации рынка, когда потери компании составляли почти \$20 млн в год, мы «надавили на газ».

Однако необходимость «надавить на тормоза» в некоторых видах деятельности не заставила себя ждать. Мы обнаружили несколько корпоративных политик и процедур, которые не способствовали реализации цели по улучшению сервиса для путешествующих бизнесменов. Поэтому, инвестируя \$45 млн в компанию, мы одновременно проводили работу над проектом под названием «Стрижка», результатом которого стало сокращение расходов на \$40 млн.

Как только мы определились с четкой целью обеспечить путешествующих бизнесменов лучшим сервисом, стало понятно, какие статьи расходов можно сокращать без ущерба. Например, эта категория пассажиров не была заинтересована в том, чтобы помогать нам содержать отдел по продвижению туристических услуг или по развитию авиапромышленности.

В SAS существовал отдел по анализу состояния рынка численностью 40 человек, который потоком выдавал различные отчеты. Когда все решения принимались несколькими руководителями, далекими от клиентов, работа этого отдела являлась жизненно важной. Как только мы передали ответственность за клиентов сотрудникам «передовой линии», отпала необходимость в таком большом количестве маркетинговых исследований — решения принимали люди, имеющие прямой выход на рынок. Поэтому мы предоставили возможность сотрудникам, занятым сбором и обработкой статистических данных, перейти на «передовую линию» или заняться определенными маршрутами полета. То же самое коснулось и документации. При децентрализованном распределении ответственности уже не требовалось столько людей, которые выписывали распоряжения, составляли руководства для сотрудников компании, занимались их распространением и контролировали выполнение. Поэтому мы выбросили всю отчетную документацию, оставив только то, что, при небольших доработках, могло бы нам пригодиться.

Согласно нашим планам, программа действий должна была стартовать осенью 1981 г. Несмотря на то, что еще летом детали проекта представляли собой сплошной хаос, все встало на свои места удивительно быстро. Почему? Мы добились успеха не только благодаря правильной концепции высшего руководства, но и потому, что сотрудники компании смогли понять эту концепцию и взять на себя инициативу по ее реализации. Если что-то не получалось, нам всегда помогал здравый смысл и многолетний опыт сотрудников. Иногда люди ошибались, но это было не страшно. Ошибки всегда можно исправить, а время, затраченное впустую, не вернуть.

Изменение отношения персонала к работе стало одним из самых значимых результатов преобразования SAS. Но основной задачей оставалась переориентация компании на сервис, для чего нужно было провести радикальные изменения в корпоративной культуре. Обычно высшее руководство занималось инвестициями, организацией производства и административным управлением. Сервис играл второстепенную роль — это был удел сотрудников, работающих где-то на периферии компании. Теперь же весь персонал, начиная от начальников и заканчивая самым отдаленным терминалом регистрации пассажиров, придавая большое значение сервису.

Сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, сразу ощутили на себе внимание со стороны руководства компании. Они прошли специальное обучение по оказанию услуг, и для них значимым стало не столько само содержание тренинга, сколько тот факт, что компания инвестировала в них время и ресурсы. Если до этого их работа часто оставалась незамеченной, то теперь они были у всех на виду.

Помимо улучшения сервиса, мы вдохнули новую энергию в каждого сотрудника SAS, от члена правления до менеджера по бронированию. Это стало возможным благодаря детальному разъяснению концепции развития компании. Получив одобрение совета директоров, мы раздали каждому из 20 000 сотрудников маленькую красную книжечку под названием «Давайте бороться за общее дело». Это была сжатая версия нашей концепции развития компании, представленной на рассмотрение совета директоров. Мы хотели, чтобы каждый сотрудник понимал общую цель, и не могли допустить искажения идеи в процессе ее распространения внутри компании.

Равномерно распределив обязанности и представив свою концепцию на рассмотрение сотрудников, мы стали предъявлять к ним больше требований. Тот, кто не обладал информацией, не мог брать на себя ответственность. Тот, к кому информация поступала, уже не мог не взять ее на себя. Как только наша концепция стала понятна сотрудникам, они с энтузиазмом приступили к ее реализации, в результате чего в компании произошли многочисленные конструктивные изменения. Большую часть этих преобразований СМИ приписывают мне. Однако структура организации на тот момент была таковой, что я являлся одним из тысяч сотрудников, ответственных за получение прибыли. Возрождение

SAS стало возможным благодаря ежедневному стремлению каждого из ее 20 000 сотрудников к поставленной цели.

На самом деле у нас было не так много новых идей. Предыдущее руководство уже видело необходимость ориентации на сервис. Многие воплощенные нами идеи существовали ранее в форме исследований или меморандумов. Например, внутри SAS долго велись переговоры по поводу создания нового класса для путешествующих пассажиров. Такие авиакомпании, как Air France, British Airways и KLM, уже внедрили эту программу. Когда SAS решила сконцентрироваться на обеспечении лучшего сервиса для часто путешествующих бизнесменов, вопрос о необходимости внедрения подобного плана отпал сам собой.

Одной из проблем было то, что огромное количество пассажиров SAS путешествовали по льготным тарифам, а не приобретали билеты за полную стоимость, не говоря уже о пассажирах первого класса. Другие европейские авиакомпании создали бизнес-класс путем добавления дополнительной стоимости к нормальному полному тарифу. Мы решили, что сможем существенно улучшить финансовое положение только за счет того, что убедим большее количество наших клиентов платить по полному тарифу. Поэтому на европейских рейсах мы отказались от первого класса (который так или иначе представлял собой самую дорогую в мире столовую для руководителей авиакомпаний) и создали «еврокласс», предлагающий лучшие условия по тарифу за полное обслуживание. Мы оставили льготы, но не стали их рекламировать, а сконцентрировали наше внимание, прежде всего, на путешествующих бизнесменах.

Запустив рекламу о высоком качестве сервиса для пассажиров «еврокласса», мы занялись непосредственно его обеспечением. Сначала надо было сделать заметным разницу между классами. На борту самолетов мы поставили передвижные перегородки, отделяющие «еврокласс» от других салонов. В терминалах для пассажиров «еврокласса» были открыты комфортабельные комнаты отдыха с телефонами и телексом, предоставлены отдельные стойки для регистрации, более комфортабельные сиденья и лучшее питание.

Мы дифференцировали уровень обслуживания. Пассажиры «еврокласса» проходили регистрацию менее чем за шесть минут, в то время как пассажирам туристического класса для этого требовалось десять минут. Пассажирам «еврокласса» разрешалось подняться на борт самолета последними, а выйти первыми. Они первыми получали еду в самолете, кроме того, им предлагались бесплатные напитки, газеты и журналы. Результаты не заставили себя долго ждать. Намеченные нами финансовые показатели предполагали увеличение прибыли на \$25 млн в первый год, на \$40 млн — во второй, и на \$50 млн — в третий. К нашему изумлению, увеличение прибыли составило \$80 млн только за первый год, и это в условиях стремительно падающего рынка, когда общие убытки других международных компаний составили \$2 млрд. В течение трех лет мы на 23% увеличили количество пассажиров, путешествующих по полному тарифу, и на 7% — количество льготных пассажиров, несмотря на стагнацию рынка. В 1985- 1986 гг. темпы роста числа клиентов SAS продолжали опережать общие показатели роста рынка.

Признание приходило к нам и другими путями. В номере за август 1983 г. журнал *Fortune* назвал нас лучшей в мире авиакомпанией для бизнесменов. В том же году авторитетное отраслевое издание *Air Transport World* присудило нам звание «Авиакомпания года».

Всего за один год нам удалось преобразовать компанию, измученную проблемами, с низким моральным духом, оперирующую в условиях падающего рынка и несущую огромные убытки, в лучшую в мире авиалинию для путешествующих бизнесменов. При этом мы получили большую прибыль.

И все же прибыль была для нас не самым главным. Мы могли бы улучшить

показатели более чем на \$80 млн, сократив расходы еще больше. Но это стало бы краткосрочным решением проблемы. В итоге мы бы имели недовольных пассажиров, персонал, лишенный мотивации, и меньшую долю рынка. Важно то, что мы достигли нового уровня рентабельности посредством инвестирования в рынок, клиентов и сотрудников. Итогом наших усилий стало не только увеличение доходов на \$80 млн, но и миллионы довольных клиентов и тысячи мотивированных сотрудников. В действительности мы обеспечили себе большой задел на будущее.

Глава 4. Профессия -лидер

Летом 1981 г., в первый год президентства в SAS, я решил взять двухнедельный отпуск. Как только я приехал в свой загородный дом, мне начали звонить из офиса по любому вопросу. Несомненно, находясь за городом, я обладал меньшей информацией о происходящих событиях, чем любой человек, находящийся в офисе компании, но все равно звонили мне. Через пару дней я вернулся в Стокгольм. Это была пустая трата времени — дистанционно выполнять свою работу.

Следующим летом шведская газета попросила меня дать интервью на тему «спокойного отношения к работе». Я согласился при условии, что статью напечатают за неделю до моего отпуска, так как хотел убедиться в том, что каждый сотрудник SAS прочитает мои рассуждения по этому поводу.

В интервью я высказал свою точку зрения, что ответственность нужно делегировать таким образом, чтобы индивидуальные решения принимались в рамках этой ответственности, а не вверху организационной структуры. Я подчеркнул, что мы создали именно такую организацию, в которой каждый назначенный мной руководитель знает свою работу и зону ответственности. «Сейчас я собираюсь взять четырехнедельный отпуск, — заявил я. — Молчание моего телефона в течение этого времени станет свидетельством того, что каждый сотрудник взял на себя ответственность за самостоятельное принятие решений. Но если телефон позвонит, значит, я потерпел неудачу: либо я недостаточно четко донес идею до сотрудников компании, либо назначил руководителей, не способных брать на себя ответственность».

Через несколько дней я уехал в отпуск. На протяжении четырех недель мой телефон молчал.

Это было лучшим доказательством надлежащей работы организации даже с учетом того, что мне пришлось слегка подправить ситуацию с помощью интервью. По возвращении я обнаружил, что в мое отсутствие было принято достаточно много решений. Некоторые из них оказались спорными, я бы поступил иначе, но главным достижением было их принятие. Сотрудники брали на себя ответственность за решения, основываясь на точной информации.

В этом заключалась разница между традиционным руководителем и настоящим лидером ориентированной на клиента компании. Мой успех в Linjeflyg и SAS стал возможен благодаря тому, что я извлек важные уроки из своего опыта руководства в Vingresor. Руководителем назначают не потому, что ожидают от человека наличия знаний во всех областях и умения принимать любое решение. Главное, что требуется, — это свести воедино имеющиеся знания и создать условия для выполнения работы.

Руководитель должен выстроить систему, которая позволит ему делегировать подчиненным ответственность за выполнение повседневной работы.

Раньше считалось недопустимым, чтобы президент компании покидал свой кабинет на целый месяц. Руководитель высшего звена должен был принимать все важные решения и быть в курсе всех происходящих в компании дел. Он обязан находиться в офисе 24 часа в сутки семь дней в неделю. Фраза «Я не был в отпуске уже четыре года» являлась подтверждением его незаменимости.

Типичный руководитель представлял собой машину для принятия решений. Он обрабатывал полученную от сотрудников информацию и выдавал готовый ответ: «Мы воспользуемся альтернативным решением 2B». Он был единственным, кто видел общее положение вещей и был хорошо подготовлен.

Казалось, будто генеральный директор брал на себя всю ответственность, но это было не так. Он принимал решения по вопросам, поступившим ему на рассмотрение. Но даже если бы все важная информация доходила до самой верхушки пирамиды, и руководитель

превосходно справлялся со своей задачей, у него не хватило бы времени тщательно разобраться в каждом вопросе и принять обоснованное решение.

Каковы были результаты? Многие вопросы так и не были рассмотрены. Никто в компании не имел представления об их сути: сотрудники — по причине своей непричастности, генеральный директор — из-за постоянной загруженности процессом принятия решений. Некоторые работники занимали пассивную позицию, полагая, что, даже если у них появится хорошая идея, руководство вряд ли ее одобрит.

Многие считают классический стиль руководства крайне тяжелым. Ведь руководителю приходится постоянно решать поставленные вопросы, работать вечерами, в выходные и праздники. Но мне кажется, что работа настоящего лидера на самом деле намного сложнее.

Никто не положит на твой стол проект новой всеобъемлющей стратегии и не попросит принять решение на этот счет. Ты сам должен составить план этого проекта, задействовав при этом весь арсенал знаний и навыков. Необходимо разработать бизнес-стратегию с учетом конкретной цели, потом разъяснить ее совету директоров, профсоюзам и всем сотрудникам. Далее нужно предоставить больше полномочий рядовым сотрудникам на «передовой» и обеспечить атмосферу защищенности тем, кто отважился использовать новые полномочия. Ты должен перестроить организационную структуру компании для достижения поставленных целей и обеспечить меры, гарантирующие движение в правильном направлении. Одним словом, нужно создать предварительные условия, обеспечивающие воплощение твоей концепции в жизнь.

Это намного сложнее, чем самостоятельное внедрение проекта. Именно эту ошибку я совершил, когда только вступил в должность президента SAS. Несмотря на то, что основной акцент был сделан на пассажирских перевозках, мы также предоставили ответственность за развитие новой стратегии персоналу по воздушным перевозкам грузов. Но мне показалось, что они были способны только на то, чтобы предложить лозунги типа «Давай, груз вперед!»

Я сказал руководителю отдела грузовых перевозок: «Все, что требует рынок, — это обеспечить систему доставки грузов от двери до двери. Разработайте такой продукт и назовите его «еврокарго», что будет отлично сочетаться с уже имеющимся видом услуги «еврокласс» в пассажирских перевозках».

Он выполнил мой приказ, но идея оказалась провальной. Почему? Потому что я принял решение с высоты иерархической пирамиды, не имея никакого представления об этом аспекте бизнеса. У меня не было базовых знаний о разделении труда на рынке грузоперевозок и его структуре. Исходя из практики пассажирских перевозок, я не понимал, что доставка груза имела определенную специфику. Здесь приходилось иметь дело с тяжелыми промышленными продуктами, доставляемыми от продавца к покупателям, крупнейшим индустриальным корпорациям, в рамках долгосрочных контрактов. Если бы я создал атмосферу, при которой могли раскрыться собственные идеи руководителя отдела грузоперевозок, ошибки, несомненно, удалось бы избежать. Вместо этого я выбрал более легкий путь, предложив свой вариант решения задачи. При этом я прекрасно осознавал, что совсем не понимаю сути работы этого отдела.

Многие генеральные директора делают такой же выбор, полагая, что они хорошие руководители и должны знать все. Высший руководитель не должен обладать обстоятельными узкоспециализированными знаниями. Я — президент крупнейшей авиакомпании, но это не значит, что я умею управлять самолетом или ремонтировать его; собственно говоря, никто в SAS от меня этого не ждет. Современный лидер должен обладать более универсальными качествами: определять потребности бизнеса, видеть общую картину взаимоотношений между отдельными людьми и группами внутри и за пределами компании, а также понимать, как взаимодействуют различные службы

компании.

От лидера требуется стратегическое мышление или взгляд с высоты птичьего полета — способность подняться над деталями, чтобы увидеть истинное положение дел. Умение разглядеть необходимость перемен и определить их направление является важным качеством успешного лидера. Он должен уметь управлять не только финансами, производством, технологиями, но и персоналом. Если лидер может четко определить цели и стратегии, донести их суть до сотрудников компании, научить подчиненных принимать на себя ответственность для достижения этих целей, тогда он способен создать безопасную рабочую среду, способствующую развитию инновационных идей. Отсюда следует, что новый лидер — это слушатель, пропагандист, учитель, эмоциональная и вдохновляющая личность, способная создать правильную атмосферу вместо того, чтобы самостоятельно принимать все решения.

Раньше считалось, что эти качества свойственны женщинам. Это было связано с ролью женщины в земледельческом обществе, когда ей нужно было заботиться о семье и выстраивать отношения в своей деревне. Интуиция и способность к сопереживанию — качества, необходимые любому руководителю, но их, к сожалению, невозможно приобрести в одночасье.

Именно эти качества открывают новые возможности для женщин в сфере бизнеса. Когда мы назначали Биргитту Ридбек на должность директора Летной академии SAS, то хотели видеть на этом посту профессионального управляющего, а не пилота. Биргитта была специалистом в сфере управления, и мы были уверены, что она наладит процесс обучения по летной подготовке. Наше решение вызвало некоторое волнение среди пилотов, которые считали, что профессионал в области авиационных технологий должен обладать определенными специальными навыками. Но они быстро отказались от своих взглядов, так как Биргитта проявила прекрасное сочетание лидерских качеств и зарекомендовала себя отличным руководителем.

Во многих отношениях лидер должен быть «просвещенным диктатором», а именно человеком, готовым донести концепцию компании до сотрудников децентрализованной организации, но не приемлющим при этом несогласия с ее основными идеями. Лидер должен убедительно представить эту концепцию таким образом, чтобы содержащиеся в ней цели и стратегии были понятны каждому сотруднику компании. Мой опыт управления в Linjeflyg и SAS показал, что часто концепция руководства совпадает с идеями самих сотрудников. Некоторые из них поначалу могут не разобраться в ее сути. Лидер должен справиться со своим желанием уволить таких сотрудников. Вместо этого ему необходимо предоставить дополнительную информацию и постараться помочь им понять, в чем заключается новая концепция компании.

Наверняка найдутся работники, которые не захотят, чтобы их в чем-либо убеждали. От такой категории необходимо требовать лояльного отношения к поставленным целям. В противном случае их придется уволить.

Что касается SAS, нам удалось убедить каждого сотрудника в ценности нашей концепции. Все сплотились и стали с энтузиазмом двигаться в одном направлении. Согласно нашим отчетам о прибылях и убытках, мы смогли встряхнуть компанию. Но если хотя бы один из десяти сотрудников начал оказывать противодействие нововведениям в самый критический для компании момент, весь процесс бы затормозился.

Когда я говорю о необходимости разрушить иерархическую структуру в бизнесе, ориентированном на сервис, это не значит, что я призываю к восстановлению корпоративной демократии в чистом виде. Бесспорно, любой сотрудник компании — руководитель среднего звена, рядовой сотрудник, работающий с клиентами, члены профсоюза и члены совета директоров — должны иметь возможность высказать свои взгляды и идеи. Но все они не могут быть вовлечены в процесс принятия окончательного

решения.

Совет директоров назначает президента компании и команду высшего руководства для разработки, презентации и продвижения бизнес-стратегии. И только после того, как лидер полностью разработал эту стратегию и донес ее до остальных сотрудников, он может приступить к делегированию полномочий. Именно таким образом должна быть организована система работы компании, ориентированной на клиента. Лидер — это тот, кто создает необходимые условия для работы бизнеса.

В английском футболе тренер — это лидер, работа которого заключается в правильном подборе игроков. Он должен убедиться в том, что команда выходит на игровое поле отлично подготовленная. На поле присутствует капитан команды, который, сродни менеджеру, имеет полномочия раздавать распоряжения и менять игроков в течение всей игры. Но главный на поле — это игрок, который в процессе игры должен быть сам себе начальник.

Представьте такую ситуацию: футболист прорывается к воротам противника и неожиданно убегает назад к скамейке, оставив мяч у ворот, чтобы спросить у тренера разрешение забить гол. Прежде чем он вернется обратно к мячу, он упустит не только мяч, но и шанс на победу в игре.

Изменяя корпоративную среду, невозможно оставить полный контроль со стороны верхушки пирамиды. Необходимо предоставить право принимать решения персоналу, работающему непосредственно с клиентами. Именно они чувствуют изменения на рынке. Обеспечив им безопасность, полномочия и право на принятие решений, основанных на текущем состоянии рынка, вы тем самым поставите себя в лучшие конкурентные условия.

Лидер — человек, ориентированный больше на результат, чем на обретение власти или социального статуса. Тот, кто добивается власти ради нее самой, может в процессе ее получения принести в жертву и личные связи, и результаты. Социально ориентированная личность склонна каждый раз искать компромисс, чтобы избежать конфликтов. В итоге это негативно отражается на результатах. Тем не менее лидер, ориентированный на результаты, не навязывает способы их достижения и, более того, не нуждается в признании собственных побед.

Периодически скандинавские СМИ «уличали» меня в том, что не только я являлся генератором идей, способствовавших успешному развитию SAS. Я с радостью принимал эти «разоблачения», так как они делали акцент на том, о чем я говорил на протяжении длительного времени. Главной победой в SAS явилось высвобождение творческой энергии сотрудников через децентрализацию ответственности. Замечательные идеи, поступавшие из разных отделов компании, были направлены на достижение единой цели.

Так же я относился и к приглашенным консультантам. Я часто слышал разговоры о том, что именно внешний консультант придумал определенную идею. Казалось, было делом чести справиться с ситуацией без их помощи. Мне этого никогда не понять. Очевидно, это проистекало из традиционного взгляда на руководителя, который должен был обладать превосходными знаниями и удерживать тотальный контроль над ситуацией.

По-моему, нет ничего более разумного и ответственного, чем привести капитана на борт корабля в тот момент, когда вы завели судно в неизвестные и опасные воды!

Руководитель, который принимает самостоятельные решения на всех уровнях, не стремится обращаться к внешнему консультанту, поскольку то, что он окажется вовлеченным в процесс принятия некоторых решений, повредит имиджу такого руководителя. С другой стороны, если вы хотите реорганизовать компанию в соответствии с предложенными мной рекомендациями, вам будет необходимо изменить ее общее направление. Это похоже на попытку изменить курс линкора, что потребует огромного количества энергии и совершенно особенных навыков.

Если лидер делегирует полномочия сотрудникам компании для того, чтобы

осуществить эти перемены, неразумно ожидать, что каждый из них будет специалистом в определенном аспекте. Задача подчиненных заключается в том, чтобы поддерживать перспективные разработки после того, как закончится процесс реорганизации. Если я делегирую им ответственность, значит, я должен также позаботиться о том, чтобы обеспечить их дополнительными ресурсами — услугами финансовых экспертов, штатным консультантом или рекламным агентством.

Неважно, кто является генератором великих идей. Главное, чтобы эти идеи работали, и на сегодняшний день SAS представляет собой сильную организацию, обеспечивающую потребности своих клиентов.

Глава 5. Задавая стратегию

Недавно я обсуждал с президентом американской авиакомпании идею совместного предприятия — предоставление терминала в одном из крупных аэропортов США в целях стыковки рейсов и координации транспортировки пассажиров. Полные решимости сделать этот терминал лучшим по качеству обслуживания пассажиров, мы были готовы инвестировать в проект \$60 млн — \$70 млн. Наши коллеги выражали не меньший интерес к данному предприятию, и до проведения встречи обе стороны потратили много времени на подготовительную работу.

Первые пять минут переговоров показали, что мой потенциальный партнер не был заинтересован инвестировать средства в улучшение качества обслуживания пассажиров. Он категорически заявил, что терминал должен походить не на шикарный дворец, а скорее на бункер, затем быстро перевел разговор на последние достижения в сфере авиационных технологий. Я слушал его еще в течение получаса, но уже понимал, что это не та компания, с которой мы бы хотели вести совместный бизнес.

Некоторое время спустя я нанес визит Бобу Крандаллу, генеральному директору American Airlines, чтобы узнать, как его компания действует на рынке США со слабым государственным регулированием. Боб рассказал мне о позиционировании компании на рынке, о создании в Америке системы пересадочных узлов, о процессе развития информационной и коммуникационной систем, о методах работы с профсоюзами и сотрудниками, на общение с которыми он тратил 30% своего времени.

После двух часов беседы я осознал, что он ни разу не упомянул в разговоре самолеты как таковые. В конце концов я задал ему наводящий вопрос о типах самолетов, приобретаемых его компанией. Он посмотрел на меня с удивлением, будто не понимая, о чем идет речь. «Самолеты? — спросил он. — О чем вы говорите? Мы покупаем то, что требуется нам для успешного ведения бизнеса».

Едва ли нужно говорить, что наш несостоявшийся партнер терпит значительные убытки, в то время как American Airlines остается самой рентабельной авиакомпанией в стране. Результат развития событий был предсказуем. Президент первой компании придерживался политики, ориентированной на производство. Напротив, Боб Крандалл понял, что для того, чтобы American Airlines смогли выжить в условиях слабого государственного регулирования, они должны предоставлять пассажирам более высокий уровень обслуживания. Затем он разработал стратегию для превращения American Airlines в ориентированную на клиента компанию.

В отличие от своего конкурента, Боб Крандалл предпринял шаги, которые игнорируют многие руководители. Он оценил деловую конъюнктуру и определил потребности клиентов. Эти знания помогли ему разработать стратегию развития бизнеса для удовлетворения потребностей клиентов в контексте рынка и грамотно реорганизовать свою компанию для реализации этой стратегии.

Удивляет, что многие генеральные директора начинают бизнес с постановки целей и разработки стратегий и только потом проводят анализ деловой конъюнктуры рынка и потребностей клиентов. Очевидно, что необходимо действовать в обратном порядке. Как можно определить цели и стратегию развития, если отсутствует понимание условий, в которых вы работаете, или потребностей ваших клиентов? К сожалению, когда руководители осознают, как надо было действовать, становится слишком поздно.

Принимая во внимание возросшую конкуренцию и акцент на качество услуг, первым шагом должна стать ориентация на клиента. Необходимо взглянуть на свою компанию его глазами и определить, каким именно бизнесом вы занимаетесь. Например, что такое SAS? Это авиационное предприятие или предприятие по предоставлению услуг, обеспечивающее наиболее безопасные и эффективные методы передвижения людей из

одного места в другое? Я полагаю, что очевидным выбором является второй вариант.

Ответ на этот вопрос будет иметь большое значение для формирования структуры компании, ориентированной на предоставление услуг наивысшего качества. Занимаются ли Ford и General Motors торговлей автомобилями? Или в действительности они занимаются предоставлением средств для перемещения из одного пункта в другой? Если они решат, что занимаются торговлей автомобилями, тогда их усилия должны быть сосредоточены на прогрессивном дизайне, аэродинамических характеристиках и экономии топлива — т. е. на автомобиле как таковом.

Предположим, они придут к решению, что работают в сфере предоставления услуг сухопутного транспорта. Подразумевает ли это, что они вообще должны торговать автомобилями? Не будет ли целесообразным, с точки зрения потребителя, продавать пластиковую карточку, гарантирующую, что при необходимости поехать куда-либо, автомобиль незамедлительно поступит в ваше распоряжение независимо от времени и местонахождения? В конце концов, когда вызываете такси, вы же не уточняете, какой машине отдаете предпочтение: Ford или Chevrolet. Вы заказываете услугу транспортировки.

Я не предлагаю, чтобы Ford и General Motors перестали продавать автомобили, но уверен, что моя мысль ясна: когда вы ориентированы на клиента, то обязаны предоставлять ему сервис в дополнение к самому продукту.

Например, банки больше не занимаются операциями с монетами и бумажными банкнотами. В настоящее время их бизнес состоит в управлении информационными потоками в коммерческих сделках. Я подозреваю, что любая банковская организация, соответствующим образом не пересмотревшая свое понимание продукта, в скором времени выйдет из бизнеса.

Только определив, кто ваши клиенты, можно понять, каким именно бизнесом вы занимаетесь. Выглядит все достаточно просто, но для сотрудников, находящихся на верхушке пирамиды, не работающих на «передовой» и не контактирующих ежедневно с клиентами, это может оказаться непростым делом.

В компании Vingresor мы осознали, что пожилые люди стали представлять значимую категорию в сфере туризма.

Поэтому мы разработали комплексную стратегию по привлечению их к приобретению наших туристических пакетов.

Мы — команда руководителей в возрасте чуть старше тридцати — пришли к выводу, что пожилые люди опасались путешествовать за рубеж и предпочли бы остановиться в отелях, где основной контингент постояльцев составляли их ровесники из Швеции. Без сомнения, они отдали бы предпочтение номеру с гостиной, где могли бы принимать своих новых друзей, и с кухней, на которой имелась бы специальная шведская кофеварка. В комнатах отдыха должно было быть много игральные карт и шведских настольных игр.

Руководители наших туристических групп должны были иметь хотя бы минимальное медицинское образование и быть уверенными в себе, здоровыми людьми, например пышущими здоровьем медсестрами. С несколькими ближайшими ресторанами необходимо было заключить соглашение на включение в их меню шведских блюд для гостей со слабым желудком. И так как мы предположили, что пожилые люди предпочтут осмотр достопримечательностей пляжному отдыху, то организовали множество непродолжительных экскурсий с перерывами на посещение туалета.

Мы были очень довольны нашим новым продуктом, но решили выяснить, что думают по этому поводу наши потенциальные клиенты. Мы пригласили 15 человек из клуба пенсионеров Стокгольма на кофе с печеньем. Не успели они присесть, как заговорил один из членов клуба.

«Позволю себе заметить, что, по-моему, вы зря сменили отель Nueva Suecia на пляже

Св. Августина и переместили нас через дорогу в Monto Rojo, — сказала она. — В конце концов, приезжая на Канарские острова, мы хотели бы проводить время на пляже, а не у бассейна».

Хорошо, подумали мы. Эта миниатюрная старая леди опытный путешественник. Но она не олицетворяет собой всю группу.

В это же время другая женщина добавила: «Я не понимаю, почему вы вместо Medago начали сотрудничать с Los Christianos и Playa las Americas на южном побережье Тенерифе. Medago был проще и интереснее, это именно то, что мне нужно».

Замечательно, подумали мы. Но она тоже не выражает общего мнения.

Затем воскликнул пожилой господин: «Вот как я отправляюсь в путешествие: нахожу с помощью рекламы в газетах недорогой турпакет продолжительностью не более недели, иначе это будет утомительно. По возвращении домой я снова беру в руки газету и начинаю выбирать следующее дешевое предложение, чтобы снова отправиться в путешествие».

Затем мы услышали еще одно замечание: «Вы должны предлагать туры в Мексику. Мы побывали в Шри-Ланке, Гамбии и во многих других странах, но Мексика выглядит по-настоящему привлекательной».

Ни один из присутствующих на встрече пенсионеров не проявил никакого интереса к нашему замечательному туристическому продукту. Мы поблагодарили их за визит в Vingresor и немедленно выкинули из головы услышанные мнения. Мы все-таки инвестировали 100 000,00 долл. в издание красивых красочных проспектов, но наши почтенные медсестры так и не дождались туристов-пенсионеров.

Когда смотришь на бизнес с самой вершины пирамиды, твои действия могут быть весьма далекими от реалий рынка. Если бы мы в самом начале поверили пожилым людям или прислушались к мнению нашего опытного персонала по продажам и руководителей туристических групп, то, возможно, предложили бы пенсионерам отели для активного отдыха, где их соседями могли быть и молодые люди.

Когда вы поймете, чего в действительности хотят ваши клиенты, вы можете приступить к постановке целей и разработке стратегии для их достижения. Эти цели должны быть ориентированы на клиента и служить мерилем вашей стратегии и полученных результатов.

Когда в 1981 г. я пришел в SAS, мы поставили цель стать лучшей в мире авиакомпанией для часто путешествующих бизнесменов. В то время нам доставили четыре больших современных самолета Airbus с просторными салонами. Только на них было потрачено \$120 млн, а мы заказали еще восемь таких же.

Такая покупка не являлась чем-то необычным для крупной авиакомпании. С момента возникновения коммерческой авиации SAS и их партнеры регулярно заменяли свои самолеты новыми, технологически продвинутыми моделям, использование которых удешевляло перевозки. Руководство авиакомпаний твердо верило в то, что новую модель самолета необходимо приобрести, как только она появится на рынке.

Пассажиры-миля полета Airbus обходилась нам на 6% дешевле, чем для DC-9, нашей рабочей лошади. Но Airbus были больше, чем DC-9 (240 мест вместо 110), так что экономия средств была возможна только при полной их загрузке. Уже совершив покупку, в SAS осознали, что пассажирская база была слишком мала для этого.

Когда мы приобретали самолеты Airbus, мы прогнозировали рост пассажиропотока на 7-9% в год и надеялись, что также возрастет объем грузоперевозок. Но с наступлением топливного кризиса рынок пришел в состояние стагнации. Для SAS единственным рентабельным способом использования Airbus для перелетов по континентальной Европе из Стокгольма была заправка их топливом в Копенгагене, так как они были слишком большими для беспосадочных рейсов. Но именно это и требовалось нашим клиентам.

Для руководителей авиакомпаний, уверенных в стабильном росте объема пассажирских перевозок, постоянные инвестиции в приобретение новых самолетов имели смысл. В частности, они помогли SAS оставаться рентабельной компанией в течение 17 лет. Но в условиях стагнации рынка нам необходимо было перенять точку зрения наших клиентов - путешествующих бизнесменов. А с этой точки зрения все выглядело по-иному.

Мы увидели, что единственный экономически выгодный способ использования Airbus заключался в предоставлении услуг низкого качества именно той категории клиентов, которую мы старались привлечь. Каким образом руководители компаний из Стокгольма или еще откуда-то из Скандинавии предпочли бы организовать свои поездки? В новых просторных Airbus при наличии ограниченного выбора рейсов и необходимости остановки в Копенгагене? Или в привычных DC-9 с частыми рейсами и беспосадочным перелетом из Стокгольма, Осло или откуда-либо еще до крупных городов континентальной Европы?

Для меня ответ был очевиден. «Давайте откажемся от Airbus, — сказал я. — Лучше будем использовать самолеты DC-9».

Многие в SAS пришли в ужас. Это выглядело так, как если бы компания построила новый завод только затем, чтобы президент закрыл его в день открытия. Но это было наиболее целесообразное решение. Я не пытался доказать, что Airbus — плохие самолеты, совсем наоборот. В действительности мы сдали их внаем для чартерных экскурсионных перевозок после того, как прекратили использовать на собственных маршрутах. Но для того, чтобы оставаться конкурентоспособными на ограниченном скандинавском рынке деловых командировок, мы должны были предложить частые беспосадочные перелеты. Используя самолеты Airbus, мы не могли это сделать.

Эта история служит наглядным примером различия между ориентированной на продукт и ориентированной на клиента концепцией. Классическая компания, ориентированная на продукт, производит, инвестирует и адаптирует свою деятельность исходя из возможностей оборудования.

На заре авиаперевозок такой подход был оправдан. Многие люди рассматривали перелет как событие, которое стоило того, чтобы перетерпеть некоторые неудобства. Они стремились не получить высокое качество услуги, а скорее приобрести новый опыт. Для авиакомпаний было действительно важно идти в ногу с развитием самолетостроения, так как каждая новая модель способствовала значительному увеличению производительности. Именно в то время возникло понятие «главный авиаперевозчик». Авиакомпании государства старались охватить как можно больше пунктов назначения только для того, чтобы поставить там флаг своей страны, даже если это был всего один рейс в неделю.

Если в 1960 г. руководитель компании хотел полететь с SAS, например, в Чикаго или Рио, то он планировал свою поездку в соответствии с расписанием наших рейсов.

Постоянный клиент SAS был готов с ним считаться. Альтернативные способы путешествия занимали гораздо больше времени, к тому же национальная гордость в некоторой степени служила одной из причин выбора авиакомпании.

В наше время ситуация прямо противоположная. Собираясь в командировку, бизнесмен сначала планирует свои встречи, а затем бронирует билет у авиакомпании, рейсы которой наиболее полно соответствуют его расписанию. Если у SAS есть подходящий рейс, он полетит с нами, в противном случае выберет другую компанию. Так что сейчас SAS делает упор на тех направлениях, где набирается достаточное количество пассажиров для обеспечения частых рейсов, ежедневных и беспосадочных. Это делает невозможным использование больших самолетов. Наша новая концепция, ориентированная на клиента, опирается на потребности рынка, а не на изделие, а средства производства адаптируются для предоставления клиенту продукта наивысшего качества.

Мы перестали использовать самолеты Airbus и приняли решение увеличить парк

наших DC-9, несмотря на то что на рынок выпустили новое поколение машин. Тщательно изучив их, мы убедились, что только DC-9 отвечает потребностям бизнес-путешественников и остается рентабельным для SAS. Принятое нами решение было настолько неординарным, что все испытывали чувство неуверенности. Я задал вопрос руководству другой авиакомпании: «Как вы принимаете решение о приобретении новых самолетов? Будут ли они более рентабельными и улучшат ли качество предоставляемых вами услуг?»

Мой вопрос их озадачил: «Мы никогда не рассматривали это с такой точки зрения. Было настолько очевидно, что нам необходимо приобрести новые самолеты, что мы никогда не сравнивали их со старыми».

Приняв решение не приобретать новые машины, мы поняли, что у нас в запасе достаточно времени до обновления парка самолетов. Изучая модели, мы заметили, что на фоне ошеломляющего прогресса в области самолетостроения было удивительно мало усовершенствований в салоне самолета, где находятся пассажиры. Нужно было создать новую модель, отвечающую потребностям, как пассажиров, так и компании.

До 1970 г. экономически выгодный срок службы самолета был гораздо короче, чем срок его технической эксплуатации, т.е. было рентабельнее заменить самолеты задолго до того, как они полностью изнашивались. В 70- 80-е гг. все стало наоборот: экономически выгодный срок службы самолета оказался длиннее срока его технической эксплуатации. Таким образом, не существовало экономических причин для их замены.

В начале 1980-х гг. казалось, что реакция клиентов на новые самолеты свидетельствовала в пользу нашего решения. Незадолго до этого Lufthansa перешла на новые Boeing 737. Хотя эти самолеты были технически усовершенствованными, с точки зрения потребителя они имели всего лишь одно преимущество: вместо ряда из трех кресел с одной стороны прохода и двух кресел с другой стороны, как в DC-9, там было по три посадочных места с каждой стороны прохода. Иными словами, появился еще один ряд кресел, зажатый между двумя другими рядами.

Когда в последний раз кто-нибудь при регистрации на рейс просил расположенное таким образом место? Почему Lufthansa инвестировала \$600 млн в этот проект? Кажется, что она рассматривала покупку самолетов исключительно с точки зрения производственной технологии. Из всех представленных на рынке моделей Boeing 737 был, несомненно, наилучшим вариантом. Но приобретение новых самолетов не должно приравниваться к успехам в деятельности компании, занятой в сфере обслуживания.

Зная, что наши DC-9 будут эксплуатироваться еще несколько лет, мы собирались разработать модель самолета повышенной комфортности, что должно было предоставить нам значительное конкурентное преимущество перед другими авиакомпаниями. Продукту, который мы хотели получить в конечном итоге, мы дали название *Passenger Pleasing Plane*, или «З-Р». Наше высшее руководство предложило сделать самолет, который впервые с момента создания DC-3 (50 лет назад) будет иметь изменения в пассажирском салоне: больше места для хранения ручной клади, широкие проходы между креслами и двери для лучшей маневренности и облегчения высадки пассажиров. Также мы планировали снизить уровень шума в салоне.

Совет директоров SAS согласился, и трое из нас — Курт Николин, председатель, Фред Эриксен, вице-президент, и я — встретились с производителями самолетов для обсуждения этой идеи. Вскоре мы поняли, почему самолет типа «З-Р» не был создан раньше. Как и остальные бизнесмены, авиапроизводители должны были угождать своим клиентам — авиакомпаниям. А руководство последних было настолько увлечено технологическими усовершенствованиями, что не задумывалось об уровне комфорта пассажиров.

Мы посетили завод Boeing в Сиэтле, где у нас состоялась встреча с высшим руководством. Они провели прекрасную презентацию, показав цветные изображения

новых самолетов, уже украшенных эмблемой SAS. Но мы не были заинтересованы в имеющихся машинах, а хотели получить самолет, который, впервые за все время, будет рассчитан на удовлетворение потребностей пассажиров. В конце концов именно они оплачивают перелет.

Руководство компании не поняло нас. Курт Николин, инженер по образованию, схематически изобразил на салфетке самолет. Он нарисовал поперечный разрез фюзеляжа овальной формы. Пол салона самолета находился в самой широкой части овала — в середине. Это означало, что только 50% фюзеляжа используется пассажирами.

«Разверните овал на 90 градусов, — сказал Николин. — Затем расположите дно кабины на самом низу — а не посередине. Таким образом, вы можете использовать 80% пространства для пассажиров».

«Интересно», — вежливо ответила принимающая сторона. Затем они перевели разговор на сопротивление воздуха и перечислили все остальные технические причины, по которым осуществление этого проекта было невозможно.

Несколько недель спустя председатель правления Boeing позвонил и сказал, что нам необходимо встретиться во время авиасалона, проходящего в Париже раз в два года. На встрече он вынул из портфеля большую стопку чертежей. Оказалось, что после переговоров в Сиэтле руководство Boeing рассказало своим конструкторам о наших неопределенных и наивных идеях по поводу строительства самолета. Разработчики незамедлительно показали чертежи, на которых были представлены интересные идеи по повышению комфорта пассажиров. Они делали их в свое свободное время в какой-то степени тайно, также полагая, что вопросу комфорта пассажиров уделялось недостаточно внимания.

В 1985 г. мы совместно с Boeing приступили к проекту создания нового пассажирского самолета для 1990-х гг. — как раз к тому времени, когда экономически выгодный срок службы самолетов DC-9 подойдет к концу. Сейчас идея «З-Р» самолета приобрела широкую известность в авиатранспортной промышленности и, несомненно, наложит отпечаток на создание следующего поколения самолетов.

Эта история в очередной раз служит иллюстрацией различия между подходами, ориентированными на продукт и на клиента. В течение длительного времени производители обсуждали производственный процесс с техническими специалистами. Каждое изменение в конструкции было направлено на достижение максимально низких эксплуатационных расходов на одну пассажиро-милю. Никому и в голову не пришло, что изменение формы продукта может принести прибыль, даже если затраты на единицу продукции не были минимальными в абсолютном выражении.

Я не хочу сказать, что руководство Boeing было закоснелым. Они сделали все возможное, чтобы удовлетворить потребности клиента. Также я не имею в виду, что их клиенты — руководство авиакомпаний — не надлежащим образом выполняли свою работу. Они привыкли работать на быстрорастущем рынке с ограниченной конкуренцией. Но в наши дни ситуация изменилась, и нам необходимо к ней приспособиться.

Глубже вникая в деятельность SAS, я был удивлен, как много внимания в стратегиях и процедурах компании уделялось оборудованию или сотрудникам, даже если это приводило к неудобству пассажиров. Не меньшее удивление вызывала та легкость, с которой эти процедуры можно было изменить, если посмотреть на них с точки зрения целевого потребителя — часто путешествующего бизнесмена.

Однажды ранним утром я прибыл из Нью-Йорка в Копенгаген, где мне требовалось сделать пересадку на рейс в Стокгольм. У меня было много ручной клади, и я очень устал после ночного перелета. В терминале аэропорта я огляделся в поисках зала ожидания рейса на Стокгольм, но увидел рейсы только на Лос-Анджелес, Чикаго и Рио.

Я спросил сотрудника SAS, где производится посадка на Стокгольм. Он ответил, что в

терминале А — на расстоянии полумили.

«Но почему не здесь? — задал я вопрос. — Все присутствующие пассажиры летят в Стокгольм».

Глядя на меня с чувством легкого превосходства, он ответил: «Только широкофюзеляжные самолеты паркуются здесь».

«Понятно, — сказал я. — Вы имеете в виду, что здесь, в Копенгагене, многие пассажиры делают пересадку с рейса из Нью-Йорка на рейс в Чикаго и именно это служит причиной стоянки широкофюзеляжных самолетов в непосредственной близости друг от друга?»

«Нет, нет, — ответил он. — Это происходит потому, что все они обслуживаются в ангаре неподалеку».

«Но почему же мой самолет находится на другом конце аэропорта?» — спросил я.

«Потому что утром он прилетел внутренним рейсом по Дании, а терминал А расположен ближе всего к терминалу внутренних рейсов».

Я попытался объяснить ему, что нахожусь сейчас в этом терминале, а не в терминале А и было бы замечательно, если мой самолет также отправлялся бы из этого терминала.

Проблема заключалась в том, что самолеты располагались у выходов пассажиров на посадку, наиболее удобным для них способом! Сотрудники, осуществляющие наземное обслуживание, выбирали ближайšie к ангару или месту прибытия самолета выходы на посадку.

Я часто слышал, как путешествующие бизнесмены в сильных выражениях высказывали негодование по поводу необходимости носиться между терминалами в аэропорту Копенгагена, но я никогда не слышал, чтобы самолет жаловался, что его протащили на буксире несколько сотен ярдов. Сейчас в Копенгагене мы буксируем больше самолетов между терминалами. Было время, когда две трети наших пассажиров перемещались из терминала в терминал в Копенгагене, к настоящему времени нам удалось сократить этот показатель до одной трети. Наши клиенты не только испытывают меньше неудобств, нам удалось свести к минимуму задержки вылетов по причине ожидания пассажиров, у которых было всего несколько минут, чтобы примчаться из одного терминала в другой.

Еще одним примером того, как предпочтения клиентов оказали влияние на наше решение, было открытие беспосадочного перелета из Стокгольма в Нью-Йорк.

В течение многих лет SAS летала в Нью-Йорк двумя путями: из Стокгольма через Осло, используя Boeing 747, или без посадки из Копенгагена. Когда мы переориентировали компанию на потребности часто путешествующих бизнесменов, для которых важно удобство, а не цена, то добавили беспосадочный рейс Стокгольм — Нью-Йорк на самолете DC-10.

Мы решили попробовать запустить два таких рейса в неделю, хотя на бумаге они выглядели нерентабельными.

Однако в течение двух месяцев беспосадочный рейс Стокгольм — Нью-Йорк стал самым выгодным среди всех дальнемагистральных маршрутов.

Оказалось, что, когда нашим бизнес-путешественникам требовалось сделать пересадку в Копенгагене или промежуточную посадку в Осло, они решали воспользоваться услугами другой авиакомпании. Они летели из Стокгольма в Лондон или Амстердам и делали пересадку там, особенно если их конечным пунктом прибытия был не Нью-Йорк и они могли сесть на прямой рейс из Европы.

Но в те дни, когда у SAS был беспосадочный рейс Стокгольм — Нью-Йорк на самолете DC-10, ни один из скандинавских бизнес-путешественников не отказывался от услуг SAS.

Важным аспектом разработки бизнес-стратегии является умение вовремя сказать «нет» новым идеям, не вписывающимся в общую концепцию. Я вспоминаю, как однажды

задал вопрос ныне покойному Саймону Спайсу, мудрейшему в скандинавском бизнесе по продаже туристических пакетов, почему мы не предлагаем детям привлекательные скидки во время каникул или специальные услуги.

«Нет ничего плохого в существовании программы для детей и всего с ней связанного, — ответил он. — Но дело в том, что в этой компании было принято решение продавать отпускные туры для взрослых — качественные, простые туристические пакеты для отдельных лиц или для семейных пар. Детский клуб не вписывается в эту стратегию».

Подняв вверх палец, он продолжил: «Ян, запомни на всю жизнь, что самым сложным в проведении удачных финансовых сделок является сопротивление стремлению совершать невыгодные сделки. Меня не интересуют семьи с детьми, проходящие мимо, до тех пор, пока в силе остается решение вести дела с другой категорией потребителей».

Каждый месяц SAS получает сотни интересных бизнес-предложений. Но только малая толика из них соответствует нашей цели предоставлять лучшие услуги часто путешествующим бизнесменам. Остальные потребуют от нас рассредоточения наших сил, в то время как мы упорно работали над концентрацией всех ресурсов для достижения нашей цели.

Например, каждая уважающая себя авиакомпания должна быть представлена на ежегодной конференции по международному туризму, проходящей в Сан-Диего. Однажды 20 сотрудников SAS, исключительно в силу привычки, подали заявки на участие, но мы им отказали. Почему нас должна была заинтересовать конференция по международному туризму? Она не соответствовала нашей концепции бизнес-путешествий.

В другой раз мы получили разрешение осуществлять полеты из Скандинавии в Токио через Сибирь. Мы были в восторге, так как это сокращало продолжительность рейса на пять часов, что, по нашим ожиданиям, должно было привлечь большее число бизнес-путешественников.

Затем кто-то предложил, чтобы обратный путь был длиннее, с промежуточной посадкой в Анкоридже. Он аргументировал это тем, что в данном случае самолет прибывает в Скандинавию рано утром. Таким образом, туристические группы из Японии могут начать свой первый день с осмотра достопримечательностей и сэкономить на стоимости проживания одной ночи в отеле.

Идея была неплохая, за исключением одного: она не имела ничего общего с нашей ориентацией на часто путешествующего бизнесмена как целевого потребителя. Я бы сказал, эта идея была губительной для нее. Руководители компаний не хотят провести пять лишних часов в самолете и по прилете быть помятыми и уставшими именно тогда, когда им необходимо спешить на деловую встречу. Они предпочтут более короткий маршрут и оплатят ночь пребывания в отеле.

В отличие от компании, ориентированной на производство, где свойства продукта и технология его изготовления лежат в основе принятия решений, ориентированная на клиента компания в первую очередь учитывает требования рынка.

Если бы мы решили стать туристической авиакомпанией, мы никогда не отказались бы от использования Airbus, не сохранили бы DC-9, не открыли бы новый беспосадочный рейс Стокгольм — Нью-Йорк, положительно отнеслись бы к идее промежуточной посадки в Анкоридже. Мы бы приобрели новые большие самолеты, в расписании оставили бы меньше рейсов и привлекли бы большее количество туристов из Японии: все это снизило бы стоимость пассажира-мили и позволило предлагать более дешевые тарифы. Туристы готовы подождать день-другой, если цена их устраивает. Бизнес-клиенты скорее заплатят, чем будут испытывать неудобства. Цель — работать именно с этой категорией потребителей, предоставляя им все необходимое, — позволила нам не отступать от выбранной бизнес-стратегии.

Наша сосредоточенность на рынке бизнес-путешествий не означает, что мы забыли про туристов. Здесь присутствует важный парадокс: чем больше мы делаем для путешествующих бизнесменов, тем быстрее мы снижаем тарифы для туристов.

Мы привлекаем туристов, чтобы заполнить пустующие места в самолете и увеличить нашу прибыль. На каждом рейсе всегда есть свободные места, так как бизнес-клиентам может не подходить день вылета или время отправления. Поскольку у нас высокий процент путешествующих за полную стоимость, которые и покрывают расходы по рейсу, мы можем снизить цену на оставшиеся места. Путем значительного снижения стоимости билетов на невостребованные бизнес-клиентами места мы получаем еще большую прибыль за каждый рейс. Если все места на рейс проданы, то возрастает наш общий доход и компания может потратить часть прибыли на путешествующих бизнесменов, снижая стоимость билетов и для них. Более того, не обязательно снижать цены на билеты до предела, а лишь на столько, чтобы в любое время обеспечить стопроцентную наполняемость самолета.

Сегодня в Европе у SAS самый высокий процент пассажиров, летающих за полную стоимость, и самые низкие тарифы для туристов. А все выгоды в итоге возвращаются на наш основной рынок, к часто путешествующему бизнесмену.

Глава 6. Выравнивание пирамиды

Несколько лет назад Вернер Тарновски был назначен руководителем офиса SAS в Штутгарте. Унаследовав устаревшую организационную структуру, Вернер поставил перед собой три основные цели: во-первых, сократить расходы без ущерба для качества услуг, во-вторых, повысить эффективность работы персонала и, в-третьих, сделать более гибкой организационную структуру.

Филиал в Штутгарте располагался в двух местах. В центре города находился офис по продаже билетов, в котором работали Вернер и другие региональные управляющие. Другой, непосредственно в аэропорту, предназначался для летного персонала.

Офис в центре города в основном был местом встреч скандинавов, расположившихся в соседних с ним отелях, но при этом отдел продаж не справлялся с количеством телефонных звонков от клиентов.

Тем временем в аэропорту нагрузка на сотрудников была неравномерной. У SAS был только один ежедневный пассажирский рейс из Штутгарта в Копенгаген и обратно.

Самолет приземлялся вечером и взлетал на следующее утро. Грузовой самолет SAS также делал остановку в аэропорту утром. Поэтому сотрудникам грузового отдела было практически нечем заняться в течение длительного промежутка времени.

Вернер решил сосредоточить услуги в аэропорту и закрыл офис в центре города. Началась реформа организации. Он обязал сотрудников отдела пассажирских перевозок и торговый персонал из центрального офиса обучить друг друга имеющимся у них навыкам. Такая двусторонняя обучающая программа, направленная на ознакомление с новым видом деятельности, помогла расширить знания подчиненных о компании в целом.

Сегодня многие функции филиала SAS в Штутгарте интегрированы. Сотрудники отдела продаж несут ответственность за пассажирские и грузовые перевозки. И каждый из них готов в любую минуту ответить на телефонный звонок, продать билеты, зарегистрировать пассажиров, решить проблемы клиентов и принять груз.

Результатом проведенных Вернером изменений стало уменьшение расходов SAS на содержание филиала, так как, во-первых, офисов стало на один меньше, во-вторых, рабочее время сотрудников распределялось более эффективно. И что самое главное, все виды услуг были сохранены, а сервис стал еще лучше, благодаря повышению гибкости. Когда сотрудники стали взаимозаменяемыми, в нужный момент всегда находился тот, кто мог справиться с проблемой. Работа стала приносить людям больше удовольствия.

Офис в Штутгарте стал отличной иллюстрацией того, какой результат обеспечивает уменьшение числа уровней организационной пирамиды. Любая организация, стремящаяся развить ориентированный на клиента подход и произвести наиболее благоприятное впечатление во время «момента истины», должна устранить лишние иерархические уровни для того, чтобы быстрее и эффективнее реагировать на потребности клиентов.

В этом случае управление переходит от генерального директора к рядовым сотрудникам. Когда возникает определенная проблема, они имеют все полномочия для того, чтобы проанализировать ситуацию, определить необходимые действия и проследить за их выполнением как самостоятельно, так и с помощью своих коллег.

Возможно, это походит на простую игру слов — называть всех подряд менеджерами или руководителями, но таким образом я хочу напомнить своим сотрудникам, и в большей степени тем, кто находится на верхних уровнях старой пирамиды, о том, что их роли претерпели существенные изменения. Если генеральные директора, когда-то выполнявшие роль менеджеров, должны учиться быть лидерами, то рядовые сотрудники на «передовой» должны учиться принимать оперативные решения, так как именно они влияют на создание первого впечатления о компании во время «момента истины».

Давайте рассмотрим ситуации по принципу «до» и «после», которые показывают,

каким образом сокращение числа уровней управления может улучшить качество предоставления услуг персоналом авиакомпаний.

Допустим, вы заранее заказали вегетарианскую еду на время вашего полета из Стокгольма в Нью-Йорк. Нервничая, вы подходите к стойке регистрации, чтобы узнать, был ли выполнен ваш заказ.

«Я не знаю, — вздыхает агент. — Извините, но я понятия не имею, как работает система питания на борту самолета».

«И что же мне делать?» — спрашиваете вы.

«Уточните это при выходе на посадку, — отвечают вам. — Они наверняка смогут вам помочь».

И агент быстро переключается на следующего клиента. Вам ничего не остается, как пойти к выходу на посадку и задать тот же самый вопрос.

Сотрудник, занимающийся посадкой пассажиров, очень дружелюбен: «Я был бы рад помочь, но не знаю, выполнен ли ваш заказ. Спросите у бортпроводников, когда сядете в самолет. Уверен, они вам помогут». Скрепя сердце вы садитесь в самолет, спрашиваете у стюардессы про заказанную вегетарианскую еду и тем самым ставите ее в неловкое положение.

Она не слышала про специальный заказ, но так как самолет готов к взлету, ничего уже нельзя изменить. «Вам нужно было связаться с нами заранее, — укоризненно говорит стюардесса. — Таких проблем не было бы, если бы мы имели своевременную информацию».

В этой ситуации мы наглядно видим, как иерархическая организационная структура компании неадекватно отреагировала на три «момента истины». Ни один из сотрудников, с которыми имел дело наш клиент, не обладал полномочиями для решения конкретной проблемы, и ни один не осмелился выйти за рамки своих обязанностей, чтобы попытаться ее решить.

А теперь давайте представим, что компания уменьшила число иерархических уровней и предоставила каждому сотруднику, работающему на рейсе Стокгольм — Нью-Йорк, право самостоятельно принимать решение.

Команда, обслуживающая рейс, насчитывает 15 человек, двое из которых работают в качестве инструкторов для экипажа самолета и технического персонала. Инструктор присутствует на брифингах, где происходит обмен информацией по предстоящему полету, как, например, время начала посадки в самолет, есть ли в списках пассажиров грудные дети или инвалиды, а также была ли заказана специальная еда.

Утром команда, работающая на борту, собирается у стойки регистрации, чтобы помочь клиентам разобраться с билетами, распределить места, разместить хрупкий багаж и т.д. И когда женщина с ребенком подходит к стойке, ей сообщают, что люлька для него уже находится на борту самолета и что при возможности соседнее место постараются оставить свободным для ее удобства.

Когда вы подходите к стойке регистрации и спрашиваете, готова ли ваша вегетарианская еда, сотрудник авиакомпании не будет пытаться поскорее от вас избавиться. Благодаря новой организации взаимодействия сотрудников ваша заявка на специальное питание является сферой их ответственности. Если еды вдруг на борту нет, их обязанность — сделать все, чтобы она там оказалась к моменту посадки в самолет.

После того как большая часть пассажиров прошла регистрацию, команда SAS постепенно переходит к выходу на посадку, где приветствует пассажиров. Сотрудники хорошо ознакомлены со всеми деталями полета до Нью-Йорка и могут дать ответ на часто задаваемые вопросы: как можно добраться из аэропорта Джона Фицджеральда Кеннеди в аэропорт Ла Гардия, почему будет промежуточная посадка в Осло, каково фактическое время полета и сообщит ли капитан пассажирам, когда самолет будет пролетать над

Гренландией.

Проблемы решаются на месте по мере их возникновения. Ни один рядовой сотрудник не должен ждать разрешения своего начальника. Ни один пассажир не должен сесть в самолет, чем-либо обеспокоенный или недовольный.

Более того, делегируя рядовым сотрудникам право принимать решения, мы даем им возможность предоставлять те услуги, которые они хотели бы предоставить, но не могли в связи с негибкостью организационной структуры.

Возьмем, например, объявления по громкой связи в самолете. В прежние времена в SAS существовал свод правил, который каждый из сотрудников должен был прочитать от корки до корки. Когда мы предоставили сотрудникам большую свободу действий, мы тем самым поощрили их избавиться от рукописных инструкций и обсуждать любые вопросы, касающиеся пассажиров и текущей ситуации на борту самолета, в более удобном для них разговорном стиле.

Прислушались ли сотрудники к нашим советам? По крайней мере один из них. Утром 20 сентября 1982 г., на следующий день после того, как социал-демократы пришли к власти после шестилетнего перерыва, на рейсе Стокгольм — Копенгаген командир экипажа взял микрофон и сказал следующие слова: «Доброе утро, товарищи». После чего он разразился блестящей политической сатирой. Ни одна инструкция не содержит подробных указаний, что нужно говорить пассажирам самолета, большая часть из которых — бизнесмены, на утро после победы социал-демократов. Но командир экипажа смог поймать «момент истины», и пассажиры еще долго об этом вспоминали.

Другой случай: один любопытный пассажир эконом-класса решил краем глаза заглянуть в первый класс. Заметив это, старший бортпроводник провел для него небольшую экскурсию. Он показал ему кабину пилотов и пред-дожил бесплатный напиток. «Как вам сейчас работается в SAS?» — спросил пассажир.

— Замечательно! Складывается впечатление, что я работаю в новой компании.

— В чем это проявляется?

— Например, я могу пригласить пассажира в кабину экипажа и предложить ему напиток, не спрашивая разрешения вышестоящего руководства.

Конечно, организационные преобразования в SAS не всегда проходили легко и безболезненно. В самом начале моей карьеры в компании, в спешке пытаясь найти быстрые пути решения финансовых проблем, мы настолько стремительно изменили оргструктуру, что впоследствии нам пришлось достаточно часто об нее спотыкаться.

Во-первых, чтобы быстро получить результаты, мы обошли стороной руководство среднего звена, сосредоточив свое внимание на рядовом персонале. Последние, в свою очередь, стали обращаться напрямую к высшему руководству в обход менеджеров среднего звена. Мы решили этот вопрос, выпустив общекорпоративный меморандум, подтверждающий право рядовых сотрудников принимать самостоятельные решения.

Мы были настолько впечатлены успешными результатами работы рядового персонала, что совсем не замечали образовавшуюся брешь в других слоях организации.

Между тем поведение руководителей среднего звена, находящихся в замешательстве относительно своей новой роли в организации, становилось агрессивным, их продуктивность падала. Мы поставили их в совершенно непонятную ситуацию, когда они оказались зажатыми с обеих сторон. Поступавшие сверху директивы противоречили их ожиданиям и опыту. Они слышали, о чем мы говорили, но не знали, как осуществить это на практике. Снизу поступали запросы на получение полномочий для принятия решений, которые рассматривались ими как угроза их собственной работе.

Мы требовали от руководителей среднего звена проведения бесед с рядовыми сотрудниками для определения их потребностей на местах. Менеджеры, однако, не привыкли рассматривать себя в качестве вспомогательного персонала, особенно для оказания

поддержки тем, кого они считали своими подчиненными. Слово «поддержка» вызывало ассоциацию с обеспечением потребностей, а не с администрированием работы подчиненных. В SAS, как и в большинстве компаний, считалось, что сервис и поддержка имеют отношение к работе сотрудников низшего звена пирамиды. Любое продвижение по службе подразумевало смену должностных обязанностей — от обеспечения потребностей клиента к управлению.

Итак, после того как произошла реорганизация компании, руководители среднего звена продолжали сидеть в своих офисах, наполненных инструкциями, нормативными документами и директивами. Когда рядовые сотрудники нарушали правила, чтобы помочь клиентам, менеджеры пытались поставить их на место. Это вызывало негодование со стороны рядового персонала.

Несмотря на то, что наша стратегия по децентрализации ответственности в сторону рядовых сотрудников оказалась весьма успешной, нам пришлось изрядно потрудиться над разработкой стратегии мотивации руководителей среднего звена. Приведу один пример. Однажды по возвращении из США в Швецию я стал свидетелем беспорядка в терминале аэропорта. Оказалось, что не работали мониторы на лентах транспортеров, выдающих багаж, поэтому пассажиры в растерянности бегали от одной ленты к другой.

Я предложил девушке у информационной стойки написать, если потребуется, от руки, номера рейсов, чтобы внести хоть какой-то порядок в сложившуюся ситуацию.

«Мне бы хотелось помочь, — ответила она. — Система сломалась еще в прошлый понедельник, и я предложила своему начальнику установить временные таблички, чтобы пассажирам было проще найти свой багаж. Но он сказал, что скоро все починят, поэтому в табличках нет никакой необходимости».

— Но это было неделю назад!

— Я знаю! И теперь, когда прошла целая неделя, мой начальник говорит о том, что мониторы вот-вот починят.

Вернувшись в головной офис, я позвонил руководителю соответствующего отдела и попросил его предоставить выбор начальнику этой девушки: или он берет свой красивый стол и переезжает вместе с ним из просторного офиса в терминал прибытия, где будет лично наблюдать за происходящим и продолжать принимать решения, или он может остаться на своем месте. Но в этом случае ему придется передать свое право принятия решений сотрудникам, работающим непосредственно в терминале прилетов.

Начальник не осознал, что его роль изменилась вместе с реорганизацией компании. Раньше он издавал распоряжения и снабжал своих подчиненных инструкциями. После сокращения числа уровней иерархии его роль заключалась в том, чтобы разъяснить сотрудникам цели отдела и обеспечить их информацией и ресурсами, необходимыми для достижения этих целей. Потребности в том, чтобы сидеть в своем офисе и решать, нужны ли написанные вручную таблички для транспортировочных лент или нет, уже не существовало.

В значительной степени это была вина высшего руководства компании. Мы не оправдали ожидания руководителей среднего звена. Мы предоставили право принятия решений персоналу на «передовой», не предложив при этом менеджерам эффективной альтернативы их прежней роли интерпретаторов правил. Мы не объяснили руководителям среднего звена, как справляться с их новыми обязанностями, которые на первый взгляд выглядели как понижение в должности.

Позвольте привести еще один пример организационной перестройки в SAS.

Однажды наш самолет, выполнявший рейс через всю территорию Швеции, существенно выбился из графика из-за снегопада. Под свою ответственность старшая бортпроводница приняла решение предложить ожидающим пассажирам бесплатный кофе и печенье в качестве компенсации за причиненные неудобства. Она обратилась в службу

организации питания с просьбой выдать ей дополнительно 40 порций.

Начальник отдела питания SAS отклонил ее просьбу. Согласно правилам, запрос на предоставление питания сверх определенного для конкретного рейса количества считался нарушением. Бортпроводница не растерялась. Она заметила, что у соседнего выхода на посадку идет регистрация на рейс Finnair. Авиакомпания Finnair является внешним клиентом отдела питания SAS и, следовательно, не подчиняется внутренним правилам.

Быстро сориентировавшись, бортпроводница SAS попросила коллегу из Finnair заказать 40 кружек кофе и 40 штук печенья. Заказ был размещен, и начальник отдела питания был обязан его принять. После чего сотрудница SAS купила продукты у сотрудника Finnair, используя деньги на мелкие расходы, и раздала кофе и печенье благодарным пассажирам.

Приведенный пример показывает, что бортпроводница не побоялась обойти установленные правила и удовлетворить потребности клиентов, что было бы совершенно неприемлемо при старой организационной системе. Раньше право принятия решений было прерогативой начальника отдела питания.

Руководитель не понял, а мы не смогли ему компетентно объяснить, почему он не должен был мешать ей самостоятельно решить, как удовлетворить потребности клиентов. В подобном «моменте истины» бортпроводница должна была действовать решительно, чтобы не допустить бюрократических проволочек и не оставить ситуацию неразрешенной. Начальник отдела питания мог поставить под сомнение компетенцию сотрудницы, но чуть позже, так как никто не имел права пропустить «момент истины». Использование этой блестящей возможности являлось ответственностью сотрудников на «передовой». Предоставление же последним такой возможности являлось ответственностью руководителей среднего звена.

В конечном счете мы достаточно четко определились с принципами функционирования новой оргструктуры и донесли суть новой роли руководству среднего звена. Работа, как и прежде, начиналась с поступающей сверху вниз информации, а именно с постановки общих задач для достижения главной цели компании. Менеджер среднего звена разбивал задачи на более мелкие с тем, чтобы рядовые сотрудники могли с ними справиться, и на этом этапе он должен был не управлять, а поддерживать персонал на «передовой».

Люди часто ошибаются, думая, что делегирование полномочий лишает их влияния. На самом деле это не так. Должность руководителя среднего звена является необходимой для бесперебойного функционирования децентрализованной организации.

Для мотивации и поддержки усилий рядовых сотрудников требуется опытный и компетентный менеджер, обладающий навыками подачи информации, адекватной оценки работы, использующий и критику, и похвалу, умеющий обучать персонал и т.д. Сфера его ответственности включает в себя умение преобразовать общую стратегию в практические рекомендации для подчиненных и мобилизовать необходимые ресурсы для достижения поставленных перед ними целей. Это требует жесткого бизнес-планирования наряду с творческим подходом и изобретательностью.

К примеру, руководитель среднего звена просит нижестоящий персонал производить выгрузку багажа с каждого прибывшего рейса на ленту транспортера еще до того, как пассажиры смогут его забрать. Рядовой сотрудник может на это ответить: «Хорошо, я смогу выгрузить багаж до прихода пассажиров. Но для этого мне потребуется три новых грузовика и семь дополнительных работников». Другими словами, он говорит менеджеру: «Я могу справиться с поставленной вами задачей, но и вы должны обеспечить меня необходимыми ресурсами для ее реализации». И руководитель среднего звена должен выполнить требования сотрудника.

При необходимости креативный и смелый менеджер может решиться даже на

превышение бюджета в надежде на то, что к концу отчетного периода результаты оправдают вложения. Руководитель, который не понял новую систему организации компании, не допустит непредвиденных расходов.

Суть заключается в том, что руководители должны оценивать необходимость дополнительных расходов относительно приносимых ими выгод, исходя из условий рынка. Инвестиции должны соотноситься с общей стратегией компании, направленной на обеспечение лучшего сервиса для бизнес-клиентов. Если это не так, то следует направить имеющиеся ресурсы на совершенствование услуг, способствующих реализации поставленной цели.

Вы можете способствовать росту профессионализма ваших сотрудников при условии, что управляете ими не с помощью установленных правил, а предоставляете им полную ответственность за свои действия. Позвольте привести еще один пример.

Главным критерием при выборе авиалиний для бизнесмена является расписание самолетов: рейсы должны быть частыми и удобными. Вторым критерием является соблюдение расписания. Самолеты должны вылетать и прилетать вовремя.

Когда я пришел в SAS, репутация компании в области соблюдения графика полетов неуклонно падала. Это подтверждалось и поведением самих пассажиров. Наши самолеты так часто опаздывали, что у пассажиров стала вырабатываться привычка приезжать в аэропорт в последнюю минуту или еще позже. Даже персонал компании никуда не торопился.

Нужно было что-то менять, но никаких конкретных действий в этом направлении не предпринималось. Любые варианты решения проблемы отклонялись под предлогом необходимости увеличения штата и самолетного парка, что привело бы к большим расходам.

Вскоре мы осознали, что на самом деле проблема заключалась в том, что никто не хотел брать на себя ответственность за исправление ситуации. Поэтому мы стали искать соответствующий отдел в компании, на который можно было бы возложить эту обязанность.

Наш центр управления полетами в Копенгагене уже работал над проблемой дисциплины обслуживающего и летного персонала. Поэтому мы попросили руководителя центра Джона Сильвеста взять на себя ответственность за превращение SAS в самую пунктуальную авиакомпанию в Европе. На решение этой задачи мы отвели шесть месяцев. Джон принял наше предложение.

Он предоставил в наш офис в Стокгольме детальную калькуляцию предполагаемых расходов, снабженную таблицами и документами. Требовалось \$1,8 млн и шесть месяцев на реализацию проекта.

В то время мы несли большие финансовые потери, но \$1,8 млн за то, чтобы в течение шести месяцев стать самой пунктуальной в Европе авиакомпанией, были просто копейками. Мы дали ему отмашку, даже не поинтересовавшись деталями.

Джон был слегка озадачен. Неужели нам было неинтересно выслушать все предложения, которые он для нас подготовил? Нет. Мы были заинтересованы в результатах и предоставили ему полную свободу в выборе путей их достижения.

Мы достигли поставленной цели уже за четыре месяца и всего за \$200 000. Как это стало возможным?

Авиапассажиры оценивают уровень пунктуальности не временем прилета, а временем отправления рейса. Люди начинают нервничать, когда их самолет не взлетает в положенное время. Именно поэтому Джон Сильвест решил, что работа над проблемой должна начаться с совершенствования графика отправления самолетов SAS.

Главным препятствием на пути к цели оказалась порочная практика задержки вылетов самолетов до момента прилета стыковочных рейсов, даже когда те опаздывали. О каком

хорошем сервисе могла идти речь, если пассажиру не удавалось вовремя улететь в пункт назначения! В результате самолеты SAS простаивали на земле в ожидании друг друга. Это происходило постоянно, в любой точке земного шара, и с каждым днем ситуация усугублялась.

Решение оказалось простым: мы отказались от системы ожидания опоздавших рейсов и сделали огромный шаг навстречу цели — пунктуальности.

Раньше, если бортпроводник не успевал подойти ко времени вылета рейса, пассажиры были вынуждены сидеть в терминале и ждать, когда будет произведена замена. Для улучшения ситуации центр управления издал новое распоряжение: вылетать вовремя, если количество членов экипажа соответствует установленному минимуму. Безопасность полетов должна была быть обеспечена, а пассажиры предпочтут пунктуальность быстрому обслуживанию на борту самолета.

Такая же политика распространялась и на отдел питания. Согласно инструкции на каждого пассажира приходился один сервировочный поднос. Если их не хватало, экипаж ждал, пока не принесут недостающие подносы. План Джона Сильвеста изменил и это. «Вылететь нужно вовремя, — говорил он сотрудникам. — Всегда найдется пассажир, который только что поел или тот, кто собирается пойти на ужин или обед по прибытии. Если ни тот ни другой вариант не сработает, предложите компенсировать стоимость питания. По крайней мере все это стоит того, чтобы улететь вовремя».

Затем Джон Сильвест начал бороться с другой ориентированной на продукт практикой под названием «объединение рейсов». При заполнении самолета наполовину этот рейс отменяли, а пассажиров пересаживали на следующий ближайший рейс. Объединением рейсов часто пользовались на рейсах между Стокгольмом, Осло и Копенгагеном с целью экономии топлива в период энергетического кризиса.

Несмотря на то, что за год до происходящих событий SAS сэкономили на объединении \$2,6 млн, такой порядок не устраивал пассажиров и негативно влиял на точность соблюдения расписания. Джон намеревался использовать \$1,8 млн для того, чтобы обеспечить вылет всех запланированных рейсов независимо от степени их наполненности.

К тому времени, когда план вступил в действие, возрожденная репутация SAS в качестве пунктуальной авиакомпании стала привлекать так много новых клиентов, что необходимость в объединении рейсов отпала!

Главным достижением кампании, направленной на повышение пунктуальности, стало сплочение всех сотрудников SAS вокруг общей идеи. Нашей изначальной целью было обеспечить 80% своевременных вылетов рейсов. Это оставляло каждому запасной коридор: 20% рейсов могли опаздывать.

Потом цель изменилась: 100% рейсов должны были вылетать по расписанию. Каждый старался работать чуть лучше и эффективнее, без дополнительных указаний со стороны высшего руководства. Пунктуальность стала всеобщей задачей. До этого никто не хотел брать на себя ответственность за ее решение. Теперь ответственность нес каждый.

Кампания по повышению пунктуальности получила неожиданную поддержку в виде создания новой должности управляющего службой сервиса. В его обязанности входили мониторинг проблем и их решение еще до вылета самолета, чтобы экипажу не пришлось иметь с ними дело в воздухе. Кроме того, он должен был обеспечить все условия для посадки пассажиров на борт самолета. Если на рейс было зарегистрировано много людей, он мог нарушить установленное в инструкции время посадки и пригласить пассажиров пройти на выход чуть раньше.

Технические аспекты деятельности компании также не остались без внимания. В соответствии с правилами эксплуатации проверка DC-9 должна была занимать от 15 до 19 часов. Но это время постепенно возрастало по мере разбалансировки графика, поэтому

самолеты не всегда были в наличии, когда в этом возникала необходимость. Сократив время обслуживания, мы снова могли их использовать через 15-19 часов. Сокращение времени обслуживания никак не влияло на безопасность полетов. Наоборот, пунктуальность стимулировала повышение концентрации внимания к деталям и, соответственно, безопасность.

Мое участие в кампании явилось полной неожиданностью даже для меня самого! Однажды сотрудники поставили в мой кабинет новый компьютерный терминал. Управляющий службой сервиса решил, что президент компании должен лично отслеживать процесс повышения уровня пунктуальности.

Информация на терминале обновлялась каждые пять минут. Я мог одновременно наблюдать как за общим процессом, так и за отдельными примерами хорошей и посредственной работы. Увидев, что в Осло самолет вылетел без задержек несмотря на плохие погодные условия, я немедленно выразил персоналу свою признательность. Если самолет задерживался, я мог позвонить руководителю службы сервиса и сказать: «Это Ян Карлзон. Звоню узнать, по какой причине произошла задержка рейса».

Позже я уже не занимался отслеживанием своевременности вылета рейсов. Но на начальном этапе кампании мое пристальное внимание показывало сотрудникам SAS, насколько мы ценим их отношение к вопросу пунктуальности.

В процессе выравнивания организационной пирамиды SAS нам удалось достичь поставленной цели, и наши сотрудники вновь обрели мотивацию и уверенность в работе.

Я призываю каждого присмотреться к собственной организации. Вы сделаете ее более сильной и жизнеспособной, если сможете уменьшить иерархичность. Это поможет не только удовлетворить потребности клиентов, но и раскрыть потенциал сотрудников. Результаты будут ошеломляющими!

Глава 7. Принимая риск на себя

В известной шведской сказке девушка по имени Рони завела дружбу с соседским пареньком несмотря на давнюю вражду их семей. Эти две семьи жили по разные стороны пропасти настолько глубокой, что если кто-нибудь пытался ее перепрыгнуть, то падал и разбивался насмерть.

Однажды друг Рони пришел навестить ее в родовой крепости. Отец девушки взял его в заложники с целью уничтожить семью своего противника.

Рони стояла на краю пропасти и готовилась к прыжку. Она думала, что если сможет перепрыгнуть на другую сторону, то семья молодого человека возьмет и ее в заложницы — тогда силы снова станут одинаковыми. В противном случае все будет кончено.

Ей потребовалось мобилизовать все свое мужество. И она прыгнула! Рони знала, что бывают ситуации, когда необходимо сделать прыжок. Если всегда выбирать самый безопасный путь, можно никогда не перебраться через пропасть и остаться не на той стороне.

Схожим образом отдельные сотрудники и корпорации в целом должны осмелиться совершить прыжок. В корпоративном мире такой прыжок называют «приведением в исполнение». Наличие четкой стратегии упрощает этот процесс. Для этого требуется смелость, иногда граничащая с безрассудством, в сочетании с хорошо развитой интуицией. Вероятно, эти черты характера невозможно приобрести, но если они имеются, то их можно развивать дальше.

Идеи, лежащие в основе наших преобразований в Linjeflyg и SAS, не были новыми и оригинальными. Но у нас, в отличие от всех остальных, хватило смелости воплотить их в жизнь. Путем снижения стоимости билетов в Linjeflyg мы преобразовали шведскую индустрию внутренней гражданской авиации из отрасли, предоставлявшей услуги исключительно для бизнесменов, в сервис-индустрию, услугами которой хотели воспользоваться все. С того времени сотни людей, в буквальном смысле слова, сказали мне: «Ничего нового в ваших преобразованиях не было. Мы в течение многих лет говорили о необходимости снижения цен, чтобы привлечь как можно больше пассажиров».

В то время несколько авиакомпаний рассматривали возможность снижения цен, но их расчеты показали, что риск был слишком велик. Если бы я был более осторожным и осмотрительным, то потерпел бы полную неудачу в Linjeflyg. Вместо бесконечных расчетов я решил положиться на свою интуицию. Снижение цен в Linjeflyg было для меня аналогом пропасти для Рони.

То же самое произошло и в SAS. Мы не могли подсчитать, принесут ли предлагаемые нами изменения и маркетинговые инвестиции достаточную прибыль компании. Помимо приблизительных расчетов, мы руководствовались нашей интуицией. Совершив прыжок, мы приобрели гораздо больше, чем предполагали.

К сожалению, у высшего руководства многих корпораций часто отсутствуют интуиция, смелость и уверенность. Компанию с выраженной иерархической структурой обычно возглавляют люди, отлично разбирающиеся в экономике, финансах и других технических аспектах. Эти люди могут быть очень одаренными, но часто испытывают большие сложности с принятием решений и претворением идей в жизнь. Они находят десять способов решения каждой проблемы, и, когда готовы определиться с одним из них, появляются еще пять. Но возможности уже упущены. Руководители сталкиваются с абсолютно новыми проблемами и должны начать процесс принятия решения с самого начала. Я подозреваю, что иногда они выдумывают альтернативы для того, чтобы не делать решающего прыжка.

В то же время я не умаляю значимость аналитического мышления. Анализ важен, но его следует распространять на всю стратегию компании, а не на отдельные ее элементы. С

точки зрения рационального наблюдателя, инвестиции в размере \$50 млн, направленные на развитие компании в период, когда потери составляли \$20 млн в год, могли показаться безрассудными. Но они были составляющей общей стратегии и именно поэтому имели смысл.

Перед принятием окончательного решения о необходимости этих инвестиций мы провели анализ экономической ситуации, сформулировали цель и разработали стратегию. Только после того, как у нас появилось логическое обоснование предпринимаемых действий, я совершил прыжок. В очередной раз, как и Рони, я осознал, что прыжок — это огромный риск, но он был нашим единственным шансом.

Чтобы преуспеть в реализации идеи, которую до этого никто не осмеливался воплотить в жизнь, как правило, необходимо совершить большой прыжок. В Linjeflyg и до меня пытались снизить цены, но делали это так пугливо, что рынок ничего не понял. Несколько авиакомпаний внедряли программу бизнес-класса до SAS, но это не оказало значительного влияния на рынок. Когда вы стоите на краю пропасти, таких незначительных мер, как предоставление бесплатных напитков, явно недостаточно.

При анализе необходимо учитывать аспект своевременности. Вы помните, кто первым запустил в производство двигатель с турбонагнетателем? Большинство скажет, что это был SAAB. И только немногие вспомнят, что именно BMW впервые выпустил его еще в 1974 г. Почему? Потому что BMW выбрал для этого наихудший момент: турбодвигатель был запущен в производство в самый разгар топливного кризиса, когда в целях экономии люди были заинтересованы в менее мощных автомобилях с низким расходом топлива.

Причиной, по которой высшее руководство компаний не «перепрыгивает через пропасть», является их исходная предпосылка о невозможности реализации большинства проектов. Топ-менеджеры в SAS, например, по привычке взвешивали все «за» и «против» перед тем, как обратиться за разрешением на внедрение каких-либо нововведений. Как правило, решив, что ответ будет отрицательным, они просто не отдавали предложение на рассмотрение государственных органов. Хорошие идеи оказывались похороненными под аргументами, что власти никогда их не одобряют или они никогда не сработают.

У меня есть поговорка, которая помогает преодолевать препятствия психологического плана: «Проходить сквозь стены». Ваша цель может казаться фантастической, но не прекращайте попыток достичь ее до тех пор, пока кто-то, действительно, скажет «нет». Возвышающиеся перед вами стены могут оказаться не очень крепкими. Возможно, эти стены сделаны не из камня, а всего лишь из картона, сквозь который вы сможете легко пройти.

Мое первое прохождение сквозь стены случилось самопроизвольно. Находясь на должности президента Vingresor, я узнал, что Thomson, крупное бюро путешествий из Великобритании, в дополнение к доходу, получаемому за туристические пакеты как таковые, имело прибыль в размере \$20 на человека от продажи футболок, экскурсий и т.д. В Vingresor наш доход составлял меньше одной десятой от этой суммы.

С нашей клиентурой в 200 000 пассажиров в год было очевидно, что можно зарабатывать миллионы долларов.

Я обрисовал ситуацию Клаусу Бернхарду, одному из сотрудников отдела маркетинга, и дал ему поручение сравнить наши показатели прибыли с показателями Thomson. Клаус использовал фантастические рекламные уловки и организовал внутрикорпоративные соревнования по продажам, предоставляя сотрудникам шанс выиграть призы от автомобиля до коровы. Наша прибыль выросла до \$8 на человека, а затем остановился на этом уровне. Разочарованный и недоумевающий, я отправил Клауса в Thomson, чтобы узнать, как им удалось достичь таких показателей.

Сотрудники Thomson были очень удивлены. Оказалось, что я неправильно истолковал цифры. Доход их компании от предоставления дополнительных услуг действительно

составлял \$20 на человека, но это был валовой доход, а чистый доход был гораздо меньше нашего. Если бы я знал это изначально, то был бы вполне удовлетворен существующим в компании положением вещей. Мое недопонимание, однако, вдохновило меня «пройти сквозь стену» и значительно увеличить доходы Vingresor.

В Linjeflyg мы столкнулись с другой, казалось бы, непреодолимой стеной. До моего прихода компания закупила 13 самолетов, вследствие чего у нас возникла задолженность в \$70 млн. Меня не столько волновал долг как таковой, сколько тот факт, что самолеты были куплены у голландской компании Fokker, так что долг необходимо было отдавать в голландских гульденах, а не в шведских кронах. Курсовая разница была не в нашу пользу и составляла от \$10 млн до \$12 млн от суммы долга. Более того, так как мы были по уши в долгах, у нас возникли проблемы с получением банковского кредита на покрытие долга за покупку. Ситуацию требовалось изменить.

Я назначил нашего нового управляющего Бенгта Хаглунда ответственным за репатриацию займа из Голландии в Швецию и наблюдал, как он «проходит сквозь стены» для получения кредита. Бенгт обратился к каждому кредитному учреждению в Швеции. Несмотря на то, что соотношение собственных и заемных средств было не в пользу Linjeflyg, получить кредит все же удалось. Банки поверили в нашу новую стратегию, в надежность компании, обеспеченную предоставлением общественно полезных услуг. Бенгт блестяще справился с задачей самостоятельно. Если бы я пошел по привычному пути и указывал ему, что делать, это подавило бы его немалый творческий потенциал.

После реорганизации SAS способность «проходить сквозь стены» стала для персонала обычным явлением. Например, внедряя услугу «еврокласс», мы хотели повысить качество предлагаемого путешествующим бизнесменам продукта.

Одним аспектом этого была организация отдельных стоек для быстрой регистрации. Здравый смысл говорил, что власти в эгалитарной Скандинавии никогда не одобряют подобное нововведение, которое приведет к возникновению неравноправия между пассажирами. Это была типичная стена. Но мы все равно представили нашу заявку на рассмотрение комитета по гражданской авиации Скандинавии. Комитет учел, что предложение было важной составляющей общей стратегии преобразования, и незамедлительно его одобрил.

Самая крепкая стена, с которой мы столкнулись и преодолеваем до сих пор, возникла при внедрении услуги «еврокласс» вопреки жесткой оппозиции со стороны других европейских авиакомпаний. За год до нас, Air France ввела схожую систему разбивки по классам. Но их система *Classe Affaires* была доступна только для тех пассажиров, кто доплатил сверх обычной полной стоимости за билет.

Когда мы внедряли в SAS «еврокласс», нашей целью было предоставление услуг лучшего качества тем, кто уже купил достаточно дорогой билет за полную стоимость без скидок. Однако, Air France ожидала от нас такого же сбора дополнительной платы.

Раньше мы согласились бы уступить требованиям конкурентов. Однако в новой SAS мы осознали, что не можем отказаться от принятой бизнес-стратегии, даже если наша решимость послужит началом войны между национальными органами гражданской авиации, что и произошло.

Однако у Air France было перед нами преимущество. Гражданская и коммерческая авиация в Европе регулируется двусторонними соглашениями между разными странами. В целях установления равноправия по отношению к объему производства, ценообразованию и уровню обслуживания, эти соглашения, по сути, предоставляют авиакомпании каждой страны право наложить вето на деятельность других авиакомпаний. Кроме того, 100% акций Air France принадлежат французскому правительству.

Хотя прекращение действия соглашения по гражданской авиации между Францией и Скандинавией могло показаться экстремальной мерой только потому, что SAS отказалась

взимать с пассажиров дополнительную плату, именно такая ситуация сложилась в 1981 г. Органы власти Франции угрожали закрыть для SAS свое воздушное пространство. Несмотря на то, что SAS иногда конфликтовала с властями Скандинавии, в этот раз они оказали нам мощную поддержку и ответили угрозой аналогичного запрета для Air France.

Это поставило Air France в затруднительное положение. В то время как использование переносных перегородок позволяло нам с легкостью адаптироваться к количеству пассажиров путешествующих «евроклассом» и летящих по тарифам со скидками, Air France в своих самолетах создала постоянные зоны для пассажиров разных классов. Таким образом, пассажироместимость *Classe Affaires*, и как следствие, рентабельность, оказались физически ограниченными.

Мы остались до конца верными нашим принципам, но и Air France не сдавала позиций, получая поддержку со стороны других коммерческих авиакомпаний в Европе. Мы сражались практически со всеми европейскими авиаперевозчиками. Было ясно, что перед нами вырисовывается самая массивная стена, с которой мы когда-либо сталкивались. У нас не было другого выбора, как пройти сквозь нее.

Пытаясь сделать систему *Classe Affaires* конкурентоспособной, Air France снизила до нашего уровня бизнес-тарифы и еще больше срезала полные тарифы эконом-класса. Мы ответили снижением наших обычных тарифов. Война цен продолжалась до тех пор, пока министры иностранных дел Франции и Швеции не встретились в Стокгольме в присутствии представителей двух авиакомпаний для урегулирования конфликта. Было принято решение, что SAS могут продолжать предлагать «еврокласс» без взимания дополнительной платы. В свою очередь, Air France будет позволено назначить за *Classe Affaires* нашу цену и предоставлять небольшие скидки тем пассажирам, которых невозможно посадить в салоне бизнес-класса. Следует отметить, что Air France так и не ввела эту систему, и по сегодняшний день у них возникают проблемы с ценообразованием и пассажироместимостью *Classe Affaires* на скандинавских рейсах.

Почему этот вопрос был так важен для нас? Если бы нас вынудили взимать дополнительную плату за «еврокласс» на рейсах во Францию, то рухнула бы вся стратегия, стоявшая за этой услугой. «Прохождение сквозь стену» Air France, позволило нам раз и навсегда утвердить свою позицию в отношении стоимости «еврокласса»: данный тариф не будет превышать цену билета за полную стоимость без скидок. Придерживаясь нашей бизнес-стратегии, мы смогли достичь поставленной цели.

При отсутствии четко сформулированной стратегии мы никогда не получили бы поддержки скандинавских властей. Сражение с Air France оказалось мощным средством для поднятия духа наших сотрудников. Все сплотились в борьбе с внешним врагом, чтобы отстоять наши принципы. Не только топ-менеджеры должны научиться «перепрыгивать через пропасть», но и остальной персонал должен быть готов рисковать.

К сожалению, многие сотрудники на «передовой», следовали инструкциям в течение длительного времени, и только некоторые из них осмеливаются отступить от привычного образа действий. Вместо того, чтобы принять решение, которое, возможно, не понравится вышестоящему начальнику, они часто перекладывают ответственность на плечи руководства.

Когда сотрудники на «передовой» готовы принимать рискованные решения, они должны чувствовать себя защищенными. Никаких знаний и информации не будет достаточно, если люди будут бояться, что неправильное решение может привести к проблемам или даже увольнению. Сотрудники должны знать, что имеют право на ошибку. Только в этом случае они осмелятся полностью использовать свои новые полномочия.

Чувство безопасности возникает под воздействием внутренних и внешних факторов. Руководители среднего и высшего звена могут влиять на обе группы факторов.

Внутренняя защищенность проистекает из чувства собственной значимости,

порожденной большей ответственностью. По словам Эриха Фромма, традиционное понимание власти, связанное с должностью и иерархией, весьма непрочное: ведь в тот день, когда он потеряет высокую должность и место в большом офисе, он также потеряет власть. В действительности, только мудрость, знания и способ взаимодействия с другими людьми дают человеку ту власть, которую никто не сможет у него отобрать. В идеале, сотрудники на «передовой» должны черпать чувство уверенности изнутри.

Внешняя защищенность должна обеспечиваться теми, кто находится на более высоких должностях. Руководители должны направлять, а не наказывать сотрудников, которые берут на себя риски и иногда совершают ошибки. Неправильные решения должны служить поводом для обучения; правильные решения должны являться поводом для похвалы. Человек, которому делают выговор за его ошибки, должен иметь право объясниться, не испытывая страха.

Здесь я хотел бы уточнить, что право на ошибку не приравнивается к некомпетентности, особенно для руководителя. Он не может занимать свою должность, если не согласен с генеральной стратегией компании и не способен достигать цели.

Трудовое законодательство Швеции предусматривает, что сотрудник не может быть уволен без весомой причины. Возможно, многие руководители в США оспаривали бы эти законодательные акты, но с моей точки зрения, они служат основой чувства защищенности, благодаря которому мы можем делегировать ответственность и стимулировать людей брать риски на себя.

Удивительно, но процесс децентрализации в SAS наименее успешно прошел именно в Соединенных Штатах. У нас сложилось представление об Америке, как о свободной стране, «доме для храбрых», но в действительности, в повседневной работе американцы крайне неохотно идут на риск. Большинство компаний в США не предоставляют работнику настоящих гарантий защищенности, поэтому, либо ваш начальник будет доволен, либо вам не заплатят на следующей неделе.

Приведу еще один пример необходимости поощрять сотрудников на всех уровнях брать на себя риск.

Однажды влиятельный шведский бизнесмен, по мере приближения к аэропорту Джона Фицджеральда Кеннеди, отправил с самолета радиограмму, уведомляющую SAS, что он на несколько минут опаздывает на рейс в Стокгольм. Было понятно, что мы должны задержать самолет.

Раньше никто не решился бы проигнорировать такую важную персону и вызвать его раздражение. Не существовало определенных инструкций на этот случай, но было проще подождать, чем рискнуть получить выговор.

Однако, когда он прибыл в аэропорт, самолет уже улетел в соответствии с расписанием. Представитель SAS встретил его и объяснил, что для бизнесмена уже забронировали место на рейсе KLM, вылетающем через тридцать минут. Тип воздушного судна и номер кресла бизнесмена будет таким же, как и на рейсе SAS. У него не было повода для жалоб, а SAS сохранила свою репутацию пунктуальной компании благодаря тому, что один сотрудник осмелился найти необычное решение этой проблемы.

Как-то раз я находился в кабине пилотов, когда до взлета оставались считанные секунды. Вылетим ли мы вовремя? Вдруг, капитан пробормотал, что горит индикатор неисправности оборудования на борту. Дверь была закрыта не до конца. Схватив микрофон, он попросил экипаж самолета открыть и еще раз закрыть дверь. Пока они занимались дверью, секундная стрелка уже пересекла рубеж предполагаемого нами вылета. Внезапно мы услышали глухой звук. Что это было? Капитан широко улыбнулся и показал вниз. Это водитель тягача дружелюбно сигнализировал, что пора отправляться!

Этот случай может показаться постороннему человеку незначительным, но я-то знал, насколько велика еще недавно была разница в положении между капитаном самолета и

водителем тягача. В тот момент я увидел в этом жесте убедительное доказательство того, что мы были едины в нашем стремлении сделать SAS самой пунктуальной авиакомпанией в мире.

Глава 8. Информационное взаимодействие

В 1981 г., в разгар организационных изменений в SAS, мы раздали каждому из 20 000 сотрудников красный буклет под названием «Давайте бороться за общее дело!», впоследствии прозванный «красной книжкой». Цель этого буклета заключалась в том, чтобы донести до всех общую концепцию и стратегию компании, а точнее сказать, наши ожидания от сотрудников.

Многие считали, что маленькая «красная книжка» была чрезмерно упрощенным вариантом для интеллектуальных и высокообразованных сотрудников SAS. Она представляла собой комиксы, где на каждой странице был крупным планом нарисован самолет: улыбающийся, хмурый и даже закрывающий глаза крыльями — как если бы он входил в крутое пике. При этом текст состоял из нескольких слов, написанных крупным шрифтом.

Простая или не очень, «красная книжка» представляла собой эффективное внутреннее средство связи. Покончив со старой иерархической структурой, мы не могли просто взять и заставить своих сотрудников делать все иначе. Вместо этого, мы должны были донести нашу концепцию развития компании и убедить их в том, что они могут и должны взять на себя ответственность за воплощение этой концепции в жизнь. А рисунки и текст «красной книжки» как раз выражали этот призыв.

Большинство рассказанных мною историй на тему мотивации персонала и способов раскрытия потенциала сотрудников, учат, как нужно информировать, убеждать и вдохновлять людей, одним словом, общаться. В децентрализованной компании, ориентированной на клиента, большую часть времени настоящий лидер посвящает процессу общения. Это требуется не только для того, чтобы донести до сотрудников мысль о необходимости следовать одной цели, но и для того, чтобы держать клиентов в курсе последних новинок компании в сфере производства и услуг.

С самого первого дня в SAS, я решил, что общение, в частности, с сотрудниками компании, станет для меня основным приоритетом. И действительно, ровно половину своего рабочего времени я проводил «в полях», общаясь с персоналом SAS. Ходили слухи, что каждый раз, как только в одном месте собиралось не менее трех человек, тут же появлялся Ян Карлзон и заводил разговор. Это был мой способ принятия на себя ответственности и демонстрации того, что мой энтузиазм и вовлеченность в деятельность компании были искренними.

В иерархической организации, принцип работы которой основан на раздаче директив со стороны начальства, сотрудники должны самостоятельно распознать поставленную цель. Единственное, в чем должен убедиться начальник — это то, что его слова будут правильно переданы подчиненным. Но в компании подобной SAS, в обязанности лидера входит необходимость донести стратегию компании тысячам децентрализованных ответственных лиц, которые, в свою очередь, применяют эту общую стратегию к конкретным ситуациям, и убедиться в том, что каждый сотрудник ее понял и усвоил. Это означает, что лидер должен подобрать слова, которые будут наиболее понятны слушателю.

Возможно, это подтолкнет бизнес-руководителей к более ясному и простому изложению своих мыслей. Не существует такого понятия как «сверхупрощенная фраза», так как нельзя рисковать тем, что один из сотрудников не так поймет смысл ваших слов. Классическим примером использования упрощенного языка была наша «красная книжка».

Простое и ясное изложение информации руководителем компании помогает определить задачи, решение которых становится общим делом. Например, когда Джон Кеннеди заявил: «Я хочу, чтобы человек впервые высадился на Луне до 1970 г.», он поставил задачу перед всей нацией. И несмотря на то, что сам не собирался выполнять эту

работу, его заявление помогло ученым сориентироваться в нужном направлении.

Когда Хакон Сундин стал тренером шведской национальной сборной по хоккею, он заявил в прессе: «Через три года мы станем чемпионами мира». Это смелое заявление было сделано на фоне череды унижительных поражений от сборной России, которая на протяжении многих лет завоевывала этот титул. Все были уверены в том, что российская сборная все равно будет впереди, а для шведов и второе место станет победой. Несмотря на то, что Сундину тогда никто не поверил, ровно через три года шведы выиграли чемпионат.

Простое и прямое обращение служит своего рода «боевым кличем» для сотрудников организации. Это обращение не должно быть высокопарным или чересчур оригинальным.

Мои выступления часто называют феноменальным способом донесения очевидных фактов. Это не всегда можно рассматривать как комплимент. Но если то, о чем я рассказывал, представилось аудитории как нечто очевидное, значит, я успешно справился с задачей.

Именно это умение донести мысль существенно помогло мне в начале моей карьеры в Linjeflyg и SAS. Благодаря своим навыкам слушать и излагать информацию простыми словами, я мог четко сформулировать мысли самих слушателей. Их ответная реакция помогла сформировать мое стратегическое мышление, а ранее упомянутый мною подход помог мне завоевать их поддержку и, как следствие, достичь поставленных целей.

Нет сомнения, что такое общение лидера с сотрудниками представляет собой нечто большее, чем просто способность привлечь внимание аудитории. Если вы хотите стать успешным лидером, нельзя быть робким и молчаливым. Навыки выступления перед большой аудиторией и способность убедить людей в ценности вашей идеи являются самыми сильными качествами лидера.

Я слышал, что мои выступления на телевидении пользуются популярностью, и это не связано с уникальностью моих идей. Я не загромождаю свою речь словами, непонятными слушателям. Цель моих выступлений заключается в том, чтобы убедить людей, а не показать им, что я знаю больше, чем они.

Возьмем, например, дискуссию среди широких слоев населения Швеции по вопросу подоходного налога в течение предвыборной кампании 1979 г. После 40 лет пребывания у власти социалистов максимальная ставка подоходного налога взлетела до 90%. Как и многие другие, я высказывал мнение, что правительство получит больше налоговых поступлений, если снизит предельную налоговую ставку до 50% — своего рода шведская версия «Кривой Лаффера». Полный решимости изменить взгляды некоторых людей, я начал искать новые пути того, как донести свои аргументы до слушателей.

Я подсчитал, что предельная налоговая ставка выше 50% принесла правительству налоговый доход в \$1,5 млрд. В своем выступлении на телевидении я заявил: «Я собираюсь положить \$1,5 млрд в депозитный сейф и передать ключи нашим политическим деятелям. Если они последуют моему совету и снизят предельную ставку налогообложения, Швеция станет процветающей страной. После этого я хотел бы вернуть свои \$1,5 млрд вместе с правом некоторого влияния на финансовую политику страны в будущем. Если я ошибаюсь, они могут оставить мои деньги, а страна в любом случае не лишится доходов».

Меня обвинили в использовании предвыборного трюка, и в какой-то мере это было правдой. Конечно, у меня не было лишних \$1,5 млрд, чтобы подарить их шведскому правительству, но метод, с помощью которого мне удалось донести до людей свое послание, сработал. Мое выступление было опубликовано во всех газетах мира. Из небольшого городка во Флориде некий «Преданный Полковник» прислал письмо, в котором он благодарил меня за мое предложение правительству. «Молодой человек, — писал он, — даже если бы это были твои последние \$1,5 млрд, ты, безусловно, поставил

на правильную лошадку». Мне удалось вызвать отклик в душе людей, проживающих по ту сторону Атлантического океана, значит, презентация идеи оказалась настолько же успешной, как и сама идея.

Ораторское искусство иногда требует необходимости вывернуться наизнанку, чтобы донести идею до слушателя. Если человек не может себя подать, ему будет трудно произвести впечатление на своих слушателей, независимо от того, насколько тщательно подготовлено его выступление.

Только однажды я обратился к аудитории по бумажке. Само содержание было безукоризненно — отличная задумка, прекрасное изложение. Но читать речь по бумажке было полным для меня провалом.

С другой стороны, я провел сотни бесед и прочитал столько же лекций, не заглядывая в бумажку, а полагаясь на собственный опыт и руководствуясь собственными убеждениями. Это позволяло мне расширить тему, рассказать о последних событиях или просто мгновенно адаптироваться к сложившейся ситуации. Во второй главе я рассказал о том дне, когда изложил свою бизнес-стратегию сотрудникам Linjeflyg. Я говорил о том, как изменилась жизнь в Швеции и что нужно поменять в работе Linjeflyg. Однако очень скоро я заметил, что атмосфера была слишком праздничной для восприятия такой речи. Мне пришлось быстро сориентироваться на месте, чтобы удержать внимание взволнованной аудитории.

Это касается и методов передачи информации за пределами офиса посредством рекламы, через связи с общественностью и «создание имиджа». Если вы не можете четко донести свою стратегию до клиентов, возможно, вы ее не доработали. Помните проект с SAS под названием «Тариф Y50» — отличную возможность сэкономить 50% от стоимости билета при условии раннего бронирования?

Но никто не знал, что это значит. Зато, когда Linjeflyg вышли с проектом «Сотня», все быстро поняли его суть и механизм действия. В этих конкретных случаях внимание сотни тысяч клиентов привлекла не идея как таковая, а именно метод ее презентации.

Когда мы начали работать над реорганизацией SAS, некоторые критики посмеивались над нашими действиями, называя их рекламными уловками. Они утверждали, что мы превратились в компанию, ориентированную на маркетинг, в то время как мы не увеличили нашу смету расходов на маркетинг ни на один цент. Мы просто разумно тратили наши деньги на то, чтобы представленные нами идеи были понятны всем и каждому в отдельности.

До этого наша реклама была обобщенной и расплывчатой, с использованием слоганов типа «Откройте мир для шведов!» Мало кто запоминал такую рекламу, еще меньше могли уловить ее идею. Поэтому, когда мы начали продвигать на рынок услугу «еврокласс», мы использовали рекламные объявления следующего содержания: «Никаких очередей!», «Новые комнаты отдыха для путешествующих бизнесменов!», «Удобные места — без проблем!» и «Теперь вы будете как никогда ближе к салону первого класса, приобретая билет экономкласса!» И это была не рекламная уловка, а надежная информация, на которую могли полагаться клиенты при выборе авиакомпании.

Коммуникация подразумевает нечто большее, чем простое использование слов и рекламных образов. Огромное значение уделяется символам. Все, что имеет отношение к лидеру, имеет символический смысл, начиная от образа жизни и стиля одежды и заканчивая поведением. Мне вспоминается случай, когда я пришел работать в Linjeflyg. Более серое и скучное офисное помещение трудно было себе представить. Тем не менее у президента компании был не только самый просторный и светлый офис, окна которого выходили на улицу, но и обеденный зал для руководителей на восемь человек. Пообедать там считалось очень престижно.

Я сразу понял, что обеденный зал нужно убирать. Для такой маленькой компании, как

Linjeflyg, это было слишком вычурно. Обедая там, я автоматически создал бы ненужный для себя имидж. Поэтому в течение первых двух недель в обеденный перерыв я выходил из офиса, чтобы купить себе хот-дог.

Я все еще искал подходящий повод закрыть обеденный зал, когда один из руководителей заговорил о необходимости больше общаться с нашими подчиненными.

«Отлично! — воскликнул я. — Предлагаю ходить на обед вместе с другими сотрудниками. Тогда мы сможем закрыть обеденный зал для руководителей! Не теряя времени, мы перенесли мой рабочий стол в обеденный зал, а мой кабинет переделали в зал для конференций, потребность в котором давно существовала.

Руководители тем временем стали обедать в общей столовой. Это был верный признак того, что сотрудники Linjeflyg представляли собой одну большую команду, где никому не надо было демонстрировать свое право занимать просторные офисы. Каждый из сотрудников убедился, что в Компании происходят изменения и с некоторых пор важен результат, а не престиж.

Методы руководства лидера всегда находятся под пристальным наблюдением и являются примером для подражания других руководителей организации. В свою очередь, поведение руководителей формирует у сотрудников впечатление и о самом лидере.

Многие руководители жалуются на наличие вредных привычек у своих подчиненных. Такое поведение в большинстве случаев берет свое начало на вершине пирамиды. Недавно руководство SAS обеспокоилось проблемой частых командировок работников компании. Для обсуждения нескольких производственных вопросов в другие города стали выезжать целые группы сотрудников! Однако мы не сразу узнали, что восемь представителей высшего руководства SAS решили совершить недельный тур по Советскому Союзу, что имело косвенное отношение к бизнесу. Я вмешался в ситуацию и отменил поездку, но слухи об этих планах уже распространились по всей компании: «Если им это позволено, значит, и нам тоже!»

Лидер всегда должен помнить о том, какую роль играет невербальное общение в определении стиля работы компании, которому должен следовать каждый ее сотрудник. Такая позиция помогает лидеру создать имидж организации, который и будет представлен клиентам.

Работая в Linjeflyg, я был в деловой поездке в одном из аэропортов. Собираясь уезжать, я заметил беспокойство сотрудников, но не понял его причины. Один из них тактично заметил, что все ждут, когда я сяду в самолет.

«Все уже готово для отправления? — удивился я. — А я даже не слышал объявления о посадке».

«Нет, просто мы решили сделать объявление после того, как вы первым зайдете на борт самолета и выберете удобное для себя место».

Если вы своими действиями демонстрируете свое превосходство даже перед клиентами, такой подход трудно назвать ориентированным на рынок. Я пришел в компанию из туристического бизнеса, связанного с чартерными перевозками, где существовала большая конкуренция. Соответственно, никому не могло прийти в голову получить преимущественное право перед пассажирами. Поэтому я подождал, пока не закончилась посадка, после чего зашел в самолет и сел в свободное кресло.

На борту самолетов SAS мы предлагали газеты и журналы. Случалось, что их не хватало на всех, поэтому бортпроводницы сначала подходили ко мне, чтобы я гарантированно получил свой экземпляр. «Это исключено, — говорил я. — До тех пор, пока каждый пассажир не сделает свой выбор, я не могу ничего взять!»

Несколько раз я слышал, как кто-нибудь из членов экипажа комментировал эти крошечные символические жесты: «Даже высшее руководство заботится о том, чтобы обеспечить пассажирам отличный сервис. Это демонстрирует уважение к нашей работе».

Доказывая на своем примере, что клиент — прежде всего, мы тем самым показываем нашим сотрудникам и самим клиентам принцип расстановки приоритетов.

Хороший пример является наиболее эффективным средством общения, в то время как плохой может обернуться катастрофой! Большинство классических руководителей набрасывают на себя императорскую мантию. Но если ваш принцип «Клиент — прежде всего», вы не сможете себе этого позволить.

Глава 9. Советы директоров и профсоюзы

Когда мы решительно занялись преобразованием SAS в ориентированную на сервис компанию, то услышали многочисленные жалобы от бортпроводников относительно того, что они могли бы предоставлять более высокое качество услуг, если бы им выдали новые тележки для еды и напитков.

Несомненно, новые тележки сэкономили бы много времени на обслуживании пассажиров, особенно на ближних рейсах, но обошлись бы компании в \$2 млн. Кто бы санкционировал эту трату, в то время как убытки SAS составляли примерно \$20 млн в год?

Вопрос приобретения новых тележек муссировался в компании в течение пяти лет до моего прихода, и все это время как руководство, так и совет директоров избегали принятия окончательного решения. Каким образом они могли вычислить прибыльность инвестиций, если не понимали, какое место занимали тележки в общей картине стратегического развития компании?

Однако, когда новая ориентированная на клиента стратегия была с энтузиазмом принята советом директоров, нам стало ясно, что тележки были важной частью этой стратегии. Мы самостоятельно приняли решение потратить \$2 млн на покупку новых тележек.

В этой книге я много говорил о необходимости донести общую картину развития компании до руководителей среднего звена и сотрудников на «передовой» — это один из инструментов, необходимых для надлежащего выполнения ими должностных обязанностей в децентрализованном бизнесе. Другие группы внутри компании также должны понимать генеральную стратегию, чтобы вносить в нее свой посильный вклад. Часто руководители видят в профсоюзах своего врага, а совет директоров в лучшем случае рассматривают как конечную инстанцию для того, чтобы переложить на нее ответственность. В действительности и те и другие обладают огромным потенциалом, который необходимо использовать для достижения ориентированных на клиента целей.

Удивительно, но высшее руководство компаний, как правило, не доводит свою бизнес-стратегию до сведения совета директоров. Многие президенты компаний даже боятся его. Один мой знакомый председатель постоянно выводит из равновесия президента компании, начиная каждое заседание совета директоров словами: «Может быть, нам следует уволить президента?»

Президенты компаний, запуганные своими советами директоров, умалчивают о корпоративной идеологии, а вместо этого скупно выдают кусочки информации, способствующие поддержанию успешного имиджа команды руководителей. Одновременно они передают права и полномочия вышестоящему руководству, запрашивая утверждения даже незначительных решений. Затем они оглашают решение совета директоров, и оно принимает статус закона из-за отсутствия высшей инстанции, в которую можно подать апелляционную жалобу. Эти законы распространяются на всю организацию, включая и «передовую линию» сотрудников.

Такой образ действий не только пустая трата времени и подавление мотивации работников, но и нерациональное использование коллективного опыта совета директоров. Недостаточно проинформированный о стратегии компании, он с трудом сможет оценить целесообразность запросов руководства.

Вы поступите мудро, если привлечете совет директоров к участию в разработке генеральной концепции компании. Это позволит совету сфокусироваться на главных стратегических целях, а не тратить силы на вопросы, решением которых с большей пользой могут заняться другие лица в компании.

Если не вовлекать совет директоров в процесс принятия решений, они решат, что их

обошли стороной. Это непростая ситуация! Если руководство компании делегирует принятие решений, ответственность и власть другим частям организации, а совет директоров настаивает на своем праве быть вовлеченным в принятие решений по малейшим вопросам, тогда разладится вся система! Общеизвестно, что трудно достичь баланса сил в отношениях между советом директоров, высшим руководством и персоналом организации.

Тем не менее, освободив совет от решения второстепенных задач и связанной с этим бумажной работы, президент может привлечь его членов в качестве партнеров к решению стратегически важных вопросов и наилучшим образом использовать их опыт работы и огромный потенциал на благо компании.

Если бы в 1978 г. в Linjeflyg я обратился к совету директоров с предложением снизить цены, то для обоснования проекта он потребовал бы замысловатые расчеты. Вместо этого я представил снижение цен как часть большой концепции, включающей увеличение частоты полетов, рекламную кампанию и механизм продвижения товара на рынок, и они дали согласие на основании того же интуитивного чувства, подсказавшего мне подать запрос. «Одобрено!» — согласились они единогласно.

В SAS поддержка генеральной стратегии советом директоров имела решающее значение. В то время, когда компания терпела убытки на фоне общего ухудшения конъюнктуры рынка, выбранный нами путь требовал значительных инвестиций. Надо отдать им должное, члены совета директоров под председательством Хальдора Топсе из Дании поняли нашу глобальную цель преобразования компании. Топсе энергично помогал нам в обосновании плана, не требуя подробных расчетов и исследований. Я был очень взволнован, когда наступил момент представить весь план работ на рассмотрение совета директоров. «Момент», пожалуй, неподходящее слово. Презентация вылилась в монолог, длившийся несколько часов!

Совет безоговорочно принял наш план и сформулировал руководство к действию: «Разверните ситуацию на 180 градусов и сделайте нас прибыльной компанией. Но не рассчитывайте при этом на рост рынка!»

На самом деле до этого периода рынок уверенно рос в течение многих лет, и все привыкли к получению стабильной прибыли. Затем рост остановился, и практически все компании терпели убытки. Нужно было развернуть стратегию SAS на 180 градусов — в этом заключалась наша глобальная цель. Совет директоров проложил путь для изменений, сконцентрировался на новом стратегическом направлении и оставил нам разработку всех деталей, несмотря на то, что стоимость этих деталей составляла около \$50 млн.

Я часто конфиденциально консультировался с тремя членами совета директоров SAS для того, чтобы убедиться, что компания придерживалась правильного курса. Каждый член совета — это ведущий скандинавский бизнесмен. Один — норвежский банкир, другой — шведский промышленник, а третий — датский инженер и частный предприниматель. Их коллективный опыт был неоценим, и перед тем, как обратиться к совету, я представлял свои идеи на их рассмотрение.

Профсоюз — это головная боль многих бизнес-лидеров. Но профсоюзы также обладают огромным потенциалом для внесения своего вклада в общее дело.

В иерархической компании профсоюзы представляют интересы людей, находящихся в основании пирамиды, которые получают приказы и распоряжения. Таким образом, функцией профсоюзов является критический анализ решений, принятых руководством компании, с позиции рядовых сотрудников. В этом случае профсоюзы служат своеобразным тормозом управленческого процесса. В децентрализованной компании роль профсоюзов претерпевает фундаментальные изменения. Когда принятие решений станет частью новых обязанностей всех рядовых членов организации, профсоюзы больше не смогут противодействовать этим решениям. Невозможно быть антагонистом по

отношению к тем людям, интересы которых вы представляете. Вместо этого профсоюзы должны наладить партнерские отношения как со своими членами, так и с руководством.

В компании, подобной SAS, где существует децентрализованный стиль принятия решений, профсоюзы осуществляют три основные функции.

Первая, и самая главная, функция — сотрудничество. Совместно с высшим руководством профсоюзы участвуют в анализе, обсуждении и выработке генеральной стратегии компании. Вместе с руководителями среднего звена профсоюзы должны планировать приобретение и распределение ресурсов, устанавливать плановую величину прибыли, определять направления инвестиций и т.д. Что касается сотрудников на «передовой», профсоюзы должны поддерживать людей, интересы которых они представляют, не забывая и о тех, кто принимает все необходимые решения.

Вторая функция профсоюзов схожа с ролью внутреннего аудитора. Они должны контролировать выполнение компанией требования трудового законодательства и коллективных соглашений.

Третья роль профсоюзов более традиционная: они все еще должны заседать по другую сторону стола во время переговоров. Но, учитывая то, что профсоюзы участвуют в формировании деятельности компании и в инвестировании, они больше не могут играть антагонистическую роль, подрывающую генеральную стратегию компании. Это будет бессмысленно, так как они сами принимают участие в создании стратегической базы.

Профсоюзы не представляют собой угрозы, а вносят жизненно важный вклад в процесс управления. Из-за тесных взаимосвязей с рядовыми сотрудниками компании у профсоюзов имеется доступ к большому фонду знаний, идей и мнений, которые в противном случае оказались бы недоступными для высшего звена. У профсоюзов есть обширная сеть контактов, которой нет у руководства.

В устах бизнес-руководителя эти идеи звучали бы как ересь. Но я полагаю, что социальные тенденции скоро вынудят профсоюзы и руководство пересмотреть свое взаимодействие и отказаться от традиционно антагонистических ролей. Я не имею в виду, что профсоюзам нужно стать катализатором процессов в этой сфере. Во-первых, в обществе должны сформироваться предпосылки для этого. Только после того, как компании адаптируют цели, организационную структуру и регламенты к новому социальному устройству, профсоюзы смогут приступить к корректировке своей деятельности. На этом этапе профсоюзы, несомненно, будут оказывать влияние на компании, а компании, в свою очередь, на общество.

Социальная ситуация уже начала изменяться. В 1960-е гг. профсоюзы и социал-демократы способствовали продвижению фундаментальных изменений в законодательстве, которые привели к принятию в Швеции в 1977 г. Закона о совместном регулировании трудовых отношений, или, сокращенно, MBL. Закон MBL обязывает компании предоставлять больше информации сотрудникам и консультироваться с профсоюзами по поводу проведения значимых изменений в деятельности компании. Принятие этого закона служило доказательством изменения социальных установок в обществе.

Хотя закон MBL приблизил нас к горизонтальному обществу, компании не поспевали за переменами и не понимали, как приспособиться к новой обстановке. Реакция на происходящее большинства руководителей была отрицательной: «Если следовать закону MBL, то эффективность резко снизится. На все будет уходить слишком много времени». Закон MBL появился до того, как социальные преобразования охватили все общество. Его применение при старой организационной структуре было столь же бесполезным, как ремонт средневекового замка с помощью скотча. В это же время вместе с расширением всего профсоюзного движения усиливалась роль профсоюзов.

Когда мы приняли решение сделать SAS децентрализованной компанией, то

применили Закон о совместном регулировании трудовых отношений с пользой для себя. Мы создали Совет по гражданской авиации, в рамках которого профсоюзы принимали участие в обсуждении стратегических вопросов руководства компанией. У нас также имеются советы в филиалах, где представители профсоюзов участвуют в планировании ресурсов каждого филиала. У нас отсутствует формальная структура работы профсоюзов с сотрудниками на «передовой», но мы полагаем, что профсоюзы должны оказывать поддержку членам своей организации, занятым на этой работе, а мы пытаемся помочь им адаптировать свою структуру к структуре нашей компании.

Нам известно, что профсоюзы пристально следят за изменениями в SAS. Так как наша новая организационная структура дает возможность замкнуть систему и взаимодействовать напрямую с сотрудниками на «передовой», то профсоюзы постепенно приходят к осознанию потребности пересмотра своей иерархической структуры с тем, чтобы действовать более оперативно и не отставать от общего темпа развития. В противном случае они рискуют оказаться в роли штампа для наших решений.

Однако для дальнейшего развития взаимодействия руководству необходимо научиться относиться к профсоюзам, как к настоящим партнерам. Обе стороны должны ознакомиться с образом мышления друг друга.

Надо признать, что присутствие представителей профсоюзов часто препятствовало открытой дискуссии. Сначала поведение наших руководителей действительно было несколько иным на заседаниях с участием профсоюзов. Однако с течением времени эта ситуация изменилась. «Вам не следует об этом беспокоиться, — сказал мне один из представителей профсоюза при обсуждении данной проблемы. — Мы поняли, что все мы здесь просто люди».

Если руководителям сложно приспособиться к новой ситуации, представителям профсоюзов несколько не легче. Антагонизм между ними уходит корнями далеко в прошлое. Для многих выбранных профсоюзных деятелей недоверие к руководству и выдвигаемым им идеям кажется естественным и обоснованным. Таким образом, когда руководство приглашает профсоюзы оказать помощь в разработке стратегии компании, то закономерно, что представители профсоюзов скептически относятся к скрывающимся за этим мотивам.

В SAS мы не совсем убедили профсоюзных деятелей, что их роль изменилась. Но мы продолжаем акцентировать внимание на том, насколько неэффективна критика профсоюзами частных решений, принятых руководством компании. Если вместо этого они согласятся разделять ответственность за принятие глобальных стратегических решений, то и остальные решения, я уверен, придутся им по душе.

Что касается сотрудничества и с советом директоров, и с профсоюзами, то, чем раньше мы начнем совместную деятельность и чем чаще будем вести совместные обсуждения, тем лучше будет для всех нас. Если они поймут и поддержат глобальную концепцию развития компании, то их взаимодействие с руководством компании будет более скоординированным, а участие и вклад станут действительно бесценными для новой организации. Вместо того чтобы подрывать работу компании разрозненными действиями или разовыми мероприятиями, совет директоров и профсоюзы получают возможность увидеть общую концепцию компании и, главное, принять на себя ответственность.

Я верю, что единственный способ для любой группы людей или отдельно взятого человека взять на себя ответственность заключается в понимании общей концепции. Поэтому я постоянно делюсь информацией о текущем положении дел в компании и путях ее развития с советом директоров, профсоюзами и сотрудниками. Для того чтобы мечта сбылась, она должна быть общей.

Глава 10. Оценивая результаты

Когда я возглавил SAS, первым, что подверглось пересмотру, были воздушные грузоперевозки. С целью обеспечения максимальной эффективности и рентабельности коммерческие авиакомпании стремились заполнить пустые багажные отсеки пассажирских самолетов грузами. Отдел грузовых перевозок SAS всегда измерял показатели эффективности своей работы объемом перевезенных грузов или уровнем заполнения фюзеляжей.

Вскоре мы поняли, что измеряли не те показатели. Цели, поставленные высшим руководством, не имели ничего общего с потребностями наших клиентов, которые были заинтересованы в своевременной доставке груза к месту его назначения. Мы пересмотрели наши стратегии и поставили перед собой новую цель: стать самой пунктуальной авиакомпанией.

Мы были уверены в том, что очень хорошо справляемся с поставленной задачей. Сотрудники отдела грузовых перевозок в своих отчетах указывали небольшой процент несвоевременных доставок, но мы решили это проверить и отправили 100 посылок на разные адреса в Европе. Результаты были шокирующими. Маленькие бандероли должны были дойти до места назначения уже на следующий день, а реальный срок доставки составил в среднем на четыре дня больше.

Мы поняли, что совершаем типичную ошибку, характерную для большинства ориентированных на сервис компаний: обещаем одно, а оцениваем другое. В данном случае мы обещали оперативную и четкую доставку груза, а оценивали объем груза и соответствие сопроводительных документов. В действительности груз мог быть доставлен по месту назначения на четыре дня позже обещанного срока без регистрации задержки. Очевидно, что свои успехи нам пора было измерять тем, как выполняются наши обещания.

Особенно остро этот вопрос встал в связи с процессом реорганизации SAS. Децентрализованная компания больше нуждается в адекватных методах оценки работы, чем иерархическая централизованная организация.

При старых методах работы стандарты задавались на верхушке пирамиды и постепенно распространялись по всем уровням организации, как правило в виде письменных распоряжений и с помощью руководителей среднего звена. Следование стандартам входило в обязанности каждого сотрудника. Но если установленные стандарты допускали двоякое толкование, полученные результаты не отражали истинного положения вещей. Амбициозный технический директор в погоне за качеством был способен резко увеличить расходы, в то время как его более осторожный коллега мог предпочесть удовлетворительное качество с целью удержания уровня расходов.

В децентрализованной организации персонал на всех уровнях должен четко понимать, в чем заключается цель компании и как ее лучше всего достигнуть. Как только рядовые сотрудники, при поддержке руководителей среднего звена, возьмут на себя ответственность за принятие конкретных решений, им необходимо предоставить надежную систему обратной связи для того, чтобы убедиться, что такие решения на самом деле способствуют достижению корпоративных целей. В ориентированной на клиента компании оценка результатов работы зависит от того, насколько правильно распределена энергия сотрудников в тех сферах деятельности, за которые клиенты готовы платить свои деньги.

Необходимость измерения результатов работы является крайне важной для тех, кто, несмотря на отсутствие личного контакта с клиентами, непосредственно влияет на качество их обслуживания. Менеджеры по продажам билетов получают обратную связь от клиентов по несколько раз в день, в то время как другие сотрудники, например операторы

по обработке багажа, не имеют такой возможности. Погрузка и разгрузка грузов является, пожалуй, самой неблагоприятной работой в SAS. В обязанности работника входит необходимость втиснуться в узкий отсек грузового фюзеляжа для того, чтобы достать оттуда чемоданы и скинуть их на прицепную тележку, после чего, доставив их до багажного отсека, выгрузить на транспортер. Операторы по обработке багажа никогда не общаются с пассажирами напрямую, поэтому у них нет возможности услышать положительную или отрицательную оценку их работы непосредственно от клиентов.

Лишенные такой возможности, сотрудники этой категории нуждаются в четкой постановке цели и методах оценки результатов их работы, направленной на достижение этой цели. В стоковольском аэропорту Арланда, например, у нас работает первоклассная команда операторов по обработке багажа. Они прекрасно знают, что главной задачей SAS является удовлетворение потребностей бизнес-клиентов, и четко осознают, насколько важна для компании эффективность их работы.

Поставленная нами задача заключалась в том, чтобы чемоданы уже находились на ленте транспортера к моменту прибытия пассажиров в пункт выдачи багажа. Для того чтобы это стало возможным, операторам необходимо было знать, когда они успевают сделать все вовремя, а когда нет. Для обеспечения их данной информацией использовали систему контроля за результатами. Кроме того, теперь начальство видело, как работали подчиненные, что позволяло ему использовать методы поощрения или конструктивную критику.

Разумеется, система должна измерять нужные показатели. Когда я пришел в SAS, меня удивило и смутило то, что наш отдел грузоперевозок оценивал эффективность своей работы, исходя из объема доставленного груза и прилагаемых к нему сопроводительных документов. Ошибка регистрировалась только в том случае, когда груз и документ на него оказывались в разных местах. До тех пор, пока объемы оставались большими, а документы совпадали с грузом, работа считалась отлично выполненной и было неважно, что обещанные сроки доставки не совпадали с реальными. Хотя система контроля, измеряющая только грузооборот, постоянно фиксировала новые показатели, оставалось очевидным, что сервис был не настолько хорош, насколько хотелось бы.

Мы попросили сотрудников отдела грузоперевозок найти новый способ измерения эффективности своей работы. Они разработали систему *QualiCargo*, которая оценивала, прежде всего, скорость оказания услуг. Как быстро мы отвечали на телефонные звонки? Укладывались ли в обещанные сроки? Прибыл ли груз именно тем самолетом, на который он был зарегистрирован? Сколько времени прошло с момента посадки самолета до того, как клиент забрал свой багаж?

Каждый месяц мы оглашали полученные результаты. Включенная в отчеты диаграмма *QualiCargo* помогала не только сравнивать работу всех грузовых терминалов, но и видеть, насколько успешно каждый из них справился с поставленной целью. С помощью графика можно было легко определить, какой терминал выполнил работу лучше всех, а какой — хуже всех. Команда, успешно справившаяся с поставленной задачей, награждалась звездой и словами благодарности от Мэтса Митцелла, нашего операционного директора. Ну а те, кто не смог достичь поставленной цели, должны были нести ответственность за свои действия.

Поначалу мы слышали много замечаний в свой адрес по поводу использования показателей системы *QualiCargo* в отчетах. Обычно скандинавы воздерживаются от публичной критики. Некоторые считали, что наши сотрудники не будут реагировать на такие методы оценки их работы. Но все сработало. С момента внедрения этой системы своевременность доставки грузов увеличилась до 80%. Сегодня этот показатель составляет 92%.

Команда отдела грузоперевозок SAS всегда работала с полной отдачей. Но с

появлением более точной системы измерения показателей мы смогли выявить незамеченные ранее проблемы, что способствовало изменениям в установившейся практике и перераспределению ресурсов.

Например, отчеты с использованием результатов измерений *QualiCargo* показали, что доставка грузов адресатам в Нью-Йорке осуществлялась слишком медленно. Определив суть проблемы, сотрудники отдела грузоперевозок в Нью-Йорке нашли остроумное решение: они в буквальном смысле слова снесли одну из стен в грузовом терминале с тем, чтобы построить еще один грузовой помост. Таким образом устранив препятствие, они смогли незамедлительно решить проблему своевременной доставки грузов.

Почему никто не догадался об этом решении раньше? Просто никто не знал о существовании этой проблемы. До тех пор, пока в отчетах *QualiCargo* не появилась информация о том, сколько времени уходит на доставку грузов адресатам, было неизвестно, что дольше всего груз идет до Нью-Йорка. Впервые с помощью *QualiCargo* мы смогли сравнить работу грузовых терминалов в Нью-Йорке с терминалами в Стокгольме и Копенгагене, а также в других городах мира. Используя правильные показатели в оценке эффективности работы, мы определили проблемные зоны и нашли решения по улучшению сервиса

Основное усовершенствование в вопросах своевременности доставки грузов не явилось, однако, результатом ориентации на показатели *QualiCargo*. Новая стратегия и новые способы оценки эффективности работы, в совокупности с финансовой информацией, помогли персоналу четко проследить, к каким финансовым потерям приводят десятки стандартных решений. Как следствие, сотрудники стали концентрировать свое внимание на деятельности, приносящей прибыль.

Конечно, и до всех этих событий сотрудники получали премии за обеспечение максимально быстрой доставки грузов. Сейчас разница заключается в том, что каждый в отделе грузоперевозок SAS знает: пунктуальность важна, потому что за нее платит заказчик. Кроме того, всем известно, что пунктуальность — это телефонные звонки, регистрация грузов, получение и отправка грузов с сопроводительными документами, получение в пункте назначения, сверка груза и документов, подготовка к выдаче груза заказчику и информирование заказчика о готовности груза.

Такой подход оказал огромное влияние на отношение сотрудников отдела грузоперевозок к своей ежедневной работе. Они больше не ждут указаний со стороны руководства относительно того, чем должны заниматься. Руководителям больше не нужно тратить время на то, чтобы спланировать перерывы на чашку кофе или рабочие смены: каждый сотрудник знает, когда нужно работать, а когда можно немного передохнуть. Регулирование рабочей нагрузки исключает ненужную суету. Самое важное, что у большинства сотрудников с новой силой возродился профессиональный интерес — интерес к тому, чтобы делать все правильно. Когда мы определились с понятием «правильно», его стандартами и методами оценки, делать свою работу стало намного легче.

Глава 11. Поощряя сотрудников

Декабрьским днем 1982 г. каждый из 20 000 сотрудников SAS получил по почте посылку. В ней находились прекрасные наручные часы с секундной стрелкой в форме миниатюрного самолета и служебная записка с перечнем новых, более либеральных правил, касающихся бесплатных поездок для сотрудников. Также в посылке находились вторая «маленькая красная книжка», озаглавленная «Полет века», и приглашение на вечеринку. В довершение прилагалось письмо, лично от меня, напечатанное на качественной пергаментной бумаге, с выражением благодарности за отличную работу в течение того года, когда SAS из убыточной компании превратилась в процветающую и получила самый большой доход за всю историю своего существования.

Возможно, содержание посылки не покажется вам экстраординарным, но получатели были в восторге. Позже я получил в ответ много писем, подобным этому: «И вот я, взрослый человек, стоял на почте с посылкой в руках и был готов расплакаться от счастья. Впервые за годы работы в SAS я получил благодарность за свою работу и понял, что заслуживаю этого».

Конечно, люди отдавали себе отчет, что письмо было предварительно размножено и все сотрудники SAS получили идентичные копии. Тем не менее они понимали, что это было личностное послание, признание того, что руководство высоко ценит вклад каждого.

Мы попросили 20 000 сотрудников в течение года работать с максимальной отдачей, чтобы вытащить SAS из кризиса, поэтому каждый в равной мере заслужил нашу благодарность. Каждому необходимо было узнать, что он прекрасно выполнил свою работу. Это было стимулом для сотрудников и поддерживало уровень их самооценки и мотивацию деятельности.

Подарок состоял из двух частей: часы символизировали благодарность каждому, а вечеринка — всему коллективу. Часы были особенно удачным выбором. Они олицетворяли не только нашу признательность, но и наш успех в попытке стать самой пунктуальной авиакомпанией в мире.

Что касается вечеринки, мы хотели подчеркнуть, что SAS — это, прежде всего, большой коллектив. Мы проводили подобные мероприятия по всему миру, чтобы сделать акцент на этом факте. Только в Стокгольме вечеринку посетило 4000 человек, включая механиков, пилотов, грузчиков, старших бортпроводников, стюардесс, секретарей, продавцов, специалистов по компьютерам и всех остальных, и каждый из них признал, что мы добились высоких результатов коллективно.

До SAS аналогичные вечеринки проводились в Linjeflyg. Там была похожая ситуация: благодаря огромным усилиям и энтузиазму персонала мы смогли преобразовать компанию и значительно увеличить прибыль.

Казалось, что вечеринку в Linjeflyg организовать было несложно. Однако, так как половина из 1200 сотрудников компании работала в ночную смену, а вторая половина — в дневную, единственно возможным временем для проведения вечеринки был промежуток между 24.00 и 6.00. Принимая во внимание это ограничение, однажды вечером мы перевезли самолетом весь персонал в Стокгольм и провели вечеринку в ангаре, а затем утром доставили их обратно. Ангар может показаться не самым подходящим местом для праздника, но все, кто там присутствовал, скажут, что вечеринка удалась. В действительности это была первая возможность для всех работников Linjeflyg собраться вместе одновременно.

Подарки и вечеринки случаются раз в год, а сотрудники напряженно работают каждый день, часто получая недостаточно признания или не получая его совсем. К сожалению, во многих компаниях только ошибки привлекают внимание. Хорошо ли, плохо ли вы выполняете свою работу или вообще ничего не делаете — никто этого не за-

мечает. В условиях экономического спада недостаток внимания расхолаживает работника. Он может рассуждать таким образом: «Что изменится, если я буду работать кое-как? Кто-нибудь обратит на это внимание? Зачем же мне напрягаться?»

Каждому человеку необходимо знать, что его вклад в общее дело замечен. Выполняемая нами работа и получаемое за нее признание способствуют повышению самооценки. Заслуженная похвала может иметь большое значение, особенно в бизнесе, ориентированном на сервис, где самооценка сотрудников и производственный моральный дух оказывают огромное влияние на удовлетворение потребностей клиента.

Несомненно, заслуженная похвала способствует повышению работоспособности человека. Незаслуженная похвала может быть расценена им как оскорбление, показывающее равнодушие хвального. Например, в SAS мы однажды «проявили внимание» и разослали благодарственные письма всем сотрудникам, которые помогли справиться с последствиями забастовки. В результате благодарность получили даже те, кто не имел никакого отношения к забастовке. Добрые намерения привели к обратному результату — замешательству и возмущению.

Компания может разными способами способствовать повышению самооценки сотрудников — даже через униформу.

После решения сделать в SAS акцент на бизнес-путешествиях, мы пересмотрели цвет и дизайн униформы. Если бы мы уделяли основное внимание туристическому бизнесу, то, возможно, выбрали для одежды персонала яркие цвета. Но в качестве авиакомпании для путешествующих бизнесменов мы предпочли деловой имидж, специально разработанный для нас Calvin Klein: консервативные модели, сшитые из темно-синей ткани.

Сотрудники проводили все свое рабочее время в униформе и должны были носить ее с гордостью. Без колебаний мы потратили \$4 млн на новую униформу для 20 000 наших сотрудников. Наряду с новыми тележками для бортпроводников и обучающими курсами в сфере услуг для всех сотрудников униформа стала символом новой SAS. Таким способом мы обращались к нашим сотрудникам «на передовой»: «Мы инвестируем в вас средства, потому что вы важны для компании». Это доказывало, что новая концепция SAS находила отражение во всем, включая ежедневный настрой и внешний вид каждого сотрудника.

Мы торжественно представили свой новый бизнес-имидж. Под аккомпанемент оркестра и предварительно записанную песню *Love is in the Air* мы провели практически одновременно три презентации нового корпоративного имиджа: в ангарах SAS в Осло, Стокгольме и Копенгагене, где присутствовали наши сотрудники, пресса и представители власти, включая министров транспорта.

Моделями работали сотрудники SAS, и даже я надел белый пиджак метрдотеля на торжественное завершение церемонии. С гордостью представив наш новый имидж, мы дали понять сотрудникам, средствам массовой информации и публике, что находимся в процессе преобразований и намерены остаться на рынке надолго.

Для компании, которая смогла сделать свою иерархическую структуру более плоской, становится особенно важно укрепить чувство самооценки у сотрудников. При старой иерархической структуре особое значение придавалось внешним атрибутам власти, таким как офисы, звания и зарплаты. Под продвижением по службе в иерархически структурированных компаниях часто понимался перевод талантливых сотрудников со значимых должностей на другие, не имеющие большой ценности должности, но с более высокой зарплатой. Многие высококвалифицированные сотрудники в итоге просто передавали по инстанции решения, принятые высшим руководством.

Нет никаких сомнений, что символы играют важную роль. Однажды в армии Китая решили избавиться от всех видимых отличительных признаков воинского чина. И в результате вместо знаков отличия возникла иерархическая система ручек, находящихся в нагрудном кармане: количество, цвет и размер их обозначали звание военного.

Одна из наиболее сложных задач руководства заключается в содействии развитию и процветанию талантливых сотрудников. Лучшей наградой за хорошую работу подчиненных становится наделение их ответственностью и доверием со стороны руководителей. Использование системы ничего не значащих продвижений по службе в качестве выражения благодарности равнозначно признанию провала.

Руководство SAS стало работать над тем, чтобы изменить представление о продвижении по службе. В компании с уплощенной иерархической структурой движение «вверх» не обязательно является повышением. Я хотел дать людям почувствовать, что их повысили, предоставляя им возможность сделать нечто действительно значимое, даже если этому не сопутствовала престижная должность и внешние атрибуты высокого чина.

Я полагаю, что рядовой сотрудник SAS опишет свою работу в выражениях, которые заставят побледнеть руководство и директоров других компаний. «Раньше я руководил в два раза большим числом подчиненных, но в действительности не имел никакого влияния, — должен сказать он. — Да, у меня был большой офис, но я никогда не встречался с нашим персоналом или клиентами. Сейчас я буду работать там, где во мне существует потребность, где я действительно смогу принести пользу компании».

Проще говоря, лучшей наградой является чувство гордости за свою работу. Я помню, как близкие мне люди неодобрительно отнеслись к моей первой работе в Vingresor, куда я пришел сразу по окончании Школы экономики в Стокгольме. Один из самых уважаемых мною профессоров утверждал, что я зря потрачу время на сомнительный бизнес. Отец не преминул напомнить о моем двоюродном брате, который приступил к работе бухгалтером в автосалоне и уверенно двигался к достижению респектабельного, стабильного положения в обществе.

С течением времени они продолжали выражать недовольство моим выбором карьеры. Профессор регулярно сообщал мне о новых вакансиях, а отец давал понять, что я трачу время на работу без будущего. Не устояв перед давлением с двух сторон, я подал заявление о приеме на работу в недавно открывшийся Шведский институт стандартов, унылое бюрократическое заведение, абсолютно не подходящее мне по духу.

К счастью, я не получил эту работу. Сидя в офисе в Vingresor, я испытывал все возрастающее чувство неуверенности по поводу того, чего же я действительно хотел от жизни. Однажды мне позвонил клиент, чтобы узнать, где будет работать в следующем сезоне определенный гид. Я ответил, что он будет заниматься автобусными экскурсиями к озеру Боден на границе Швейцарии и Германии.

«Ой, очень жаль, — сказал клиент. — Мы уже побывали там несколько раз и хотели бы поехать в новое место. Видите ли, десять лет назад я и моя жена ездили в Египет, и этот мужчина был нашим гидом. И вот, господин Карл-зон, благодаря ему мы провели лучшие 14 дней в нашей жизни! С тех пор мы всегда стараемся выбирать путешествия, где он работает гидом».

Именно тогда меня и осенило: если моя работа позволит помочь людям провести лучшие дни в их жизни, то никакой профессор в мире не сможет поставить ее ценность под сомнение.

Если бы этот человек не рассказал мне свою историю, то, возможно, я ушел бы из Vingresor, чувствуя себя побежденным. Вместо этого он восстановил мою самооценку и уверенность в ценности моей работы. Он также навел меня на мысль пересмотреть критерии оценки успеха в жизни.

А позднее я получил самую большую награду за все 20 лет работы.

В Vingresor приняли решение развить сферу услуг для детей и развернули рекламную компанию под лозунгом «Мы позаботимся о ваших детях, пока вы развлекаетесь!» Чтобы придумать, что же именно делать, мы обратились к гидам, воспитателям детских садов и другим специалистам по вопросу детства. Мы придерживались позиции, что у детей

имеются потребности и собственное представление о том, каким должен быть удачный отдых.

Зная, как сильно дети любят тайны и секреты, мы организовали клуб, где имелась система паролей и членских карточек. Если они не могли написать свое имя на карточке, то просто ставили на ней отпечаток большого пальца. Для членов клуба были изготовлены специальные футболки и кепки с напечатанным большими буквами словом «Миниклуб». У клуба была даже своя песня: *Here Comes the Miniclub!*

Нам так понравилась эта идея, что мы решили сделать основной концепцией нашей рекламной кампании отдых для детей, а не для родителей. Мы развернули концепцию на 180 градусов и сказали: «А теперь вы можете без проблем взять маму и папу с собой в отпуск».

Однажды утром, находясь на острове Майорка на западном побережье Испании, я проснулся от звуков пения. Кто мог петь так рано? Пение звучало все громче, и я поднял жалюзи, чтобы посмотреть, кто же это был. Перед моими глазами предстали 30 загоревших шведских ребятишек в футболках и кепках, радостно маршировавших по улице и поющих *Here Comes the Miniclub*. Поверьте мне, ни зарплата или премия, ни роскошный офис или бонусы руководителя не были для меня такой чудесной наградой, как это детское пение!

Нам всем требуется вознаграждение, более того, мы работаем лучше, когда испытываем чувство гордости за выполняемую работу. Несомненно, труд специалистов хорошо оплачивается, но ответственность и доверие, а также заинтересованность со стороны других людей являются более значимой в личном плане наградой. Я верю, что, осознав, чего хотят сотрудники от своей работы, каковы их цели и пути развития, руководители могут поднять самооценку своих подчиненных. А сила, стоящая за самооценкой, послужит источником уверенности и креативности, необходимых для преодоления трудностей, поджидающих нас на каждом шагу.

Глава 12. Вторая волна

К 1984 г. SAS достигла всех поставленных целей и могла спокойно вздохнуть. Пассажиры, безусловно, не оставили незамеченными улучшения в сфере обслуживания. Финансовое оздоровление произошло намного раньше, чем мы надеялись. А известный журнал *Air Transport World* провозгласил SAS «Авиакомпанией года».

И все же для меня этот год был очень трудным. Мне пришлось быстро усваивать урок по руководству коммерческой организацией: когда вы достигаете поставленных целей, то становитесь заложником успеха. Как заметил Роальд Сокилд, наш региональный управляющий в Дании, намного сложнее достичь мира, чем выиграть войну.

В самом начале моей работы в SAS весь персонал был объединен решением общей задачи и каждый из сотрудников участвовал в этом процессе: «Мы должны стать процветающей компанией! Мы не можем получать прибыль посредством покупки, сдачи в аренду и продажи самолетов. Но мы станем прибыльными, если зарекомендуем себя лучшей в мире компанией, ориентированной на сервис!» Общая идея была ясной и понятной. Она получила признание сотрудников на всех уровнях компании. В период с 1981 по 1984 г. мы мобилизовали все силы для ее реализации, и каждый отдельно взятый сотрудник старался сделать все возможное, чтобы добиться лучших результатов.

Мы достигли поставленной цели намного раньше, чем смогли определиться со следующей.

Отсутствие новой идеи отрицательно сказывалось на атмосфере в SAS. Стало пропадать ощущение сплоченности. Смысл нашей работы часто ставился под сомнение. Новообретенная энергия сотрудников начала перераспределяться на более мелкие или личные цели. Компания процветала, и в коллективе появились разногласия по поводу использования полученной прибыли. Одни, например, считали необходимым покупку новых самолетов. Другие говорили о том, что пора увеличить заработную плату сотрудникам.

Каждый пытался отстаивать свои интересы. Впервые высшее руководство оказалось не способным сдерживать развитие неблагоприятной ситуации. Мы лишились рычагов управления, позволявших нам когда-то держать ситуацию под контролем. Указы и директивы не помогали нам сохранять наше влияние. Более того, мы целиком и полностью осознавали, что не все трудности остались для компании далеко позади. Кризис миновал, но необходимо было удвоить прибыль, чтобы SAS и в дальнейшем оставалась на плаву. Нам требовалась новая конкретная цель, понятная каждому сотруднику.

Оглядываясь назад, я понимаю, что в 1980 г. нам нужно было разработать генеральную стратегию и рассматривать получение прибыли как кратковременную цель. И тогда в 1984 г. мы могли бы сказать сотрудникам: «Вот здесь мы были в 1980 г., а вот, где мы теперь. И все это благодаря вам. Спасибо за отлично выполненную работу. Но теперь нам нужно двигаться дальше, к нашей следующей цели, которая выглядит таким образом».

Вместо этого нам пришлось обороняться.

Например, мы подверглись мощной атаке со стороны пилотов потому, что не закупали новые самолеты. «Мы с восторгом восприняли идеи, которые вдохнули в компанию новую жизнь в 1981 г., — говорили они. — Но сейчас кажется, что все идеи умерли, и в то время, как другие авиакомпании покупают новые самолеты, мы продолжаем летать на устаревших моделях».

Нам не удалось донести до пилотов идею о том, что нашей целью было совершенно иное направление, мы хотели увести компанию от образа мышления, ориентированного на производство. И они не смогли понять, что одной из наиболее важных составляющих нашей стратегии было сохранение старых самолетов, которые подходили для обеспечения

предлагаемых нами услуг намного лучше, чем любые другие, пусть даже новые, самолеты.

Причиной подобного недопонимания были, в большей степени, мои собственные высказывания, которые вызвали негодование сотрудников. «Мы никогда не будем покупать самолеты только для того, чтобы наши пилоты сидели в новых кабинах, - сказал я в 1981 г. — Мы никогда не будем покупать самолеты только для того, чтобы наши механики могли покопаться в новой игрушке. Единственное, что заставит нас купить новые самолеты, — это их способность повысить уровень наших услуг путешествующим бизнесменам и, следовательно, увеличить нашу конкурентоспособность».

Таким образом, я пытался объяснить, что теперь мы представляем собой компанию, ориентированную на рынок, а значит, должны уделять больше внимания конкурентоспособности, а не технологиям. Но пилоты и механики поняли мои слова по-своему, и, оглядываясь назад, я понимаю почему.

«Неужели он думает, что нам нужны новые самолеты в качестве игрушек? — спрашивали друг друга пилоты. — Получается, что учитываются только потребности клиентов?» Подобные вопросы возникали и у механиков: «Он сказал, что нам бы просто “покопаться” в новой игрушке? Разве он не понимает, что все мы здесь профессионалы в своем деле?»

Конечно, сотрудники вынашивали недовольство на протяжении многих лет, но напряженная работа, направленная на достижение поставленной цели, не давала ему выйти наружу. Теперь, когда цель была достигнута, проблемы стали выходить на поверхность, создавая пропасть недоверия между руководством и подчиненными.

Одним из примеров явились дебаты, развернувшиеся вокруг вопроса безопасности полетов. Когда в 1981 г. мы осуществляли переориентацию компании с производства на рынок, мы настолько увлеклись идеей предоставления лучшего сервиса, что практически оставили без внимания технические и производственные аспекты. И в этом мне остается винить только себя.

Я совершил непростительную ошибку в своих предположениях, так как был уверен, что безопасность и качество техники являлись непреложными факторами. Когда я говорил о сервисе, я имел в виду абсолютный сервис, который клиенты будут готовы приобрести за определенную плату, подразумевая, что его главной составляющей являлась безопасность.

Но многие сотрудники меня не поняли. В их представлении сервис определялся услугами, предоставляемыми клиентам при прохождении через стойку регистрации и на борту самолета. Мы никогда не подразумевали, что механики или пилоты должны отдавать предпочтение пунктуальности в ущерб безопасности.

Противоречия, возникающие внутри компании, подогревались извне, в частности, в редакцию известной шведской газеты стали поступать телефонные звонки от недовольных сотрудников SAS, жаждущих предать огласке имеющиеся у нас проблемы с безопасностью.

Оказавшись перед необходимостью обороняться, руководство SAS приняло решение о создании комитета по безопасности. Мы наняли иностранных консультантов для проведения проверки всей деятельности компании, включая техническое обеспечение, и попросили их представить полный отчет о ее результатах в сравнении с показателями других международных авиакомпаний. Мы даже согласились встретиться с наиболее агрессивно настроенными журналистами с целью доказать, что наши показатели по безопасности являются превосходными. Для сторонних наблюдателей такая упорная оборона подтверждала предположение, что нам было что скрывать. В действительности ничто и никогда не угрожало безопасности наших полетов. Австралийские и скандинавские авиакомпании признаны самыми безопасными в мире. И когда ошибочное

представление о ситуации было исправлено, мы достигли надлежащего баланса между коммерческой деятельностью, с одной стороны, и техническим совершенством — с другой.

Вскоре после этого сотрудники SAS начали требовать пересмотра всей имеющейся сетки зарплат рабочих и служащих компании.

И снова руководству пришлось уступить.

На тот момент любая встреча руководства с персоналом компании заканчивалась требованиями получения большего количества бесплатных поездок, улучшения графика перерывов на обед для летного состава, пересмотра системы планирования отпусков и т.д. На каждый из запросов мы отвечали: «Конечно, мы обязательно сделаем это» или «Мы рассмотрим эту просьбу». Но мы понимали, что уже не справляемся с удовлетворением постоянно растущих потребностей наших сотрудников.

После одной из этих встреч я понял, что так дальше не может продолжаться. Пора было и нам предъявить свои требования.

Пойманные в ловушки собственных стремлений сохранить отличный корпоративный дух, мы стали отступать под натиском предъявляемых нам ультиматумов, вместо того чтобы отразить атаку выдвижением своих требований.

Поставив перед сотрудниками цель, мы в какой-то мере уже предъявили к ним требования. Но сейчас ситуация изменилась с точностью до наоборот. Когда цель была достигнута, а мотивация все еще сохранялась, люди, разбежавшись по разным углам, начали ставить перед собой собственные цели и предъявлять разные требования к компании. Это наглядно показывало, что руководству необходимо было направить все силы на формирование новой общей идеи.

На следующем служебном совещании, когда нас снова засыпали требованиями, я выдвинул предложение: «Давайте составим список ваших претензий к SAS».

В список вошли озвученные жалобы. «Итак, все остальное вас устраивает? — спросил я. — Отлично. Это значит, что ситуация в SAS может на 95% расцениваться как благоприятная. Теперь рассмотрим, что вас не устраивает, т. е. оставшиеся 5%. Мы обещаем уделить внимание решению этих проблем в установленные сроки. Сотрудники, отвечающие за каждую из них, в ближайшее время предоставят вам, не мне, подробный отчет о предпринятых действиях».

После чего я перешел к абсолютно новой теме: «Ну а теперь, после рассмотрения возникших у вас претензий в адрес руководства, я хотел бы предъявить кое-какие требования с нашей стороны». И я озвучил наши ожидания от персонала компании в целом и от сотрудников «на передовой» в частности: предоставлять больше услуг при меньших затратах и сократить расходы в тех сферах, которые не способствуют увеличению прибыли. Кроме того, нам необходимо было снова утвердить свою позицию авиакомпания для путешествующих бизнесменов. Нужно признать, что эти требования не были новыми, но я еще раз подчеркнул, что все сотрудники должны были выполнять свою прямую обязанность, а именно удовлетворять потребности клиентов, которые платят нам деньги.

Если честно, я не знал, какая последует реакция, но в зале раздались аплодисменты. Затем сотрудники сказали, что находятся в отличной форме и готовы внести свой вклад в общее дело. До тех пор, пока мы будем прислушиваться к их пожеланиям, они в свою очередь готовы делать все от них зависящее.

Наконец-то нам удалось найти подход к недовольным сотрудникам, и это сразу отразилось на общем моральном климате компании, в частности в психологическом аспекте. Всем не терпелось приступить к работе. Когда мы пообещали удовлетворить требования сотрудников и поставили перед ними задачу подняться на новый, более высокий уровень предоставления услуг, то взаимоуважение было восстановлено.

На этом работа не завершилась. Все еще требовалась общая цель, которая помогла бы нам сконцентрировать все силы в одном направлении.

Пытаясь найти цель, которая объединила бы всех работников SAS, я спрашивал у каждого в компании: «Как вы считаете, существует ли что-нибудь, способное вызвать интерес у всех сотрудников SAS? О чем думают люди, находясь на рабочем месте? Что их беспокоит? Что угрожает компании?»

Одна проблема упоминалась постоянно. В течение многих лет SAS и другие европейские авиакомпании работали в условиях регулируемого рынка, что обеспечивало им защиту от беспощадной конкуренции, наблюдавшейся в Соединенных Штатах после отмены государственного регулирования цен в отрасли авиаперевозок. А что, если и в Европе государство ослабит контроль над экономикой? Как изменится наше положение на рынке, если неожиданно у конкурентов появится право переманивать наших клиентов любыми способами?

Здесь существовала реальная угроза с негативными последствиями для всех сотрудников SAS. Была ли у нас возможность, принимая во внимание эту потенциальную опасность, создать новую позитивную цель, объединяющую все ресурсы компании?

Я вспомнил о том, что случилось с банковской системой США с ослаблением государственного регулирования. Только одна компания смогла предусмотреть последствия надвигающихся реформ. Каждый месяц на протяжении пяти лет руководство этой компании собирало персонал в разных его составах, чтобы задать один и тот же вопрос: «Какие будут последствия, если мы окажемся в ситуации свободной конкуренции? Что изменится в вашей сфере деятельности? Как новые условия отразятся на вашей работе?» В тот день, когда вступил в силу закон об отмене государственного регулирования, компания была к этому готова. Зная, где искать новые возможности, она достаточно быстро сориентировалась в новой ситуации, оставив далеко позади своих недалёковидных конкурентов.

Я знаю две американские авиакомпании, проделавшие подобный путь. Это American Airlines и United Airlines. Для неподготовленных отмена государственного регулирования стала сущим адом, в то время как для этих двух компаний свободная конкуренция открыла новые возможности. Сегодня American Airlines и United Airlines являются ведущими авиакомпаниями на американском рынке и входят в число наиболее процветающих компаний в мире.

Возможно, подготовка к ведению работы в условиях свободной конкуренции и есть та самая идея для новой стратегии развития SAS? Можем ли мы извлечь выгоду из проблемы, которая так или иначе беспокоит сотрудников компании? Сможем ли мы сформировать цель, которая окажет конструктивное противодействие этим волнениям? Сможем ли мы определить такую цель, которая поможет нашей компании не только выжить в условиях свободного рынка, но и обеспечит ее развитие и процветание?

Казалось, мы задели правильную струну. Мы не изобрели цель, а скорее развили ее, исходя из существовавших все это время опасений.

Определившись с целью, мы занялись разработкой новых стратегий. Вначале мы изучили последствия отмены государственного регулирования в США. Новая экономическая ситуация неизбежно сказалась на получении прибыли. Конкуренты снизили цены, на рынке появились новые компании. Чтобы удержать свои позиции, компаниям приходилось вести жесткую конкурентную борьбу, и прибыль уже не поступала в карман автоматически.

Сегодня американские авиалинии являются более рентабельными, чем когда они работали в условиях регулируемой экономики (они снизили свои тарифы в среднем на 25%). И не случайно они являются более рентабельными, чем европейские авиалинии. Чтобы выжить в экономических условиях, при которых доля на рынке и получение

прибыли не являются данностью, компания должна пойти на снижение цен.

Если бы мы сосредоточились только на повышении эффективности работы компании, полученные результаты ничем бы не отличались от итогов 1984 г. Эта концепция, возможно, продержалась бы в течение года, после чего снова возникли бы опасения по поводу безопасности или соответствия техническим стандартам. В худшем случае кампания по повышению эффективности негативно отразилась бы на качестве сервиса и тем самым нанесла SAS непоправимый урон. Однако, приложив столько усилий для создания жизнеспособной и прибыльной организации, в основе деятельности которой лежало предоставление высококачественных услуг бизнес-клиентам, мы не могли позволить себе разрушить эту репутацию даже ради повышения эффективности. Мы также не могли позволить другим усомниться в нашей безопасности. Эффективность должна была стать частью более развернутой стратегии. Но какой?

На этом этапе мы решили обратиться к колоссальному опыту SAS по решению насущных проблем. В 1950-х гг., в период расцвета авиаиндустрии, SAS находилась на гребне волны благодаря использованию новых технологий: существенных достижений в области навигации, технических усовершенствований для полетов в плохую погоду, повышенной безопасности в период взлета и посадки, прокладыванию кратчайших расстояний для полярных маршрутов и т.д. Все это представляло собой движущие силы нашего бизнеса.

В течение 1960-1970-х гг. SAS активно участвовала в технических разработках самих самолетов, что в те годы рассматривалось как значительное достижение. SAS была первой авиакомпанией, которая приобрела французские двухдвигательные реактивные самолеты Caravelle, а также приняла активное участие в разработке самолета DC-9, который впоследствии стал нашей «рабочей лошадкой».

1980-е гг. открыли новую эру рыночной конъюнктуры, уделяющей огромное внимание конкуренции. В это время приоритетным направлением стало повышение уровня обслуживания клиентов. И здесь мы снова одержали верх, став «Авиакомпанией года» за 1983 г.

Другими словами, каждое десятилетие отличалось своей особенной конкурентной ситуацией, и SAS неизменно лидировала в любой из них. Работа на перспективу подразумевала не только повышение эффективности на краткосрочный период времени, но и укрепление трех важных аспектов деятельности компании — рабочего процесса, состояния парка самолетов, уровня сервиса — всего того, что помогло нам когда-то стать успешными.

Итак, мы остановились на следующей стратегии: SAS должна будет работать еще эффективнее, чтобы выжить в условиях свободного рынка.

Мы будем поддерживать неизменно высокий уровень качества в жизненно важных для нас аспектах, а именно в ведении нашей деятельности, поддержании состояния самолетов и оказании услуг. Это послужит прочным фундаментом нашему твердому стремлению повысить эффективность работы и уверенно шагнуть в нерегулируемый рынок, основанный на жесткой конкуренции.

Как это можно выразить в конкретных действиях? Наша общая стратегия по вопросам обслуживания путешествующих бизнесменов не должна меняться. Но параллельно с этой задачей мы будем работать над тремя другими, абсолютно новыми для нас.

Первое, что нам предстояло сделать в эпоху свободной конкуренции, — это повысить эффективность нашей работы минимум на 25%, как это сделали в свое время американские авиакомпании. Мы не смогли бы достигнуть этих показателей путем сокращения расходов во всех без исключения видах нашей деятельности. Вместо этого мы использовали тот же принцип планирования расходов, который уже применяли в 1981 г. в качестве ресурса для увеличения общей прибыльности. Сократив одни расходы и

используя более эффективно другие с целью увеличения прибыли, мы надеялись сделать как можно больше с наименьшими затратами.

Второе, что нам необходимо было сделать, — это создать систему связи, оповещения и бронирования, которая помогала бы нам прочно удерживать свои позиции на рынке. Авиакомпании United и American уже создали собственные системы бронирования и оповещения, частично для того, чтобы поддерживать ведущие позиции, и частично для того, чтобы проникнуть на новый рынок, включая и тот, на котором SAS сейчас прочно удерживает свое положение. Мы должны были «попасть в масть», иначе нам бы пришлось покупать систему бронирования и информационные услуги у внешних источников — быть может, даже у своих конкурентов, у тех же United или American.

Третье, что нам необходимо было сделать, — это усовершенствовать маршруты и график вылетов. Отчасти это стало бы неким заимствованием метода звездообразной сети американских авиалиний. И это в свою очередь потребовало бы от нас уделить больше внимания Копенгагенскому аэропорту. Копенгаген — наш узловой аэропорт, место стыковки рейсов в Лондон, Париж и Франкфурт. Достаточно долго пассажиры считали аэропорт Копенгагена менее привлекательным по сравнению с остальными, и нам требовалось изменить это представление. В этой связи SAS совместно с датским правительством инвестировала \$800 млн в реконструкцию и расширение площадей Копенгагенского аэропорта.

Нашей конечной целью было добиться к 1990 г. статуса лучшей авиакомпании в Европе. У нас должна была быть конкурентоспособная сеть воздушных транспортных путей по всему миру. Мы должны были стать лидерами в сфере предоставления услуг, обеспечения качества и безопасности; сильными конкурентами на всех направлениях и на любые расстояния; а в нашем парке должны были присутствовать самолеты любых размеров. К тому времени наш финансовый потенциал должен был достигнуть уровня, необходимого для обновления самолетного парка, а самолет «3-Р» — стать реальностью. Мы должны были превратить угрозу отмены государственного регулирования в благоприятную возможность закрепиться на рынке с еще более внушительным уровнем конкурентоспособности.

В SAS наши новые стремления получили определение «вторая волна». Они имели одно существенное отличие от «первой волны»: мы были более терпеливыми. В самом начале мы замкнули всю систему и направили внимание на работу рядовых сотрудников и потребности рынка с целью реализации своих стратегий. Оказавшись на краю пропасти, мы не увидели никаких других альтернатив. На этот раз у нас было больше времени для того, чтобы представить наш план и убедиться в том, что каждый из сотрудников не только его принимает, но и полностью осознает свою личную ответственность за его воплощение.

Имеющиеся у нас данные подтверждают, что мы все еще движемся правильным стратегическим курсом. Датское деловое издание *Boersen* поставило нас на первое место в своем рейтинге компаний с лучшим корпоративным имиджем. Кроме того, в 1986 г. *Air Transport World* провозгласила SAS лучшей службой организации пассажирских перевозок. Для того чтобы поделиться этой наградой с сотрудниками компании — ведь мы заслужили ее только благодаря им, — мы подарили всем 30 000 работникам сердечки из чистого золота. Это был небольшой, но значимый символ того, что вклад каждого сотрудника имел огромное значение для успеха нашей компании.

Вероятно, некоторые люди считали, что будущее SAS зависит от того, приобретем ли мы Boeing 737 вместо DC-9 или будем использовать компьютеры IBM вместо Hewlett Packard. Но в конечном счете будущее SAS зависело от ее сотрудников. Устойчивое процветание компании требовало стопроцентной поддержки установленных высоких стандартов каждым ее сотрудником и общих стремлений к достижению поставленной

цели, направленной на повышение эффективности. Именно поэтому мы инвестировали \$10 млн в мероприятия по совершенствованию информационного обеспечения и обучению всех сотрудников SAS.

Многие поторопились высказать мнение, что свободная конкуренция никогда не затронет европейскую авиаиндустрию. «Ты бьешь ложную тревогу, — бросали они обвинения в мой адрес. — Это позволяет тебе манипулировать своими подчиненными».

На это я отвечал следующим образом: «Если конкуренция останется на прежнем уровне, мы справимся с этой ситуацией без каких-либо дополнительных усилий. Но если мы повысим эффективность нашей работы, мы станем намного сильнее в будущем».

Если конкурентная борьба разворачивается в небольших объемах, а мы не готовы к такому повороту событий, то можем попасть в неприятное положение. Но если предпринять шаги заранее, нам не придется вести рискованную игру с нашими конкурентами, пытаюсь наверстать упущенное.

Когда развернется крупномасштабная конкурентная схватка, без должной подготовки можно оказаться в критической ситуации, характеризующейся паникой, сокращениями, увольнениями и более неприятными последствиями. Но если мы будем подготовлены, то сможем легко приспособиться к сложившейся обстановке.

Более того, если SAS зарекомендует себя более рентабельной, по сравнению с другими авиакомпаниями, у правительства отпадет необходимость открывать рынок.

Действительно, никто не знает, столкнемся ли мы когда-нибудь со свободной конкуренцией или нет. Но вывод по-прежнему остается простым: если мы сегодня подготовимся к тому, что завтра нам предстоит работать в условиях жесткой конкуренции, у нас есть все шансы на победу. Никогда не стоит полностью уповать на удачу. Каковы бы ни были обстоятельства, наше будущее зависит только от нас.

Иногда раздаются критические замечания по поводу нашей граничащей с безумием страсти к постановке целей и задач. Я позволю себе с этим не согласиться. Глобальные цели помогают заглянуть за рамки повседневных задач. Человеку необходимо иметь перспективы как на работе, так и в личной жизни.

Я не претендую на открытие уникального подхода к ведению бизнеса. Несомненно, руководители других компаний также признают важность определения состояния рынка и необходимость согласования целей и стратегий компании в соответствии со сложившимися экономическими условиями. Они также строят амбициозные планы и обсуждают возможности их достижения в условиях нерегулируемого рынка.

На самом деле многие полагают, что они уже разукрупнили свою организацию, и говорят сотрудникам: «Теперь вы можете принимать независимые решения». Часто подобные заявления о делегировании ответственности и права принятия решений подчиненным не соответствуют действительности... До тех пор, пока это не произойдет на самом деле, и до тех пор, пока руководители не донесут до каждого сотрудника новую объединяющую цель, система централизованного контроля будет существовать, а сотрудники будут испытывать необходимость в том, чтобы босс решал любые их проблемы. Они не могут знать, что хорошо, а что плохо для компании, так как не имеют представления о ее целях и способах их достижения. Делегирование полномочий без обеспечения необходимых условий для независимого принятия решений оказывается безрезультатным.

Наделение сотрудников настоящей ответственностью и правом принятия решений возможно только при наличии совершенно другой организационной структуры. Ее модель должна быть горизонтальной, а роли сотрудников пересмотрены и переоценены.

Первый уровень управления отвечает за методы управления компанией в будущем, за умение предусмотреть потенциальные неблагоприятные воздействия и за поиск новых возможностей. Люди, находящиеся на этом уровне, устанавливают цели и разрабатывают

стратегии по их достижению. Бесспорно, это включает в себя необходимость принятия решений, но без привязки к конкретным делам.

Следующий уровень отвечает за планирование и распределение имеющихся ресурсов путем инвестирования денег или найма людей, т. е. за все процессы, позволяющие рядовым сотрудникам претворять в жизнь принятые вышестоящим руководством стратегии. И снова повторюсь, это не имеет отношения к конкретным действиям. Скорее всего, это является способом создания предварительных условий для возможности принятия решений другими сотрудниками.

Возможно, вы подумаете, что представленные мной идеи вполне очевидны и совсем не новы. Почему так легко говорить о децентрализации? Потому что это логическая линия моих рассуждений. Только клиент будет платить за наши услуги и обеспечивать нам прибыль. Поэтому мы должны составлять любой бизнес-план с точки зрения клиента. Кто лучше всего знает, что требуется клиенту? Конечно, те сотрудники, которые работают на «передовой» и общаются непосредственно с клиентом! Следовательно, именно их мнение должно стать определяющим при разработке продукта и именно им необходимо передать максимум ответственности и право принятия решений.

Многие соглашались с тем, что за этим подходом стоит огромный потенциал для развития, но почему лишь некоторые стремятся его внедрить? На самом деле это очень амбициозный подход, который противоречит укоренившимся взглядам на распределение рабочих ролей. Чтобы довести его до конца требуется необычайное терпение, самообладание и мужество. К счастью, рядовой персонал и рынок сам по себе являются надежными индикаторами того, насколько верен наш курс.

В SAS мы работали с большим усердием, выравнивая организационную пирамиду и поддерживая нашу приверженность поставленным целям. Мы получили превосходные результаты, причем не только финансовые. Сейчас мы продолжаем делать все, чтобы добиться лучших результатов в будущем.

Руководитель обязан предоставить всем своим сотрудникам возможность осознать главную цель компании. Только в этом случае они захотят внести свой вклад в общее дело и сделать все от них зависящее. Только в этом случае все до единого возьмут на себя полную ответственность за свою долю участия в достижении общей цели.

Наверное, лучший способ обобщить мой жизненный и профессиональный опыт — это рассказать историю о двух каменотесах, вырезавших квадратные блоки из гранита. Однажды случайный прохожий спросил их, чем они занимаются.

Первый каменотес, ворчливый, с недовольным выражением лица, ответил: «Я высекаю блоки из этого проклятого камня».

Второй каменотес, довольный своей работой, ответил с гордостью: «Я работаю в бригаде, занятой строительством собора».

Работник, нарисовавший в своем воображении целый собор и получивший ответственность за выполнение своей части работы, является более удовлетворенным своей работой и трудится более эффективно, чем тот, который может увидеть перед собой только гранит. Настоящий лидер — это тот, кто проектирует собор и делится своим видением с остальными, чтобы они тоже вдохновились идеей его строительства.

Об авторе

Ян Карлзон родился в 1941 г. в Швеции в г. Никопинг. В 1967 г., получив степень MBA в Стокгольмской школе экономики, он приступил к работе в компании Vingresor, являвшейся крупнейшим в Швеции туроператором, сначала в должности менеджера по производству и реализации продукции, а затем руководителя отдела маркетинга. В 1974 г., когда бизнес, связанный с продажей чартерных туров, начал терять свои обороты из-за первого энергетического кризиса, Карлзон становится генеральным директором Vingresor. Под его руководством компании удалось избежать экономического спада. В 1978 г. он получил должность генерального директора Linjeflyg, основного внутреннего авиаперевозчика Швеции, а в 1981 г. стал президентом и главным исполнительным директором SAS. Благодаря лидерским качествам Карлзону, в должности руководителя Linjeflyg и SAS, удалось превратить внушительные финансовые потери в устойчивую прибыль. Ян Карлзон часто получает приглашения из разных стран мира с просьбой прочитать лекции или дать интервью на тему лидерства и бизнес-стратегий, ориентированных на клиента.

Карлзон Ян

МОМЕНТЫ ИСТИНЫ

В сервисе
нет мелочей

Руководитель проекта *А. Ефимов*

Корректор *С. Чупахина*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

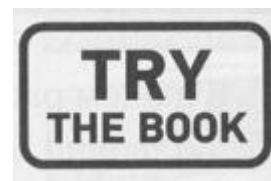
Дизайн обложки *DesignDepot*

Иллюстрация *Л. Бениуша*

Подписано в печать 20.06.2011. Формат 60х90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 11,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 5460

ООО «Альпина Паблицер»
123007, г. Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpinabook.ru
www.alpinabook.ru

**Отпечатано с готовых файлов заказчика
в «УЛЬЯНОВСКОМ ДОМЕ ПЕЧАТИ»,
филиале ОАО «Первая Образцовая типография»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14**



«Приехав в аэропорт, Руди Петерсон обнаружил, что забыл билет на самолет в гостинице. Ни для кого не секрет, что при отсутствии билета вас не посадят на борт, поэтому Руди удивился реакции менеджера по продаже билетов. «Не волнуйтесь, мистер Петерсон, — улыбнувшись, сказала она. — Вот ваш посадочный талон и временный билет. Если вы сообщите мне номер комнаты в отеле и местопребывание в Копенгагене, я позабочусь обо всем остальном сама».

Менеджер связалась с гостиницей. Коридорный нашел в номере билет именно там, где Петерсон его оставил. Менеджер отправила водителя SAS в гостиницу за билетом. Каково же было удивление Руди, когда стюардесса подошла к нему и спокойным голосом сказала: «Господин Петерсон? Вот ваш билет». Руди благополучно вылетел в Копенгаген.

Ян Карлзон — один из наиболее выдающихся бизнес-лидеров современности. Занимал высшие руководящие посты в нескольких компаниях, сумел вывести их из кризиса и привести к процветанию. Так, Карлзон в кратчайшие сроки смог превратить убыточную Scandinavian Airlines в «лучшую в мире авиакомпанию для бизнесменов» (журнал *Fortune*).

Основа феноменального успеха Карлзона — в переворачивании организационной пирамиды «с ног на голову», когда самым важным человеком в компании становится не генеральный директор, а рядовой сотрудник, который непосредственно общается с клиентом.

Специально для www.koob.ru

Ян Карлзон

МОМЕНТЫ ИСТИНЫ



В сервисе
нет мелочей

С предисловием
Тома Питерса



“ За последний год каждому из 10 миллионов наших клиентов довелось иметь дело примерно с пятью сотрудниками Scandinavian Airlines. Продолжительность общения составила не более 15 секунд. И эти 50 миллионов моментов истины смогли определить дальнейшее будущее компании, а именно: будет ли она развиваться и процветать или потерпит крах.

”



JAN KARLZON

MOMENTS OF TRUTH

Войны планируют генералы, а побеждают — рядовые солдаты.

Ян Карлзон — один из самых цитируемых в бизнес-литературе авторов, впервые реализовавший идею о том, что в организационной структуре компании **на первое место** необходимо поставить тех, о ком руководители обычно забывают, — **конкретных исполнителей и контактный персонал**. Ведь в конечном итоге то, насколько сильно компания сможет «привязать» к себе клиента, зависит не только от гениальных идей топ-менеджеров, но и от того, насколько **хорошо обслужит** клиента каждый конкретный сотрудник.

Рядовые сотрудники должны получить столько полномочий, сколько необходимо, чтобы **потребности клиента были удовлетворены самым лучшим образом**.

Это не только история успеха одной из самых продвинутых авиакомпаний мира, но и рассказ об организационных преобразованиях, которые позволят **повысить уровень сервиса и прибыль** любой компании.

В «Моментях истины» даются примеры, предложения и, прежде всего, новая философия человека, который находился на «линии огня» и смог достичь блестящих результатов в рекордно короткие сроки.

Том Питерс, бизнес-гуру, автор бестселлеров «Искусство совершенства» и «Эти важные мелочи»

ООО "Альпина Букс" 32
Моменты истины В сервисе и
ет мелочей (м) Карлзон



код 2286115
номер 1236980
ТБк 11-775

цена **370.00**

ТАБЛИШЕР
951 980-80-77
www.alpinabook.ru

мы на **facebook**
www.facebook.com/alpinabook