

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.

Jan Carlzon

MOMENTS OF TRUTH

New Strategies for Today's
Customer-Driven Economy

HarperCollinsPublishers

Ян Карлзон

МОМЕНТЫ ИСТИНЫ

В сервисе
нет мелочей

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2011

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 Пабlishер, 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 Пабlishер», 2011

Опубликовано с разрешения
HarperCollins Publishers, Inc.

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

Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Моменты истины	17
Глава 2. Финансовые преобразования в VINGRESOR и LINJEFLYG	23
Глава 3. Преобразование SAS	39
Глава 4. Профессия – лидер	49
Глава 5. Задавая стратегию	59
Глава 6. Выравнивание пирамиды	79
Глава 7. Принимая риск на себя	97
Глава 8. Информационное взаимодействие	109
Глава 9. Советы директоров и профсоюзы	119
Глава 10. Оценивая результаты	129
Глава 11. Поощряя сотрудников	137
Глава 12. Вторая волна	147
Об авторе	167

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 про-

даже 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 авиакомпании. 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 экономклассу. 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 авиаперевозок 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 выраже 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 Airbus и Boeing 747, 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 повторюсь, 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 в купе

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 продвинутые 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 сервис-

ную. 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 общем 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 ука-

зания: «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 едино-

личного 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 г. 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 гостиницах, 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, экономили на сервисном обслуживании. Однако это уменьшало доходы предприятия и создавало серьезные проблемы. Мы решили сократить расходы. В то время у нас было 210 000 кли-

ентов, 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 наискуднейший 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 определя-

лось 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 авиакомпания. Мое первое официальное рас-

поряжение 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, простаи-

вающих 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.