

trenuci istine

sistemi

0



1

Biblioteka **MARKETING**

Jan Karlzon

Urednik

Zoran Hamović

Dizajn korica

Nikola Kostandinović

TRENUCI ISTINE

*Motivacija zaposlenih
od gubitka do profita*

Naslov originala:

Jan Carlzon

Moments of Truth

Ballinger Publishing Company, 1987

Svakome je potrebno da zna i da oseća da je potreban.

Svako želi da bude tretiran kao pojedinac.

Dopuštanjem zaposlenima da preuzmu odgovornost oslobađaju se nove snage koje bi u suprotnom ostale prikrivene.

Neobavešten pojedinac ne može preuzeti odgovornost; onaj koji je obavešten ne može a da ne preuzme odgovornost.

Jan Karlzon

TRENUTAK ISTINE

1

Rudi Piterson (Rudy Peterson), američki poslovni čovek, odseo je u Grand hotelu u Stokholmu. Jednog dana napustio je hotel i pošao na aerodrom Arlanda severno od Stokholma da bi, zajedno sa svojim kolegom, otputovao avionom SAS-a u Kopenhagen. Bilo je to jednodnevno, ali značajno putovanje.

Kad je stigao na aerodrom, shvatio je da je svoju avionsku kartu ostavio u hotelskoj sobi. Stavio ju je na sto dok je oblačio kaput i zaboravio da je uzme.

Svako zna da se u avion ne može ući bez karte, tako da se Rudi Piterson već bio pomirio s tim da će propustiti ovaj let i svoj poslovni sastanak u Kopenhagenu. Međutim, kad je objasnio svoj problem službenici na šalteru, bio je prijatno iznenađen.

Ne brinite gospodine Piterson, rekla je ona sa smeškom. Izvolite kupon za ulazak u avion. U njemu je privremena karta. Molim vas recite mi samo broj vaše sobe u Grand hotelu i adresu u Kopenhagenu, a ja ću se pobrinuti za sve ostalo.

Dok je Rudi sa svojim kolegom čekao u putničkom salonu, službenica je telefonom pozvala hotel. Portir je poslao svog službenika da pregleda sobu i ovaj je našao kartu, tačno tamo gde je gospodin Piterson rekao da će biti. Službenica je zatim poslala SAS-ova kola u hotel da joj šofer donese kartu. Sve je to išlo tako brzo da je karta bila na aerodromu pre nego što je avion za Kopenhagen poleteo. Niko nije bio iznenađen više nego Rudi Piterson kad mu je prišla stjuardesa i mirno rekla: Gospodin Piterson? Izvolite vašu kartu.

Šta bi se u ovakvom slučaju dogodilo u jednoj kompaniji koja radi na klasičan način? Većina priručnika za rad avio-kompanija ovakve slučajeve jasno formuliše: Nema karte, nema putovanja . U najboljem slučaju, službenik kompanije bi o tom problemu obavestio svog pretpostavljenog, a Rudi Piterson bi skoro sigurno propustio svoj let. Umesto toga, zahvaljujući načinu na koji je SAS rešio ovu situaciju, on je bio i impresioniran i na vreme je stigao na svoj sastanak.

Veoma sam ponosan na priču o Rudiju Pitersonu jer ona pokazuje šta smo mi u SAS-u postigli u toku šest godina od kad sam ja postao predsednik. Preusmerili smo sebe da postanemo kompanija koja se rukovodi potrebama klijenata kompanija koja shvata da zadovoljni klijenti čine njena osnovna sredstva. Oni očekuju da imaju lični tretman i neće nas odabrati za svoju kompaniju ukoliko upravo tako ne postupamo s njima.

Nekad smo o SAS-u razmišljali kao o ukupnom broju naših aviona, tehničkih baza, ureda i naših administrativnih propisa. Ali ako biste upitali klijente o nama, oni vam ne bi govorili o našim avionima, poslovnicama ili o načinu finansiranja nabavke naših aviona. Umesto toga, govorili bi o svojim iskustvima sa ljudima u SAS-u. SAS nije samo skup materijalnih dobara već, što je još važnije, predstavlja kvalitet kontakta između pojedinačnih klijenata i zaposlenih u SAS-u koji im direktno pružaju usluge (ili, kako ih mi nazivamo, ljudi u prvoj liniji poslovanja).

Prošle godine je svaki od deset miliona naših putnika došao u kontakt sa oko pet službenika SAS-a i taj kontakt je svaki put trajao u proseku oko petnaest sekundi. Na taj način je slika o SAS-u stvarana u mislima naših klijenata pedeset miliona puta godišnje, svaki put po petnaest sekundi. Ovih pedeset miliona trenutaka istine su trenuci koji na kraju odlučuju da li će SAS biti uspešna kompanija ili će doživeti neuspeh. To su trenuci u kojima mi moramo dokazivati našim klijentima da je SAS njihov najbolji izbor.

Ako smo se iskreno odlučili da naša kompanija služi individualnim potrebama svakog klijenta, tada se ne mo-

žemo oslanjati na pravilnike i uputstva koji dolaze iz dalekih ureda kompanije. Moramo poveriti odgovornost za ideje, odluke i akcije ljudima koji u tih petnaest sekundi kontakta sa klijentima jesu SAS: prodavcima avio-karata, stjuardesama, radnicima koji rade sa prtljagom i ostalim zaposlenima u prvoj liniji poslovanja. Ukoliko bi se oni za rešavanje svakog pojedinačnog problema morali obraćati višim rukovodiocima, tada bi tih petnaest zlatnih sekundi ostalo bez rezultata i mi bismo izgubili priliku da steknemo lojalnog klijenta.

Može izgledati da ovaj pristup tradicionalnu kompaniju postavlja na glavu. To u stvari i jeste tako, i verujem da je to potrebno. Tradicionalna struktura kompanije liči na višeslojnu piramidu sa oštrim vrhom, nekoliko nivoa i osnovom koja je povezana sa tržištem. Na vrhu kompanije sedi generalni direktor sa nekoliko visokokvalifikovanih potpredsednika obrazovanih i sposobnih stručnjaka za finansije, proizvodnju, izvoz i prodaju. Zadatak ove rukovodeće grupe je vođenje ukupnog poslovanja odlukama potrebnim za upravljanje kompanijom.

Veliki broj potrebnih odluka čini da su ti rukovodioci potpuno zaokupljeni odlučivanjem, što rađa potrebu da te odluke širom kompanije prenose posrednici. To znači da veliki broj ljudi koji čine srednji rukovodeći kadar ima zadatak da odluke vrhovnog rukovodstva pretvara u uputstva, propise, smernice i naređenja koja radnici na donjem nivou treba da sprovode. Iako se ti ljudi nazivaju srednjim rukovodećim kadrom oni, u stvari, nisu rukovodioci ukoliko pod rukovodiocem podrazumevamo onoga ko samostalno odlučuje u sferi svoje odgovornosti. U stvarnosti, oni su samo glasonoše koji prenose odluke sa viših nivoa kompanijske piramide.

Na dnu piramide su pešadini, koje čine kako administrativni tako i obični radnici. To su ljudi koji imaju svakodnevni kontakt sa klijentima i koji znaju najviše o delovanju kompanije na prvoj liniji poslovanja. Ironično je, međutim, da oni obično nemaju ovlašćenja da reaguju na pojedinačne situacije koje stalno iskrsavaju.

Međutim, poslovno okruženje na kome se takva kompanijska struktura zasniva se promenilo. U današnjoj globalnoj ekonomiji, zapadne industrijski razvijene zemlje nisu više zaštićene svojim tradicionalnim konkurentskim prednostima koje su nekad omogućavale Evropljanima i Severnoamerikancima da proizvode i da imaju pravo ekskluzivne prodaje svoje robe na domaćim tržištima. Jevtine sirovine i radna snaga, ali i značajna tehnološka dostignuća sada se mogu naći i u zemljama Trećeg sveta. Danas se klanje stoke vrši u Teksasu, koža se šalje na štavljenje u Argentinu, a zatim u Koreju, gde se od nje prave rukavice za bezbol. Na kraju, rukavice zatvaraju krug tako što se transportuju natrag u Teksas, gde se prodaju u lokalnim radnjama za sportsku opremu.

Sve manje sposobne da ostvaruju konkurentske prednosti na bazi orijentacije na proizvod, zapadne ekonomije se transformišu u uslužne. Nalazimo se na istorijskoj raskrsnici na kojoj počinje era orijentacije na potrošače, čak i za firme koje nikad ranije nisu sebe videle kao uslužne.

Jedan švedski proizvođač opreme za zavarivanje, na primer, dugo je držao monopolski položaj na evropskom tržištu svojim visokokvalitetnim proizvodima. Izenada, kompanija je ustanovila da je izgubila skoro polovinu svog tržišta. Bilo je očigledno da je jedan evropski konkurent prodavao manje kvalitetnu opremu upola cene, čime je zadovoljavao kako potrebe potrošača tako i njihove budžete. Švedska kompanija je svojom orijentacijom na proizvod i politikom cena sama sebe izbacila sa tržišta. U današnjem svetu polazna tačka mora biti potrošač ne proizvod ili tehnologija, a to znači da se kompanije moraju drugačije organizovati da bi opstale.

Raspodela uloga u kompaniji koja se rukovodi potrebama potrošača je u osnovi različita. Organizacija je decentralizovana, a odgovornosti su prenete na one koji su do sada sačinjavali poslušni donji nivo piramide. Drugim rečima, tradicionalna hijerarhijska struktura kompanije počinje da ustupa mesto spljoštenoj, više horizontalnoj

strukturi. To posebno vredi za uslužne firme koje nisu orijentisane na proizvod, već na potrošače.

Da bi jedna kompanija postala orijentisana na potrošače, potrebno je izvršiti značajne promene kod zaposlenih u prvoj liniji poslovanja. Inicijativa za ove promene mora doći od rukovodeće garniture. Potrebno je da najviši rukovodilac postane istinski lider, predan stvaranju takvog okruženja u kojem će zaposleni moći da prihvate i izvršavaju svoje zadatke pouzdano i kvalitetno. On mora komunicirati sa zaposlenima, objašnjavajući im viziju kompanije i slušajući šta im je potrebno da tu viziju pretvore u stvarnost. Da bi u tome uspeo, on više ne može biti izolovani autokratski donosilac odluka. Umesto toga, mora biti vizionar, strateg, učitelj i inspirator.

Lider mora na srednji rukovodeći kadar preneti zaduženja za analizu problema, rukovođenje sredstvima i, što je najvažnije, za pružanje podrške zadovoljavanju potreba onih koji rade u prvoj liniji poslovanja. Cinjenica je da izvanredne mogućnosti postoje u novom soju dobro obrazovanih mladih ljudi koji raspolažu značajnim sposobnostima i koji žude da prihvate izazove i odgovornosti rukovođenja. Mi tom novom soju ljudi moramo dati aktivnu ulogu u savremenom poslovanju, pružajući im mogućnost da preuzimaju stvarne odgovornosti i ukazujući im poštovanje i poverenje.

Ljudima koji su zaposleni u prvoj liniji poslovanja lider mora dati ovlašćenja koja će im omogućiti da zadovoljavaju potrebe i rešavaju probleme individualnih klijenata. Poput službenice koja je uredila da se donese zaboravljena karta Rudija Pitersona, zaposleni u prvoj liniji poslovanja moraju posedovati odgovarajuću stručnost kako bi dobili ovlašćenja da efikasno i ljubazno zadovoljavaju pojedinačne potrebe klijenata.

Raspodeljujući zaduženja na ovaj način, kompanije su u stanju da izvuku najveću korist od svojih trenutaka istine. Uvišestrućice broj svojih zadovoljnih klijenata i time će sebi obezbediti značajnu konkurentsku prednost.

Mnogi od vas se verovatno pitaju zašto rukovodilac iz jedne male zemlje na severu Evrope misli da može držati

lekcije Amerikancima o tome kako treba da vode svoje kompanije. Mislim da je odgovor u činjenici da su promene u poslovanju koje ovde opisujem bile brže nametnute nama u Skandinaviji. Ubrzani proces društvenog i ekonomskog ujednačavanja prisilio je skandinavske poslovne lidere da dobro razmisle i usklade i sebe i svoje kompanije sa savremenim kretanjima. Verujem da način na koji smo mi u Skandinaviji uopšte, a posebno u SAS-u, reagovali, pruža primer koji može koristiti rukovodiocima u SAD i drugim industrijski razvijenim zemljama.

PREOKRETI U VINGRESORU I LINJEFLIGU

2

Vingresor

U junu 1974. godine, u trideset drugoj godini života, seo sam za sto u kancelariji predsednika Vingresora, kompanije u okviru SAS-a (Scandinavian Airlines System) koja se bavi formiranjem i prodajom turističkih paket-aranžmana. Bio sam postavljen za predsednika sa samo pet godina radnog staža. Rukovodio sam sa 1.400 ljudi od koji su mnogi bili mojih godina. Moje kvalifikacije nisu bile bolje od kvalifikacija ostalih i nije postojao nikakav poseban razlog da budem postavljen za predsednika. Bojao sam se da me ljudi neće prihvatiti i da neću uspeti.

Zato sam počeo da radim onako kako sam zamišljao da jedan rukovodilac treba da radi. Ispravio sam kravatu i pozvao svoje potčinjene na razgovor. Jedan za drugim ulazili su u moju kancelariju i ja sam im davao izričita uputstva šta treba uraditi:

Promenite red letenja!
Zaključite ugovor sa tim hotelom!

Na svakom sastanku, bez obzira na situaciju, izdavao sam naredbe:

Hoću da se to uradi!
Sa tim je gotovo!
Ja mislim ovako!

To kroz šta sam prolazio bez sumnje je bilo ono što je većina ljudi iskusila kad se našla u centru zbivanja. Ponašao sam se drugačije nego što mi je svojstveno, jer sam igrao ulogu za koju sam smatrao da mi je određena. Mislio sam da svi zaposleni u Vingresoru očekuju od mene

da budem u stanju sve da učinim bolje nego što to oni mogu i da sam odlučujem o svemu.

I tako sam nastojao da ispunim njihova očekivanja. Ljudi su sve češće čuli moj glas. Imao sam rešenje za svačiji problem kao da sam samim činom postavljenja na položaj predsednika odmah stekao i mudrost. Donosio sam nebrojene odluke sa vrlo malo znanja, iskustva ili informacija.

Po kancelarijama su me zvali egocentrični dečak. Ovaj nadimak je pozajmljen od čuvenog trkačkog konja iz tog vremena i očito je pristajao mom stilu upravljanja. Znao sam da je nešto bilo pogrešno, ali nisam znao nijedan drugi način upravljanja kompanijom. Tada je u moju kancelariju ušao Krister Sandal (Christer Sandahl). Krister je bio jedan od onih ljudi koji su najednom ostali po strani zahvaljujući mom stilu upravljanja.

Šta to radiš? upitao me je. Šta misliš zbog čega si postao predsednik kompanije? Da budeš ono što nisi? Ne, postavljen si za predsednika zbog onoga što jesi!

Svojom hrabrošću i iskrenošću Krister mi je pomogao da shvatim da moja nova uloga nije zahtevala da se promenim. Kompanija nije od mene tražila da sam odlučujem o svemu, već samo da stvorim pravu atmosferu, prave uslove za druge ljude da bi svoj posao radili bolje. Počeo sam da shvatam razliku između tradicionalnog rukovodioca kompanije koji sa vrha izdaje uputstvo za uputstvom i lidera nove vrste koji treba da daje ton i u glavi da drži globalnu sliku i viziju poslovanja kompanije. Taj razgovor sa Kristerom ulio mi je samopouzdanje da budem ono što jesam i da poslu pristupim na nov i radikalno drugačiji način.

Preuzeo sam rukovođenje Vingresorom u teškim vremenima. Energetska kriza 1973/74. godine je u toj meri uticala na povećanje cena avio-prevoza da su klijenti oduštaljali od čarter-putovanja. Naš zadatak je bio da učinimo da Vingresor ponovo počne ostvarivati profit.

Nismo imali veliki izbor. Osnovna funkcija turoparatora kao što je Vingresor je zakup avionskih i hotelskih kapaciteta i pružanje usluga u turističkim mestima organizacija izleta i drugih aktivnosti. Od tih sadržaja se

formira paket koji se nudi potrošačima. Profit turoparatora u velikoj meri zavisi od troškova: što je više novca uloženo u raznim fazama formiranja paket-aranžmana, to je manji prostor za zaradu, a šanse za gubitak su veće. Manja ulaganja predstavljaju istovremeno i manji rizik.

Na tržištu na kojem potražnja opada većina rukovodilaca orijentisanih na proizvod smanjila bi obim i kvalitet usluga. Međutim, to bi samo smanjilo prihod i stvorilo još veći problem. Umesto toga, mi smo odlučili da smanjimo troškove. U to vreme smo imali oko 210 hiljada klijenata, od kojih je 40 hiljada kupovalo turističke aranžmane po sniženim cenama na kojima kompanija nije zarađivala.

Odlučili smo da smanjimo troškove da bismo mogli ostvariti profit, čak i pod uslovom da se ukupni broj klijenata smanji na 170 hiljada.

Međutim, nismo se zadovoljili samo smanjenjem troškova. Istovremeno smo reorganizovali kompaniju i učinili je fleksibilnijom i sposobnijom da ponudi veći broj putovanja ukoliko bi se tržišna situacija popravila. A ona se zaista popravila! Zahvaljujući našoj fleksibilnosti sa lakoćom smo odgovorili novoj tražnji i iz krize izašli sa ostvarenim profitom. Za vreme prve godine mog predsedničkog mandata Vingresor je ostvario najveći profit u svojoj istoriji.

Linjefflig

1978. godine, kad sam bio predsednik Vingresora nešto manje od četiri godine, ponudeno mi je mesto predsednika Linjeffliga, švedske vazduhoplovne kompanije koja saobraća na domaćim linijama i deo je sistema SAS-a. Pažljivo sam saslušao predsednika Upravnog odbora Linjeffliga, Nilsa Horjela (Nils Horjel), ali nisam ozbiljno razmišljao da prihvatim njegovu ponudu. Nekoliko dana kasnije sam je odbio.

Horjelu nisam rekao šta mislim, ali za mene je Linjefflig bio potpuno neinteresantan. Kompanija je održavala domaće avio-linije koje su uglavnom služile poslovnim putnicima koji su želeli da lete ujutru u Stokholm, a uveče kući. Iz unutrašnjih političkih razloga cene prevoza

za sve destinacije su bile gotovo iste. Poslovne odluke kompanija je donosila rukovodeći se uglavnom ekonomičnošću pojedinih tipova aviona. Linjefflig i njegova preokupacija popunjavanjem sedišta uz najniže moguće troškove, odavali su mi sliku krute kompanije u kojoj uopšte nema nikakvog uzbuđenja.

Nils Horjel je moj odgovor primio izuzetno mirno.

U redu, u redu, videćemo, rekao je. Zvučalo je kao da mi nije verovao. Tek kasnije sam saznao da je on bio bivša zvezda evropskog rukometa, sposoban i odlučan da probije i najjaču odbranu na svetu. Upotrebio je svoj najjači adut, Kurta Nikolina (Curt Nicolin), vodeću ličnost u švedskoj industriji i člana Upravnog odbora. On me je pozvao telefonom i rekao da želi sa mnom razgovarati o Linjeffligu. Ponovo sam rekao ne i to dva puta. Konačno, došao je u moju kancelariju da me poseti.

U neposrednom kontaktu Kurt je primenio drugačiji metod. Nils Horjel mi je prikazao Linjefflig kao solidnu kompaniju i uveravao me da će posao predsednika biti bezbrižan. Međutim, Kurt je shvatio da je upravo to razlog zašto ja nisam bio zainteresovan, te mi je predstavio sasvim drugačiju sliku Linjeffliga. Stvari stoje loše, rekao je. Linjefflig pravi gubitke i očajnički mu je potrebna poslovna strategija koja će dovesti do preokreta. Potrebni ste nam vi lično da dođete i spasete kompaniju, rekao je Kurt. Tada je upotrebio neodoljivi mamac: taj posao bi predstavljao odličan izazov koji mi je potreban da bih se dalje razvijao kao rukovodilac.

Njegova taktika je uspela. Prihvatio sam mesto predsednika Linjeffliga, i tako sam sa trideset šest godina postao najmlađi predsednik jedne avio-kompanije u svetu.

Moj prvi zvanični potez u Linjeffligu doneo je rezultate znatno kasnije. Prvog dana na poslu pozvao sam sve zaposlene, od kojih su mnogi radili na mestima udaljenim više sati, da dođu u 11 časova pre podne u glavni hangar kompanije. Popeo sam se na visoke lestve i obratio se tom velikom skupu sa četiri metra visine.

Kompanija ne posluje dobro, rekao sam bez okolišanja. Pravi gubitke i ima puno problema. Pošto sam nov kao predsednik, ne znam ništa o Linjeffligu. Ne mogu

kompaniju spasti sam. Jedina šansa da Linjefflig opstane je da mi vi pomognete sami prihvatite odgovornost, dajete sopstvene ideje i razmenjujete iskustva da bismo svi zajedno dobili više mogućnosti. Ja imam i neke svoje ideje i verovatno ćemo ih moći koristiti. Ali najvažnije je da ste vi ti koji morate pomoći meni, a ne obratno! Odmah sam osetio da su moje reči ostavile snažan utisak. Ljudi su otišli sa sastanka sa novim poletom. Nisu od mene očekivali da ću tražiti njihovu pomoć. Mislili smo da ćete doći da nam kažete šta ćete vi uraditi, mnogi su mi kasnije govorili. Ali vi ste preokrenuli situaciju i prebacili loptu nama. Ovo iskustvo mi je ponovo potvrdilo da niko od mene nije tražio da tamo stanem i svima kažem šta treba da rade. Ljude koji su radili u Linjeffligu oduševilo je to što njihov predsednik traži od njih da aktivno učestvuju u stvaranju budućnosti kompanije.

Pre mog dolaska, pitanje o kojem se najviše govorilo u Linjeffligu bile su uniforme ženskog osoblja bez obzira na to što je kompanija prethodne godine izgubila tri miliona dolara, imala popunjenost aviona od samo 50%, a avioni su prosečno dnevno leteli samo 4,8 sati (međunarodni prosek je bio 7 sati). Ja sam takvo stanje stvari smatrao tipičnim za kompaniju koja nije imala logičnu ili kompanijsku strategiju.

U to vreme, Linjefflig je bila kompanija sa klasičnom orijentacijom na proizvod. Devedeset i pet procenata njenih putnika su bili poslovni ljudi čije kompanije su se pomirile s tim da plate cenu prevoza koju je tražio Linjefflig. Cene prevoza su bile utvrđivane na bazi troškova kompanije, a ne na bazi tražnje i potreba tržišta. Troškovi su proizilazili iz veličine flote koju je određivala samonametnuta potreba da svi veliki gradovi Švedske svakog radnog dana imaju let za Stockholm pre devet sati ujutru. Posledica toga bile su visoke i ujednačene cene.

U isto vreme, ni ciljevi poslovanja kompanije nisu bili usaglašeni. Niko nije govorio da profit nije cilj, ali je najveći deo rukovodećeg tima podržavao politički cilj da se Švedska zaokruži i da i najudaljeniji gradovi imaju pogodne avio-veze sa Stokholmom. Tako su duga putovanja koštala samo malo više od kratkih. To je bilo izvanredno

za ljude koji žive u severnoj Švedskoj, ali ne i za Linjefflig. Moj neposredni prioritet bio je da gubitke pretvorim u profit. Ukoliko se ništa ne bi učinilo, kompaniji bi pretilo sigurno bankrotstvo.

Naš prvi zaključak je bio da je teško ostvarivati profit avionima koji ne lete. Morali smo povećati broj letova, a jedini način da to ostvarimo bio je da privučemo veći broj putnika.

Mi smo u to vreme u Švedskoj već bili pokrili ograničeno tržište poslovnih putnika, tako da nismo mogli znatnije povećati njihov broj. Zbog toga smo morali na njih uticati da više koriste avion, a železnicu ili privatna kola manje. Za ostvarivanje takvog koncepta bilo je potrebno ponuditi više letova. Što se tiče ostalih putnika, koji su sami plaćali avio-prevoz, izgledalo je da su se oni više odlučivali da putuju vozom, sopstvenim kolima, ili su ostajali kod kuće. Kako bismo ih mogli ubediti da počnu koristiti avion? Naravno, sniženjem cena.

Da pokušamo sniziti cene za polovinu na slabije popunjenim letovima, predložio sam. Naš američki savetnik nam je sugerisao da to ne činimo, podsećajući nas na neke američke avio-kompanije koje su skoro bankrotirale koristeći takvu strategiju. Na sreću, nismo ga poslušali.

U stvari, globalna poslovna strategija, usmerena na to da Linjefflig pretvori iz kompanije orijentisane na proizvod u kompaniju rukovođenu potrebama potrošača, imala je četiri osnovna elementa. Bolje korišćenje naših osnovnih sredstava tj. da avioni dnevno budu duže u vazduhu bio je samo jedan od tih elemenata. Drugi, isto toliko važan, bio je da od Linjeffliga napravimo najbolju svetsku kompaniju po kvalitetu usluga putnicima. U slučaju Linjeffliga dobre usluge su značile pogodan red letenja, česte polaske i niske cene ne serviranje šatobrijana i dobrih vina u avionu.

Teško je čitaocima van Švedske objasniti koliko je smelo zvučala priča o najboljoj kompaniji u svetu u Švedskoj 1978. godine. Šveđani po prirodi nisu napadni ljudi. Privlačenje pažnje na sebe tradicionalno smatraju nepristojnim. Čak se i na javnu pohvalu i kritiku mršte. Govoreći da ćemo postati najbolja avio-kompanija u sve-

tu kršili smo društvene norme skromnosti. Iz tog razloga, uticaj ovog cilja na naše osoblje i na javnost bio je veoma uzbudljiv.

Ostala dva elementa naše poslovne strategije, iako manje vidljiva za javnost, bila su isto toliko značajna za transformaciju Linjeffliga u kompaniju rukovođenu potrebama potrošača. Odlučili smo da proširimo odgovornost na veći broj ljudi u organizaciji i usmerimo administrativne potencijale ka aktivnostima koje su u većoj meri orijentisane na ostvarivanje profita.

Novoj organizacionoj strukturi kompanije dali smo oblik srca: jedan deo srca stvara prihod, a drugi stvara troškove. Osnovna ideja je bila da tržište odredi našem odeljenju za marketing kakav proizvod Linjefflig treba da formira i prodaje. Odeljenje marketinga bi zatim uputilo nalog operativnom odeljenju da formira takav proizvod. Time smo tradicionalnu organizaciju okrenuli na glavu. Ranije su inženjeri odlučivali o raspoloživosti aviona ne uzimajući u obzir kad putnici žele da lete. Umesto da smanjimo broj letova i kvalitet usluga, što bi inženjeri verovatno predložili, odlučili smo da se iz finansijskih teškoća izvučemo povećanjem prihoda.

Predočili smo strateški paket mera našem rukovodećem osoblju na sastanku u Stokholmu. Počeo sam objašnjenjem da se Švedska transformisala od statičnog seoskog društva u vitalno i ekstenzivno društvo. Ova promena je stvorila nove potrebe za putovanjima, a one prevazilaze poslovni prevoz koji je tradicionalno obezbeđivao Linjefflig. Tada sam izložio celovitu poslovnu strategiju: koncept, novu organizaciju, nove redove letenja i cene, pa čak i sadržaj oglasa. Sve je to bilo jednostavno i logično ali bio sam zapanjen reagovanjem zaposlenih.

Ceo skup se pretvorio u neku vrstu preporoda. Po završetku sastanka naša nova himna Ljubav je u vazduhu čula se iz zvučnika i svi su govorili kako će ovaj novi izazov biti uzbudljiv. Razlog za takvo oduševljenje bilo je to što sam se ljudima obratio vrlo direktno. Gotovo svi su u sebi rekli: To je upravo ono što sam oduvek mislio!

Nikad neću zaboraviti ono jutro kad smo uveli novi red letenja i tarife. Dolazeći na terminal stokholmskog

aerodroma Broma čuo sam iz zvučnika melodiju Ljubav je u vazduhu i video naše službenike kako sa toplim osmehom i sa ružom žele dobrodošlicu svakom putniku na letovima nove avio-kompanije za domaći saobraćaj .

Mnogi su sve to nazvali tipičnim Karlzonovim manrom . Međutim, istina je da to nisam organizovao ja to su uradili sami službenici. U stvari, kad su ustanovili da ne mogu priključiti gramofon na zvučnike, jedan službenik je dobrovoljno stajao ceo dan i držao mikrofon ispred malog zvučnika gramofona. Svi su radili izuzetno naporno, ali se niko nije žalio. Naprotiv, godinama im nije bilo tako zabavno u Linjeffligu.

Od tog dana broj putnika se povećavao velikom brzinom. I sastav naših putnika se izvanredno proširio obuhvatao je ne samo poslovne ljude, nego i omladinu i penzionere, pa su čak i porodice putovale Linjeffligom.

Iako smo preduzeli niz mera da poboljšamo funkcionisanje kompanije, najefektnija pojedinačna promena je bilo drastično smanjenje cena prevoza. Da nismo u dovoljnoj meri snizili cene, ili da to sniženje nismo dobro reklamirali, ne bismo uspeli da privučemo nove putnike. U tom slučaju samo bismo snizili cene za naše postojeće klijente. Bilo nam je jasno da su za popunjenje aviona sa polascima sredinom dana bile potrebne posebno niske cene. Takođe smo znali da ćemo morati povećati budžet za propagandu.

U kakav smo finansijski rizik ušli? Pokušao sam da izračunam potencijalni gubitak na samo jednoj liniji, ali su brojke bile tako ogromne da mi je postalo jasno kako neću imati hrabrosti da pokušam sa ostvarenjem tog plana ukoliko završim celu procenu. Zato sam prekinuo računanje i pustio da moja intuicija prevagne nad matematičkim proračunima.

Cela Švedska upola cene , bila je jasna i jednostavna poruka. Takođe smo ponudili karte bez rezervacije na letovima za sve destinacije u Švedskoj po ceni od oko 20 dolara, što je predstavljalo popust od 60% do 80%.

Pozvali smo SAS da se pridruži ovoj propagandnoj kampanji za domaće linije. Prethodne godine SAS i Linjefflig su ponudili omladinsku tarifu pod nazivom Y50.

Sušтина ove tarife je bila da sve osobe mlađe od 27 godina mogu dobiti popust od 50% na karte bez prava rezervacije. To je značilo da bi avionska karta za bilo koju destinaciju u Švedskoj koštala oko 30 dolara. Razmatrajući mogućnost saradnje sa nama na tom planu SAS je procenio da bi dalje smanjenje cena od 30 na 20 dolara privuklo novih 3 do 5 hiljada putnika, što bi bilo nedovoljno da se to sniženje cena nadoknadi. Zbog toga je SAS odbio naš predlog.

Tako smo u ovu akciju krenuli sami. Pošto je 20 dolara iznosilo 100 švedskih kruna, ovu tarifu smo nazvali stotinarka . To smo vidno isticali u oglasnoj kampanji širom zemlje. Nakon nekoliko nedelja hiljade mladih ljudi sa rancima na leđima hitali su na aerodrom Broma u Stokholmu, postavljali šatore i pekli kobasice na roštilju čekajući da bude praznih mesta na letovima Linjeffliga. Ponuda stotinarke nije privukla novih 5000 putnika, već 125.000, i to samo u toku prvog letnjeg perioda.

Odakle smo dobili onih 120 hiljada dodatnih putnika koje finansijski stručnjaci SAS-a nisu mogli naći u svojim kalkulacijama? Odgovor je jednostavan: niko ranije nije mogao izračunati šta stvarno znači popust Y50, ali su svi znali šta je stotinarka . Priča o stotinarci je dokaz da vođenje firme nije uvek pitanje logike i matematike. To je u istoj meri i pitanje razumevanja psihološkog uticaja koji će nove i zanimljive ponude izvršiti na tržištu.

Još jednom smo se uverili koliko snažno dejstvo psihologija može imati na marketing kad smo obradovali naše putnike uvođenjem plaćanja doručka u avionu. Uz troškove od oko 400 hiljada dolara godišnje servirali smo besplatnu šolju kafe i kolač na svim jutarnjim letovima. Skoro svi putnici su se žalili na kvalitet kafe i kolača.

Zato smo se odlučili za drugačiji pristup. Umesto da serviramo besplatan doručak koji se nikom nije sviđao, odlučili smo se za kompletan doručak po ceni od oko dva dolara, što je samo pola cene doručka u vozovima. Putnici su bili apsolutno spremni da plate ovu cenu kompletnog doručka, a mi smo na svakom zaradili 50 centi.

Nisu svi putnici želeli kompletan doručak, jer su mnogi doručkovali kod kuće pre polaska. Ali bismo rado po-

pili šolju kafe i pojeli kolač, i drage volje bismo platili jedan dolar za to, govorili su nam.

Tako smo počeli prodavati doručak koji smo ranije davali besplatno. Naši putnici koji su se nekad žalili sada su bili zadovoljni, a mi smo ostvarivali veći prihod.

Više ideja koje su doprinele povećanju profita dobili smo od samih zaposlenih. Jedna grupa kabinskog osoblja je duže vreme tražila dozvolu da na domaćim linijama prodaju čokoladu, parfeme i neke druge artikle. (Jedan od razloga za to bilo je to što su želeli više posla za vreme leta.) Međutim, ova ideja je naišla na prepreku negde u kompanijskom vrhu, gde su analize pokazale da bi ova aktivnost proizvela gubitke. Zanemarili smo te analize i odgovornost za uspeh stavili direktno na kabinsku posadu u avionu: Možete pokušati sa tim projektom ukoliko preuzmete finansijsku odgovornost za njegov uspeh. Ako uspete, dobićete proviziju na sve što prodate. Oni su razradili predlog koji smo prihvatili. Zaradili smo milione na ovom projektu, a naše osoblje je dobilo dobru proviziju.

Rezultati govore sami za sebe: prve godine smanjili smo cene u proseku za 11% i povećali prihode sa oko 84 miliona dolara na 105 miliona. Bez ikakvog povećanja broja kabinskog osoblja broj putnika je bio povećan za 44%, jednostavno uvođenjem većeg broja letova.

Sve to ne bi bilo moguće da smo zadržali tradicionalni način rada. Da sam ja sedeo na vrhu piramide i samo izdavao uputstva, naši planovi ne bi mogli biti ostvareni u tako kratkom vremenu. A verovatno ne bismo mogli ni doći do naše uspešne strategije, jer je veliki broj uspešnih ideja došao od samih radnika.

Sigurno je da ne bismo uspeli da tako veliki broj zaposlenih nije bio spreman da uloži dodatno vreme i napor u obavljanje svog posla. Šta ih je podstaklo da rade tako predano? Mislim da je to bilo zbog toga što su shvatili naše ciljeve i dugoročne planove. Predočili smo im viziju kompanije kakva bi mogla biti i oni su bili spremni da preuzmu odgovornost da se to postigne. Po prvi put su u Linjefligu videli da se nešto novo dešava, i znali da uspeh zavisi od njih. Čitali su o svojoj kompaniji u štampi koja je sa oduševljenjem izveštavala o svemu što smo radili.

Više puta nam je ovo interesovanje medija omogućilo da objavimo naše planove i pre nego što su bili utvrđeni svi njihovi detalji što je bilo rizično, ali je oslobađalo ogromnu energiju unutar kompanije.

U svojim oglasima otvoreno smo upoređivali naše usluge sa Švedskim železnicama. To je zaista bilo neuobičajeno. Ne samo zbog toga što se Švedani ustručavaju da mnogo trube u svoju trubu, nego i zato što je postojao jedan stari prećutni sporazum da se avio-kompanije neće nadmetati sa železnicom oko putnika. Kad je predsednik Švedskih železnica zatražio od mene da prestanem sa kampanjom, rekao sam mu da su se stvari izmenile želeo sam da pridobijem njegove klijente. On je onda najavio da će Švedske železnice na to odgovoriti sopstvenim oglasima.

Divno! bila je moja reakcija. Već je krajnje vreme za tržišnu utakmicu. Biti monopolista može biti dosadno.

Nakon godinu dana oštre konkurencije rekao mi je da je promenio svoj stav. Vaša oglasna kampanja u kojoj se be upoređujete sa nama bila je najbolje što nam se moglo desiti. Najednom su se svi u Švedskim železnicama počeli truditi da dokažu da je prevoz železnicom apsolutno bolji od avionskog!

Vingresor i Linjeflig su bile dve od tri skandinavske kompanije, koje su sve povezane sa turističkom industrijom, a kojima sam pomogao da izađu iz teškoća. Neki ljudi pripisuju moj uspeh marketinškim trikovima (neko vreme bio sam poznat kao švedski Fredi Lejker (Fredie Laker). Istina je, međutim, da ja nisam koristio isti program da bih rešio probleme ove tri veoma različite kompanije. Naprotiv, uspeo sam jer sam svaku kompaniju usmerio na potrebe tržišta koje je opsluživala. Da bih to postigao, naučio sam da se više oslanjam na zaposlene u prvoj liniji poslovanja koji direktno pružaju usluge potrošačima, a manje na izdavanje naredbi. Drugim rečima, kad sam naučio kako da budem lider, a ne samo rukovodilac, bio sam u stanju da svakoj kompaniji otvorim put ka novim tržišnim mogućnostima i buđenju kreativne energije njenih zaposlenih.

POGOVOR

Na putu ka uspehu najznačajniji je ljudski faktor. Suštinu izražavaju dve reči – ciljevi i prepreke. Ciljevi su tu da bi bili ostvareni. Prepreke to ometaju. Zajedničko svim uspešnim ljudima je da imaju jasne ciljeve i da savladaju prepreke. Najbolji način da se do cilja stigne jeste znati kuda se ide.

Jan Karlzon je znao kuda ide. Diplomirao je na Visokoj ekonomskoj školi u Stokholmu i sa trideset dve godine postao predsednik poznatog švedskog organizatora putovanja Vingresor, koji je deo poslovnog sistema SAS-a. Preuzeo je Vingresor kad je ovaj bio u krizi i pravio gubitke, i za kratko vreme je od njega stvorio uspešnu i rentabilnu kompaniju. Sa trideset šest godina, 1978. godine, preuzeo je Linjeflig, švedsku avio-kompaniju za domaći saobraćaj, i tako postao najmađi predsednik jedne avio-kompanije u svetu. Tu je ponovio uspeh iz Vingresora. Od kompanije sa konzervativnim sistemom upravljanja i poslovanja, u rekordnom vremenu je stvorio modernu tržišno orijentisanu kompaniju, koja je znatno povećala broj svojih putnika i ostvarivala značajan profit. U 1981. godini prihvatio je ponuđeno mesto predsednika SAS-a, koji je u to vreme dve godine uzastopno beležio gubitke u poslovanju. Samo za godinu dana preokrenuo je situaciju i kompanija je počela da ostvaruje profit, a 1984. godine časopis Svet vazdušnog saobraćaja odabrao je SAS za avio-kompaniju godine .

Prirodno je želeći znati kako je g. Karlzon sve to postigao. I on sam je shvatio da njegovi uspesi imaju širi značaj, da prevazilaze okvire kompanija čije je poslovanje reorganizovao i konsolidovao, i otvorio im mogućnosti za dalji uspešan razvoj. Zato je napisao knjigu *Trenuci istine* u kojoj na veoma jasan i precizan način iznosi suštinu svog pristupa poslovanju čija je vrednost nedvosmisleno dokazana u praksi.

Gotovo da nema nijedne knjige o marketingu u kojoj se ne pominje izraz *trenuci istine* , i u vezi s njim ime Jana

Karlzona, jer taj izraz najbolje objašnjava suštinu marketinškog pristupa poslovanju i, još konkretnije, orijentacije na potrošače. U tim dvema rečima sažeta je cela jedna poslovna filozofija i one sadrže veoma značajne implikacije čiju suštinu ova knjiga razmatra.

Karlzon kaže da prvih petnaest sekundi direktnog kontakta između klijenta i službenika kompanije u prvoj liniji poslovanja stvaraju sliku o celokupnoj kompaniji u mislima klijenta. Zato ih on naziva *trenucima istine* . To je logično i svima nam je iz ličnog iskustva poznato. Ali prava vrednost *trenutaka istine* je u onome što oni podrazumevaju. A podrazumevaju puno. Podrazumevaju odgovarajuću organizaciju rada i upravljanja u kompaniji, poslovnu orijentaciju na potrošače, izvanredan interni marketing koji će obezbediti pozitivan stav svih zaposlenih prema sopstvenoj kompaniji i sopstvenim radnim zaduženjima, što dovodi do jedinstva u realizaciji postavljenih ciljeva i u primeni opšte poslovne strategije. Sve to dolazi do izražaja u tim kratkim *trenucima istine* i ima presudan uticaj na zadovoljavanje potreba klijenata, a time i na celokupno poslovanje kompanije.

Mada se Karlzonova iskustva odnose na kompanije iz uslužnih delatnosti, tačnije na turizam i avio-saobraćaj, ona zalaze u suštinska pitanja poslovanja, bez obzira na oblast, i primenljiva su svuda. To uvećava vrednost ove knjige, u pravom smislu reči pisane za one koji misle svojom glavom . Ona je posebno značajna za tržišta na kojima *trenuci istine* , u celini gledano, predstavljaju bolnu tačku jer je uslužna kultura na niskom nivou, a o marketingu se više priča nego što se on primenjuje.

Kao rezultat toga, svakodnevno se trpe veliki gubici koji, iako nisu lako uočljivi, predstavljaju onu izuzetno značajnu razliku između ostvarenog i stvarno mogućeg, koja u usloviima tržišne konkurencije može predstavljati razliku između uspeha i neuspeha.

Ono što nam g. Karlzon kaže, to je da velika poslovna kompanija svoju pokretačku i stvaralačku snagu dobija odozdo, sa dna organizacione piramide, a da je uloga rukovodstva da tu snagu uobličava i usmerava ka ostvarivanju opšteg cilja koji svi zaposleni osećaju kao svoj sopstveni. Osnova za to su uzajamno poverenje i poštovanje zaposlenih i rukovodstva, izraženo kroz opipljive oblike kao što su nagrađivanje i predan rad. Svi u kompaniji imaju svoju značajnu funkciju i deo su jednog velikog tima, ali se ipak izdvaja-

ju funkcija i značaj ljudi u prvoj liniji poslovanja, između ostalog i zbog toga što su oni neposredni učesnici u trenucima istine, a put ka uspehu je, u stvari, neprekidan niz tih trenutaka. Pojedinačno, oni traju kratko, ali njihov zbir je ogroman, a kvalitet odlučujući za sudbinu kompanije. Svaki od njih je neka vrsta ispita. U kratkom vremenu se mora pokazati svo znanje i umeće, a pripreme su duge i ozbiljne. Ljudi u prvoj liniji poslovanja su ona poluga od koje zavisi sudbina kompanije, zaključuje Karlzon.

Ako to predstavlja jasan i jednostavan recept za uspeh, ostaje da se pitamo zašto onda nisu sve kompanije uspešne? Veština upravljanja je u svetu već na zavidnom nivou i, u celini gledano, rukovodiocima i direktorima ne nedostaju stručna znanja iz tog domena, ili im se bar omogućuje da ih steknu. Stručnih rukovodilaca, direktora i menadžera danas ima puno. Oni su bitni za funkcionisanje kompanije, ali da bi ona postala jedinstvena celina, koja uspešno ide ka svom cilju i u kojoj se svaki pojedinac oseća njenim delom i ima isti cilj, potreban je nov soj rukovodioca lider.

Knjiga g. Karlzona predstavlja pravi rudnik poruka. Ona nam kaže mnogo više nego što to njen obim nagoveštava ili što nam se u prvi mah čini. Ova knjiga se čita i između redova. Mada nam izuzetno uspešan poslovni put g. Karlzona izgleda relativno lak, to je samo na prvi pogled tako. On sam kaže da je u početku napravio sve greške koje je u upravljanju poslom moguće napraviti, govori nam kako je učio kroz praksu, kako je morao probijati zidove da bi savladao pojedine prepreke. I u tom procesu izgrađivao je svoj stil poslovnog lidera koji je izrazito orijentisan na učešće zaposlenih u upravljanju kompanijom. Iz takve orijentacije proizilaze bogatstvo ideja, pokretačka snaga kompanije i oslobađanje energije zaposlenih koje lider usmerava u željenom smeru.

Da bi se savladivale prepreke, probijali zidovi, potrebno je prethodno sagledati suštinu konkretne situacije u kojoj se kompanija nalazi, odrediti jasne ciljeve, imati nepokolebljivu veru u ispravnost sopstvenog rasuđivanja i sve podrediti ostvarivanju tih ciljeva koji moraju postati deo podsvesti. U tom procesu treba imati hrabrosti i sposobnosti da se uradi sve što je potrebno da bi se ostalo na pravom putu, ma kako radikalno i rizično to izgledalo. To bi se moglo nazvati totalnim opredeljenjem. Nepogrešiv putokaz pravca kojim treba ići jeste orijentacija na tržište, odnosno ponaša-

nje i potrebe potrošača. A da li će uspeh biti postignut, zavisi i od toga u kojoj meri će u kompaniji za to biti stvoreni uslovi. G. Karlzon nam priča kako je on u tome uspeo. Velika dostignuća, posebno u oblasti poslovanja, često izgledaju jednostavna i krajnje logična kad se predstave na pravi način. U tom prividnoj jednostavnosti je veličina lidera.

Iako je rašireno mišljenje da se lideri rađaju, stručnjaci smatraju, a to kroz svoju priču kaže i g. Karlzon, da se lider može postati. Nije slučajno da je jednoj glavi svoje knjige dao naslov Profesija: lider. Ne treba gubiti vreme u traženju precizne stručne definicije lidera. Suštinu te profesije treba tražiti u zadacima koji se pred lidera postavljaju. Osnovni preduslov za status lidera je da se ima vizija budućnosti kompanije i poseduje sposobnost da se ta vizija prenese na sve u njoj zaposlene. To je osnova za postavljanje ciljeva, a organizacija i mobilizacija ljudi na njihovom ostvarivanju je suština zadatka lidera. Lider mora stvoriti uslove koji će omogućiti da se njegova vizija ostvari, kaže g. Karlzon.

G. Karlzon je, kako rekosmo, napisao ovu knjigu da bi svoja iskustva podelio sa drugima. Šta, zapravo, stoji iza tog određenog cilja, želja, vizija, intuicija? Mislim da nam je on na implicitan način i to rekao. G. Karlzon jednostavno želi konkurenciju i izazove da bi išao dalje, napredovao. I to ne bilo kakvu konkurenciju i izazove, već one koji mogu doći samo od jakih organizacija i kompanija. Jednom su mu za to poslužile Švedske železnice. Njegova lukava strategija je da pomogne drugima da postanu jaki da bi, kroz povratni efekat, oni naterali njega da on sam bude još jači. Takvi izazovi nisu potrebni samo njemu. Potrebni su svima. Svakoj organizaciji su potrebni ciljevi iza kojih će stati svi njeni zaposleni i predanim radom nastojati da potrebe potrošača zadovolje bolje od drugih, da bolje iskoriste trenutke istine i ostvare uspeh za sebe i svoju kompaniju. G. Karlzon nam jednostavno poručuje: Uključite se u tržišnu utakmicu. Svima će nam biti bolje!

Đorđe Trajković

Sadržaj

1. Trenutak istine	7
2. Preokreti u Vingresoru i Linjefligu	13
3. Preokreti u SAS-u	24
4. Profesija: lider	32
5. Postavljenje strategije	40
6. Snižavanje piramide	55
7. Prihvatanje rizika	69
8. Komuniciranje	79
9. Upravni odbor i sindikati	87
10. Merenje rezultata rada	95
11. Nagradivanje zaposlenih	100
12. Drugi talas	107
Pogovor	121