



Новая оргструктура для авиакомпаний

Джеркер Розандер, Йел Хейнолд

Компаниям, предполагающим реформировать свою оргструктуру, следует помнить, что при дивизиональной модели важно грамотно координировать работу автономных бизнес-единиц.

Все последнее десятилетие конкуренция между авиаперевозчиками ужесточалась, и традиционные авиалинии пытались найти стратегию, которая позволила бы им подстегнуть рост, сократить издержки и получать большую прибыль. Чтобы противостоять натиску известных дешевой своими услуг конкурентов вроде Southwest Airlines или Ryanair, некоторые авиакомпании стали создавать собственные малобюджетные и региональные подразделения. В результате сегодня 20 крупнейших в мировой авиационной отрасли холдингов управляют



Леонид Фирсов

50 авиакомпаниями. Ради повышения прибыли крупные традиционные авиакомпании тоже стали диверсифицировать свою деятельность и выходить на смежные рынки. Они предоставляют услуги другим авиакомпаниям или операторам иного типа, например осуществляют грузоперевозки для экспедиторских компаний, берутся за техническое обслуживание самолетов, в том числе военных, или за кейтеринг. Тем самым они расширили свою клиентскую базу и, сокращая издержки, регулярно добиваются различных уступок от своих работников.

Из-за подобных изменений существенно усложнилось управление авиахолдингами, которые обычно были организованы по функциональному принципу: все их подразделения, от продаж до управления полетами, подчинялись напрямую генеральному директору (см. схему 1 на с. 100). Процесс принятия решений на высшем уровне затормозился, и компаниям стало все труднее быстро реагировать на изменения конкурентной среды. Внимание руководителей было сосредоточено главным образом на основной авиакомпании, и потому они зачастую упускали из виду новые, более прибыльные направления. Эффективность холдингов падала, поскольку некоторые входящие в них компании

СХЕМА 1

Функциональная модель оргструктуры

Пример функциональной модели организационной структуры авиакомпании



Источник: анализ McKinsey.

не ориентировались на конечный результат, а недостаток информации препятствовал взаимодействию всех частей громоздкой машины и контролю за их работой.

Чтобы избежать этих проблем, крупным диверсифицированным авиахолдингам следует подумать о кардинальной перестройке своей деятельности и реформе оргструктуры: отказаться от функционального устройства в пользу дивизионального, предоставив больше самостоятельности бизнес-единицам и в то же время возложив на них больше ответственности за итоги своей работы. Столь радикально изменить структуру

компании непросто, на реализацию этой инициативы уходит до трех лет, а то и больше, но овчинка стоит выделки — преимущества дивизиональной модели слишком очевидны. При такой модели компаниям проще быстро подстраиваться к изменениям на рынке и нацеливать менеджеров среднего звена на повышение прибыльности. Кроме того, руководство бизнес-единиц может достигать более выгодных соглашений с профсоюзами и поощрять профессиональный рост талантливых молодых руководителей. Дивизиональную модель уже приняло несколько авиахолдингов, в 1990–х годах это сделала Lufthansa, а позже — Air Canada, Qantas Airlines, SAS и Singapore Airlines.

Авиахолдингам, переходящим на дивизиональную модель, важно избежать нескольких ошибок, которые могут свести на нет преимущества новой структуры. Самое сложное — предоставив бизнес-единицам больше самостоятельности, наладить их взаимодействие, ведь часто именно от этого зависит максимизация прибыли холдинга; слабая координация, например, может привести к сбоям в таких стратегических

областях, как планирование сетки полетов и развитие парка самолетов. Но все хорошо в меру: если слишком жестко координировать работу бизнес-единиц, они не осознают в полной мере, что теперь сами отвечают за собственные доходы; неизбежно начнут дублироваться функции, будут нарастать бюрократизация и увеличиваться издержки. И наконец, вполне вероятно, что основные полномочия по принятию решений, как и прежде, сохранятся у генерального директора и корпоративного центра, в этом случае руководство обречет реформу на неудачу: подразделения останутся неповоротливыми и не будут ощущать ответственность за результаты своего труда.

Вырастая из традиционной модели

Долгие годы, даже десятилетия, авиакомпания вполне устраивала традиционная функциональная модель. Когда специалисты той или иной области трудятся вместе в одном подразделении, а за общий курс и эффективность работы всех бизнес-единиц отвечает только один человек — генеральный директор, компании удается накапливать и оттачивать технические знания и экономить на масштабах. Но при таком принципе работы руководство уделяет недостаточно внимания вспомогательным направлениям бизнеса и небольшим потребительским сегментам: его интересуют прежде всего основные авиалинии. Впрочем, функциональная модель, наверное, по-прежнему лучше всего подходит для некоторых авиахолдингов. Речь идет в первую очередь о тех, что передают большинство вспомогательных функций (например, кейтеринг или техническое обслуживание) на аутсорсинг, не обладают передовыми информационными системами, необходимыми для управления более сложными организационными структурами, обслуживают лишь несколько однородных потребительских сегментов.

Однако многие перевозчики уже выросли из традиционной модели, как раньше до них — нефтяные или железнодорожные компании. Появление авиакомпаний-дискаунтеров изменяет правила игры в отрасли, и некоторые традиционные перевозчики начинают развивать новые направления бизнеса, сулящие более высокую норму прибыли или требующие меньше капитальных вложений, чем основные. Авиакомпаниям с функциональной оргструктурой часто не хватает той гибкости, без которой невозможно удовлетворять потребности все более разнородных групп клиентов, и в результате они сами лишают себя шансов развиваться за счет вспомогательных направлений бизнеса и работать на рынке дешевых авиаперевозок. Поскольку при функциональной структуре за прибыльность отвечает лишь гендиректор, неоправданный рост издержек вполне вероятен. Компании с функциональной структурой сталкиваются и с другими трудностями. Скажем, соглашения с профсоюзами, которые затрагивают сразу несколько

подразделений, приводят к росту общих издержек на оплату труда: если, например, повышается зарплата пилотов, то это же распространяется и на всех остальных — от носильщиков до работников общественного питания.

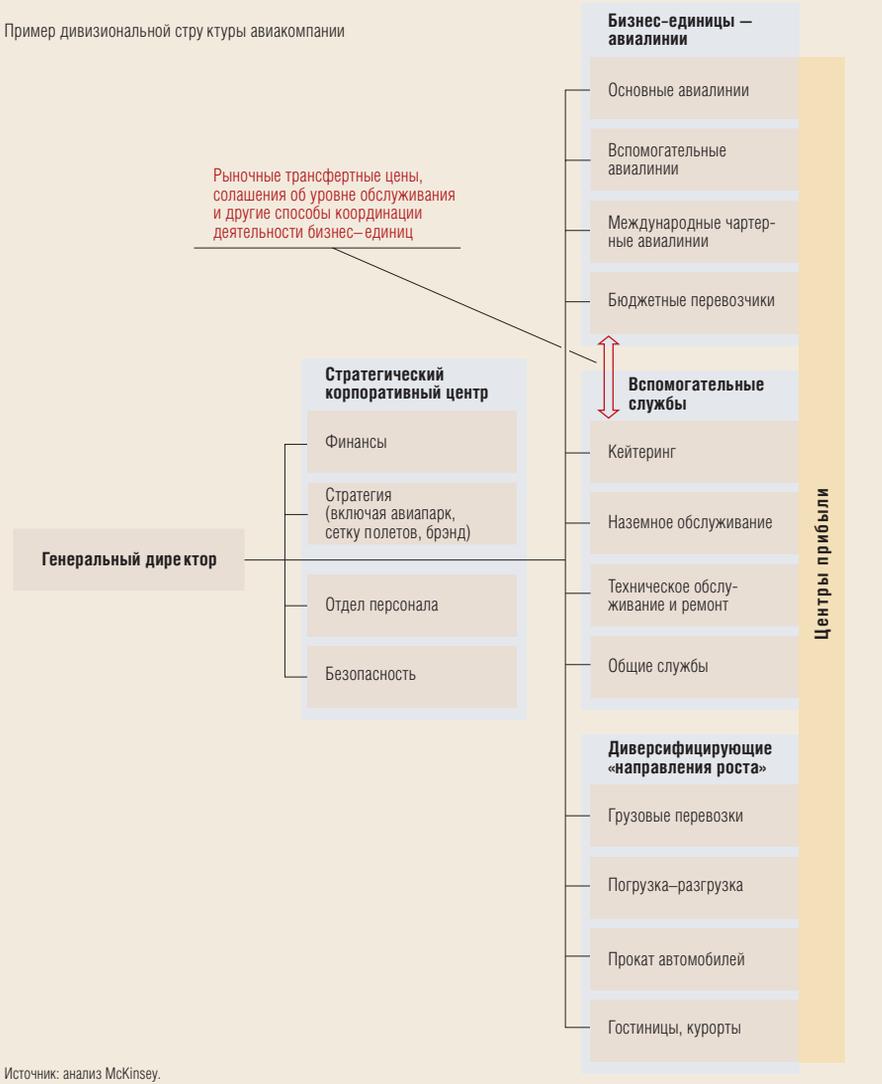
Наличие такого рода проблем заставляет крупные авиахолдинги подумать о переходе на дивизиональную структуру. Она напоминает принятую многими диверсифицированными компаниями, розничными сетями и банками классическую модель, при которой отдельные бизнес-единицы работают независимо друг от друга и следуют собственной стратегии. В случае авиакомпаний, однако, эта модель требует одной существенной доработки: если подразделения будут действовать как самостоятельные компании, это быстро приведет к уменьшению совокупной ценности, которую могла бы создать компания в целом, если бы, например, она координировала все расписания полетов, распределяла самолеты по маршрутам и с помощью ценообразования максимизировала бы прибыль всех подразделений. Поэтому авиакомпаниям необходима комбинированная структура, совмещающая преимущества организации независимых бизнес-единиц и одновременно поддерживающая тесные связи между ними (см. схему 2).

Структура подобного типа сулит диверсифицированным авиахолдингам немалые преимущества. Начнем с того, что подразделения, имеющие право вести самостоятельную операционную деятельность, могут корректировать свою стратегию и более оперативно реагировать на изменения рынка. Например, после того как SAS в 2004 г. создала независимые бизнес-единицы для Дании, Норвегии и Швеции, каждое из них лучше увидело свои уникальные конкурентные преимущества. В результате шведское подразделение быстро приняло ответные меры, которые позволили ему противостоять возрастающему давлению бюджетных перевозчиков: оно сократило объем услуг, предоставляемых на внутренних рейсах, добавило 12 прямых рейсов из Стокгольма в другие европейские столицы и ввело новую систему ценообразования, более выгодную для пассажиров, желающих приобрести билет в один конец. В целом стратегия, появившаяся на свет благодаря возросшей автономии бизнес-единицы, ускорению процесса принятия решений и предприимчивости менеджмента, принесла очень неплохие результаты: во втором квартале 2005 г. загруженность рейсов увеличилась на 8 процентных пунктов и достигла почти 70%. Большая независимость подстегивает рост и в подразделениях, до которых у руководства прежде не доходили руки. В Lufthansa, например, доля прибылей, которые приносят вспомогательные подразделения — технического обслуживания и грузовых перевозок, выросла с 1995 по 2004 г. на 10 процентных пунктов, до 35%.

СХЕМА 2

Независимость и взаимодействие

Пример дивизиональной структуры авиакомпании



Меньше занимаясь оперативным управлением, топ-менеджеры могут больше времени уделять стратегии. Гендиректор авиакомпании, недавно перешедшей на дивизиональную модель, передал руководителям бизнес-единиц право принимать тактические решения относительно количества и типов самолетов, которые необходимо дополнительно выделить существующим маршрутам, и за счет этого у него высвободилось несколько часов в неделю. Раньше он то и дело выступал посредником между руководителем, отвечавшим за авиационный парк и сетку полетов компании, — тот предлагал увеличить объемы — и более консервативным директором по продажам. Теперь глава компании вмешивается лишь в случае серьезных разногласий, а свое время тратит прежде всего на решение чисто управленческих и стратегических вопросов.

Новая структура способствует и снижению издержек. Например, когда руководители бизнес-единиц обсуждают условия соглашений с профсоюзами, им гораздо проще настаивать на том, что правила внутреннего распорядка компании и уровень зарплаты сотрудников должны соответствовать принятым у конкурентов, особенно когда речь идет о компаниях, специализирующихся на ближних авиаперевозках, или о вспомогательных службах, таких как подразделения наземного обслуживания и кейтеринга. SAS, например, проводя в 2005 г. программу преобразований, договорилась с профсоюзами о снижении расходов на оплату труда более чем на 10%. Важную роль здесь сыграла новая организационная структура: руководству стало гораздо легче находить примеры аналогичных трудовых соглашений, действующих у бюджетных перевозчиков.

Более того, разделение компании на отдельные бизнес-единицы повышает ее прозрачность, и топ-менеджеры могут гораздо точнее и более детально, чем раньше — при старой функциональной структуре, оценивать прибыльность того или иного направления. Прозрачность повышает ответственность менеджеров подразделения за его производительность, способствует лучшему распределению капитала и талантливых менеджеров в группе. В одной авиакомпании, например, разделение на бизнес-единицы позволило сравнивать показатели рентабельности инвестированного капитала, что прежде было невозможно. В результате руководство холдинга увеличило инвестиции в региональные авиалинии, которые не только способствовали притоку пассажиров к хабам основной авиалинии, но и приносили весьма солидную прибыль, поскольку их рентабельность была на несколько процентных пунктов выше, чем рентабельность основной компании.



При дивизиональной структуре создается больше должностей, которые возлагают на занимающих их людей ответственность за прибыльность. Благодаря этому авиакомпаниям проще удерживать талантливых менеджеров и растить будущих лидеров, позволяя им играть роль «гендиректора-стажера» (в этом случае перспективным молодым менеджерам дают возможность управлять своей бизнес-единицей). В одной компании, например, направление грузовых перевозок считалось «скучным» — до тех пор, пока его не выделили в самостоятельное подразделение, а его руководитель не оказался в весьма заманчивой роли гендиректора. Управлять подразделением поручили перспективному менеджеру, и многие амбициозные менеджеры уже стремятся попасть сюда. Сейчас доходность подразделения растет на 15% в год — в два раза быстрее, чем раньше.

Как наладить работу бизнес–единиц

Перейти на дивизиональную модель не просто. Авиаационные холдинги зачастую попадают в одну и ту же ловушку: прежде всего, они обычно недооценивают важность координации действий только что созданных бизнес–единиц. В нескольких холдингах, которые дали отдельным авиалиниям полную свободу в управлении своей сеткой полетов, материнская компания так и не смогла наладить их сотрудничество. В результате авиалинии начали конкурировать друг с другом. И хотя вместе они увеличили свою долю на рынке, их доходы и прибыль снизились.

Менеджеры бизнес–единиц, отвечающих за собственную прибыльность, порой стараются оптимизировать свои издержки и прибыли, не учитывая интересы холдинга в целом. Подразделения, например, иногда предпочитают пользоваться услугами внешних — и более дешевых — колл–центров, даже если при этом простаивают мощности аналогичной службы самого холдинга. Новая организационная структура иногда порождает дублирование вспомогательных функций; это происходит, когда каждое подразделение создает собственный необоснованно большой отдел кадров, бухгалтерию и т.д. Конечно, подразделениям необходимо какое–то количество этих специалистов, но корпоративный центр должен значительно сократить персонал своих аналогичных отделов и сдержать тем самым раздувание штата.

Слишком ограничивать полномочия бизнес–единиц столь же опасно, как и предоставлять им слишком много свободы. При функциональной структуре гендиректор и другие топ–менеджеры несут прямую ответственность за операционную деятельность. Им будет трудно отказаться от права принимать решения в пользу руководителей бизнес–единиц. Действительно, для топ–менеджеров именно смена стиля управления может оказаться одним из самых сложных моментов реорганизации. Иногда руководители, которые не смогли приспособиться к новой ситуации, вынуждены были уходить из компании.

Чтобы не попасть в эти ловушки, компаниям во время реорганизации необходимо сделать две вещи: четко разделить сферы ответственности между бизнес–единицами и корпоративным центром, а также установить формальные связи между бизнес–единицами, чтобы обеспечить их нормальное взаимодействие.

Определение роли бизнес–единиц

Чтобы бизнес–единицы могли функционировать автономно, у них должны быть четко определены роли в группе. Один тип бизнес–

единиц — авиалинии, нацеленные на несколько потребительских сегментов, в совокупности достаточно больших, чтобы оправдать содержание собственного авиапарка. Эти авиалинии взаимодействуют с сервисными бизнес-единицами, такими как техническое обслуживание или кейтеринг, которые конкурируют в своих сегментах рынка и организованы вокруг соответствующих активов, например самолетных ангаров и ремонтного оборудования. Все функции бэк-офиса, необходимые для работы авиалиний, должны быть как можно более децентрализованы. Все вспомогательные функции (включая бухгалтерию, бюджетирование и оценку работы менеджеров среднего звена) нужно передать авиалиниям. Там, где возможна значительная экономия на масштабах, например в ведении учета доходов и расходов и начислении заработной платы, соответствующую деятельность важно централизовать в рамках специализированной бизнес-единицы, которая обслуживала бы все остальные подразделения холдинга. Чтобы в результате реорганизации сократить количество сотрудников бэк-офиса, в разработанном гендиректором плане преобразований должны быть также целевые показатели численности персонала для корпоративного центра и каждой бизнес-единицы, включая общие службы.

В новой структуре центр берет на себя задачи, для решения которых централизованный контроль представляется самым целесообразным. Речь идет, например, о выработке стратегии развития авиационного парка: определение оптимальной численности самолетов, соотношения машин различных типов, приобретенных и взятых в лизинг. Эти решения касаются всех подразделений, и с ними связаны самые большие инвестиции компании в основной капитал. Скоординированная стратегия развития авиапарка также позволяет руководству при необходимости перераспределять самолеты между бизнес-единицами.

Важно также централизованно координировать и составление сетки полетов. Хотя каждая авиалиния холдинга должна высказывать свои предложения по оптимальной сетке, вполне вероятно, что какие-то из компаний захотят летать по самым выгодным маршрутам в периоды максимального спроса или, наоборот, прекратить полеты в недостаточно экономически привлекательные места. В таких случаях, а они неизбежны, корпоративный центр, решая, за каким подразделением закрепить тот или иной маршрут, должен руководствоваться соображениями максимизации совокупной прибыли холдинга или его общих стратегических задач. Если целевые показатели прибыльности по итогам года каждой бизнес-единицы соответствуют ожидаемой прибыльности выделенных ей маршрутов, то те из них, кому достаются менее прибыльные рейсы, не оказываются в проигрыше. Конечно, чем больше каждая авиалиния ориентирована на конкретный географический рынок или обслуживание

конкретного потребительского сегмента, тем меньше требуется вмешательство центра.

Кроме того, корпоративный центр отвечает за бренд холдинга: он определяет, например, кому будет разрешено называться именем материнской компании. Входящим в нее авиалиниям и вспомогательным службам бренд, вероятно, поможет привлечь клиентов. Другим бизнес-единицам, в том числе осуществляющим наземное обслуживание, может быть выгоднее имидж независимых компаний, и в этом случае им стоит взять независимое от холдинга название. Корпоративный центр также должен следить за тем, чтобы бизнес-единицы, работающие под брендом материнской компании, соответствовали его характеристикам, таким как качество обслуживания или стандарты безопасности.

Важно также сохранить жесткую централизацию финансового контроля: в корпоративном центре нужно создать команду, которая отвечала бы за точность бухгалтерской отчетности, измерение эффективности бизнес-единиц, распределение капитала и продажу активов. Также именно центр должен решать, следует ли той или иной бизнес-единице приобретать услуги кейтеринга, технического или наземного обслуживания и т.д. в холдинге или у сторонних поставщиков. Центр же решает, можно ли вспомогательным службам обслуживать внешних клиентов, как это делают подразделения технического обслуживания в некоторых холдингах.



Координирование деятельности бизнес-единиц

Центр должен направлять взаимодействие бизнес-единиц. Чтобы экономически стимулировать сотрудничество, холдингу следует установить трансфертные цены на все предлагаемые в компании продукты и услуги. Ценообразование должно быть одновременно точным и практичным, а также достаточно подробным, чтобы авиалинии могли находить золотую середину между качеством услуг и соответствующими издержками. Возьмем, к примеру, предполетную регистрацию пассажиров. Авиалиния «покупает» эту услугу у службы наземного обслуживания, и особые условия регистрации явно должны стоить дороже обычных. Например, если авиалиния, чтобы сократить пассажирам время пребывания в аэропорту перед рейсом, предлагает им дополнительные услуги, скажем возможность пройти регистрацию у основной стойки, в зале для постоянных клиентов, прямо у трапа, на VIP-автостоянке, то это обойдется ей дороже, чем авиалинии, которая заставляет пассажиров стоять в одной длинной очереди.

В идеале цены нужно устанавливать с учетом издержек, которые авиалиния понесла бы, покупая эти услуги или продукты на внешнем

рынке, но такой принцип годится лишь при наличии нескольких альтернативных поставщиков. Иногда авиакомпании занимают доминирующее положение в своем регионе, и конкурентов, которые могли бы предоставлять те или иные услуги, просто не существует. В этом случае трансфертные цены следует рассчитывать, исходя из издержек поставщика и необходимости обеспечить ему адекватную рентабельность капитала. Поскольку при «покупке» услуг в компании нет конкурентного давления, побуждающего поставщика сбивать цены, корпоративный центр должен определять ежегодные целевые показатели эффективности, например, отталкиваясь, по возможности, от средних издержек в аналогичных компаниях.

Установить трансфертные цены иногда очень непросто, поскольку у многих авиалиний просто нет подробных финансовых данных и ориентиров для сравнения. Чтобы избежать долгих внутренних дискуссий, корпоративному центру необходимо сформулировать четкие стандарты ценообразования, задающие и необходимый уровень детализации структуры цены, и пошаговую процедуру ее определения. Сформулировав стандарты, корпоративный центр должен регулярно проверять, соответствуют ли они требованиям времени и рыночным ценам и действительно ли отражают издержки. Установление правил внутреннего ценообразования занимает, как правило, год. Поскольку определение внутренних цен дело довольно трудоемкое, бизнес-единицы иногда поначалу встречают в штыки эту инициативу. Вскоре, однако, их отношение меняется, поскольку в результате они видят, каким образом они могут сделать свой бизнес прибыльным.

Бизнес-единицам необходимо также формализовать свои требования к качеству предлагаемых в компании продуктов и услуг и заключить соглашения по качеству, времени полета, санкциям за любое отклонение от стандартов и общим мероприятиям, направленным на повышение эффективности, то есть по самым важным аспектам их деятельности. Сами бизнес-единицы, без помощи юристов, должны зафиксировать эти соглашения в простых, удобных для пользования документах, объемом не более десяти страниц.

Следует также учесть другие возможные их контакты, не связанные с продуктами и услугами. В частности, мы имеем в виду решения, принятые руководством одной бизнес-единицы и касающиеся других: скажем, расписание ее полетов сказывается на работе почти всех остальных авиалиний холдинга. Другая категория пересечения интересов — виды деятельности, в которых возможна экономия на масштабах, такие как продажи корпоративным клиентам, колл-центры или закупка топлива. И наконец, управление доходностью, маркетинг и обеспечение безопасности также могут выиграть от сотрудничества

бизнес-единиц. Для всех этих видов деятельности авиакомпаниям нужно разработать механизмы координации взаимодействия подразделений. Речь идет, например, о введении жестко формализованных и детализированных операционных процедур обмена оперативной информацией или создании специальных общих комиссий для решения тех или иных вопросов.

Важность координации видна на примере разработки расписания полетов в одном азиатском авиационном холдинге. После того как холдинг провел реструктуризацию и выделил бизнес-единицы, каждая из его авиалиний стала составлять свое расписание полетов. Затем их передавали вспомогательным службам (технического и наземного обслуживания и др.), чтобы те на их основе формировали собственные планы. Одна авиалиния предусмотрела очень поздние вылеты из основного хаба. Целый год прибыль оставалась низкой, и авиакомпания вместе с другими службами стала искать возможность сократить издержки. Только в этот момент она узнала от представителей службы наземного обслуживания, что если бы ее последний рейс был назначен всего на 20 минут раньше, то наземные службы могли бы работать в две, а не в три смены, что существенно сократило бы издержки на оплату труда.

Этот эпизод заставил холдинг пересмотреть процедуру составления расписаний полетов всеми его авиалиниями. Сейчас они согласовывают расписания с другими службами, что позволяет находить компромиссы и максимально учитывать влияние, которое время рейсов и его изменение оказывают на общие прибыли и издержки. Теперь в выработке расписания участвует гораздо больше сторон, но издержки на наземное обслуживание сократились на 10%.

Опыт показывает, что для авиационных холдингов, состоящих из нескольких авиалиний и хорошо-развитых вспомогательных служб, переход на дивизиональную модель вполне оправдан: на рынке, где растущее давление компаний-дискаунтеров и рост цен на топливо ведут к снижению нормы прибыли, их конкурентоспособность усиливается. Чтобы в полной мере реализовать преимущества новой организационной модели, авиахолдинги должны научиться предоставлять большую автономию бизнес-единицам и координировать их взаимодействие. При этом корпоративному центру нужно отказаться от большинства функций, связанных с операционной деятельностью, чтобы сосредоточиться на стратегии и контроле за эффективностью бизнес-единиц. *B*