



Книга Движущая сила перемен

Бизнес-стратегия компании UPS

Майк Брюстер, Фред Далзелл

Нурегон, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Компания UPS, история которой насчитывает сто лет, была создана удивительно дальновидным человеком по имени Джим Кейси. На основе простой идеи он создал всемирную курьерскую, логистическую и транспортную сеть. UPS – исключительная в своем роде компания, важную роль в бизнесе которой играет необходимость постоянной модернизации. Авторы книги получили полный доступ к архивам UPS и подготовили биографию компании к ее столетнему юбилею. Они подробно изложили историю UPS, идеи и методы ее основателя, а также показали, что именно помогло этой компании превратиться в мирового лидера в области доставки посылок и логистики. Эта интересно написанная книга – не только история промышленных инноваций, но и биография организации, находящейся в процессе постоянного обновления. *BooksInShort* рекомендует эту книгу всем, кто хотел бы узнать, как создавалась компания с мировым именем.

Основные идеи

- Компания UPS была основана Джимом Кейси и его партнером Клодом Райаном в 1907 году со стартовым капиталом в 100 долларов.
- В 1927 году UPS одной из первых в США начала осуществлять продажу своих акций сотрудникам на льготных условиях.
- В 1929 году UPS начала использовать авиацию, а в 1938 году – вычислительные машины.
- С 1935 по 1955 год количество автомобилей в США удвоилось, а торговые центры переместились в пригороды, что изменило рынок услуг по доставке.
- UPS является крупнейшим в мире корпоративным потребителем услуг сотовой связи и покупателем персональных компьютеров.
- Клиенты UPS самостоятельно заполняют 95% сведений об отправлении.
- Компания UPS обладает крупнейшей в мире базой данных на платформе IBM.
- UPS выросла не за счет выведения на рынок новых продуктов, а благодаря непрерывному совершенствованию своих операционных процессов.
- В 1999 году UPS стала открытым акционерным обществом.
- Сегодня UPS также предоставляет логистические и транспортные услуги другим компаниям.

Краткое содержание

Золото Невады

Основатель United Parcel Service (UPS) Джим Кейси никогда не сдавался, в какие бы сложные обстоятельства ни попадал. В 1905 году в возрасте 17 лет он решил разбогатеть и уехал из Сиэтла в город Голдфилд, расположенный в Неваде, – один из легендарных центров золотодобычи. Там вместе с другом он попытался застолбить участок, однако обнаружил, что все места в радиусе 60 миль от города уже заняты. Лишившись возможности добывать золото, друзья решили открыть курьерскую службу в 30-тысячном Голдфилде. Они заключили с местным телеграфным отделением соглашение, по которому за 50 долларов в месяц обязались доставлять сообщения адресатам. Работать в Голдфилде оказалось непросто: товарища Кейси застрелили, когда он доставлял телеграмму, сам Кейси заразился тифом и доктор посоветовал ему вернуться в Сиэтл.

“Кейси любил говорить, что хотя UPS и не изобрела курьерскую доставку, она ее усовершенствовала и сделала более удобной для клиентов”.

В 1907 году Кейси с новым партнером Клодом Райаном основал новую компанию – American Messenger Service. Фирма располагалась в подвале одного из трактиров, а ее уставной капитал составлял 100 долларов. Имея в своем распоряжении один велосипед и нескольких подростков-рассыльных, они сумели выделиться из числа других курьерских компаний Сиэтла отличным сервисом и низкими расценками. В 1913 году партнером Кейси и Райана стал Эверт Маккейб, благодаря которому в компании появилось тридцать новых сотрудников и несколько мотоциклов. Маккейб генерировал новые идеи, а предприимчивый Кейси занимался их осуществлением.

“От своих сотрудников UPS требовала работать настолько ответственно и продуктивно, что эти требования выходили далеко за рамки обычных отношений работников с работодателями”.

Курьерская фирма активно искала новых клиентов. Однажды партнерам пришло в голову предложить посетителям универсальных магазинов доставлять домой их покупки. Крупнейшие курьерские компании США в те времена не интересовались внутригородскими доставками. Расцвет American Messenger Service пришелся на 1917 год, когда в компании начал работать Чарли Содерстром, обладавший богатым опытом в области доставки покупок и транспортной логистики. Через год компания уже сотрудничала с тремя универмагами Сиэтла. Поскольку клиентами компании были дорогие магазины, Кейси приходилось заботиться о поддержании высокого качества обслуживания. Все транспортные средства компании содержались в отличном состоянии, а их водители должны были соблюдать определенную форму одежды и стандарты обращения с клиентами.

Фирменный темно-коричневый

В 1919 году у компании появились клиенты в Калифорнии и в Орегоне. В том же году компания выкрасила все свои грузовики в темно-коричневый цвет. Партнеры выбрали этот цвет потому, что на его фоне была меньше заметна дорожная пыль. Для поддержания имиджа компании все грузовики ежедневно мыли, а раз в неделю кабины чистили паром. Когда начался активный рост компании, к тому времени уже переименованной в United Parcel Service, ее руководство решило сделать ставку на качество обслуживания клиентов. Чтобы поддерживать интерес сотрудников к работе, в 1924 году компания начала выпускать газету “Big Idea” – одно из первых корпоративных изданий в США. В следующем году в UPS была введена униформа для персонала – такого же коричневого цвета, как и автомобили.

“Корпоративная философия «роста внутри компании» была вызвана необходимостью, поскольку бизнес расширялся не по дням, а по часам”.

В 1923 году в UPS пришел Рассел Хэвигхорст, ранее работавший в компаниях General Motors и Ford, где он изучил методы массового промышленного производства. Хэвигхорст разработал стальные контейнеры и механизмы для сортировки посылок. Начиная с 1926 года Кейси и Хэвигхорст активно наблюдали за работой упаковочных и транспортных отделов разных компаний, таких как Sears и Marshall Field, и перенимали у них все самое лучшее. С тех пор UPS постоянно внедряет промышленные инновации, стремясь сделать технологические процессы максимально эффективными. Кейси все время подталкивал менеджеров компании к критической переоценке методов работы и даже придумал термин “конструктивная неудовлетворенность”, означавший постоянное стремление к совершенствованию. В 1927 году компания одной из первых в США приступила к льготной реализации акций своим сотрудникам. Это было сделано не потому, что компания испытывала потребность в инвестициях, а для укрепления заинтересованности персонала в работе.

“С одной стороны, энергичный лидер – ценнейший актив молодой компании, с другой – источник дополнительной нагрузки”.

К 1929 году UPS уже обслуживала значительную часть западного побережья США. Находясь в непрерывном поиске новых способов доставки, компания открыла отделение воздушных перевозок United Air Express для доставки грузов в Техас. Крах фондового рынка и последовавшая за ним Великая депрессия вынудили UPS закрыть это подразделение в 1931 году. Несмотря на неблагоприятные экономические условия, в 1930 году компания начала работать в Нью-Йорке. Сразу после открытия филиала компании на Манхэттене объем его заказов в полтора раза превысил аналогичные показатели отделения в Сан-Франциско. А к 1932 году UPS превратилась в самую крупную в мире посылочную компанию со штатом в 650 сотрудников. К 1934 году ее штат увеличился еще на тысячу человек.

“Высочайший уровень обслуживания клиентов всегда выделяет компанию из числа других, независимо от того, лежит в основе ее бизнеса оригинальная идея или нет”.

Джим Кейси всегда интересовался тем, как его компанию воспринимают со стороны и как можно улучшить ее имидж. Собранные с помощью сотрудников материалы на эту тему он изложил в сборнике “Политика компании”, состоящем из инструкций для служащих, размышлений о миссии компании и планов по развитию бизнеса. Эта книга, к которой сотрудники UPS обращаются до сих пор, стала важнейшим компонентом корпоративной культуры компании. За первые четверть века существования UPS Кейси познал и величайший успех, и горечь потерь. Его партнера Маккейба застрелила супруга, рассудок которой помрачился после смерти сына, а Содерстром по трагической случайности был травмирован мячом для гольфа и стал инвалидом.

“Отказавшись от части собственности на компанию, ее сотрудники отважились рискнуть своими интересами ради главной цели”.

Тем временем демографическая ситуация в США существенно изменилась. С 1935 по 1955 год число автомобилей в стране удвоилось, а торговые центры переместились из городов в пригороды, поэтому покупателям стало проще самим привозить свои покупки домой. В начале 1950-х годов необходимость в развозке товаров из магазинов резко сократилась, и UPS занялась оптовыми доставками, обслуживанием корпоративных клиентов и междугородними перевозками. Оптовыми доставками компенсировали падение прибыльности розничного обслуживания, позволяя экономить за счет увеличения объема и возможности работы в часы с минимальным транспортным потоком. Кейси начал планировать вывод UPS на международный уровень. Ни одной компании в отрасли до того времени не удалось выстроить международную сеть поставок, но история

UPS – это история изобретений, нововведений и постоянного расширения бизнеса.

UPS в небе

Компания UPS одной из первых начала использовать воздушный транспорт для грузоперевозок. Сегодня ей принадлежит восьмая по величине авиакомпания мира, осуществляющая полеты более чем в 200 стран. В аэропорту Луисвилла в Кентукки, где находится центральный сортировочный узел UPS, самолеты компании взлетают и садятся каждые несколько минут. В этом комплексе, который называется Уорлдпорт, система конвейерных лент общей длиной почти 200 километров ежедневно сортирует миллион почтовых отправок. Чтобы следить за таким колоссальным потоком, каждая посылка автоматически сканируется, а затем информация заносится в базу данных. В течение всего процесса сортировки сотрудники компании дотрагиваются до каждой посылки только два раза.

“Превращение компании в обычного грузоперевозчика далось ей нелегко, но стремление к постоянным переменам всегда было глубоко укорененным в ее «корпоративной ДНК»”.

В наземной доставке UPS довела до совершенства радиальный принцип – все посылки вначале прибывают в центральный узел, где их сортируют и отправляют в пункты назначения. Однако в авиаперевозках этот принцип компания стала использовать лишь после того, как он был впервые применен Federal Express, которая с его помощью смогла предложить клиентам ускоренную доставку отправок. В 1981 году FedEx ввела целый ряд новых услуг, таких как доставка письменной корреспонденции на следующий день после отправления. В ответ UPS предложила 30-процентную скидку за двухдневную доставку, однако клиенты начали требовать доставку “на завтра”, и компании пришлось прислушаться к их запросам. UPS закупила девять подержанных самолетов, заключила договоры с авиакомпаниями на организацию полетов и в августе 1982 года предложила клиентам доставку писем в течение следующего рабочего дня. Первоначально объем заказов был незначительным, однако потом начался рост. Уже к августу 1987 года компании понадобился собственный обслуживающий персонал. По словам представителей Федерального агентства гражданской авиации США, создание авиакомпании UPS было самым смелым из всех известных им проектов.

Мир с эмблемой UPS

Когда UPS обзавелась собственной авиакомпанией, перед ней открылись не только новые страны, но и новые стратегии. В конце 1970-х годов она начала бизнес в Канаде, открыла агентство в Турции и приступила к осуществлению проекта по обслуживанию клиентов в Западной Германии. Этот сложный проект потребовал от UPS значительных усилий. Конкурентом компании выступала федеральная почтовая служба ФРГ, помимо этого, новое отделение испытывало трудности с объемом заказов, выплатой зарплаты и отношениями с профсоюзом. Специально созданная группа тщательно изучила ситуацию и предложила новаторскую программу обучения персонала смежным профессиям. Сегодня немецкое отделение компании работает с прибылью.

“Внедрение новейших технологий благоприятно отражается не только на производственных процессах компании, но и на качестве обслуживания клиентов”.

В 1985 году компания начала работать в Великобритании, Франции, Бельгии, Нидерландах и Люксембурге. Чтобы избежать задержек с доставкой, причины которых были самыми разными – от проблем с таможней до пьянства сотрудников, UPS приобрела целый ряд небольших компаний и нашла местных подрядчиков. Всего в Европе было приобретено 16 компаний; к ним были добавлены еще две компании для обслуживания стран Азии, Африки и Ближнего Востока. UPS не пожалела ни денег, ни сил, чтобы основать совместные предприятия в Китае, а затем выкупить в них доли партнеров. Сегодня UPS обслуживает более 300 китайских городов и сооружает крупный сортировочный центр в Шанхае.

Технологическая мощь

Наряду с международным масштабом операций еще одна сильная сторона UPS – высокий технологический уровень, дающий возможность подходить к каждому клиенту индивидуально. В отличие от других крупных компаний, рост которых осуществлялся за счет выведения на рынок новых продуктов, UPS расширяла бизнес благодаря постоянному совершенствованию своих бизнес-процессов и внедрению новейших технологий. В 1938 году компания хранила данные на перфокартах. К середине 1960-х годов она уже использовала компьютеры для обработки корреспонденции с наложенным платежом. Специалисты компании экспериментировали с роботами для погрузки и разгрузки отправок. Сегодня компьютеризированная система UPS сообщает сотрудникам, в какое место грузового отсека автомобиля помещать ту или иную посылку, письмо или пакет.

“Сортировочный узел UPS в Шанхае исключительно важен, потому что от него во многом зависит объем грузов, переправляемых из Китая в США и Европу”.

Компания разработала собственную систему слежения за почтовыми отправлениями по всему миру. Эта система стала настолько совершенной и удобной, что пользоваться ею сегодня могут не только сотрудники UPS, но и клиенты, получившие возможность самостоятельно следить за продвижением своего отправления. Сегодня клиенты UPS самостоятельно заполняют 95% сведений о доставке – именно благодаря этому фактору компания в состоянии пересылать 15 миллионов почтовых отправок ежедневно. Сети продовольственных магазинов Harry and David и магазинов бытовой техники The Home Depot используют технологию UPS для прямой доставки товаров своим покупателям.

“Любое расширение бизнеса для Кейси и его партнеров означало очередную возможность провести оценку состояния дел в компании”.

Глобальной системой UPS управляет самая большая в мире база данных на платформе IBM. Компания является самым крупным корпоративным покупателем персональных компьютеров и услуг мобильной связи, а работу компьютерных систем компании поддерживают четыре тысячи программистов. Для ускорения таможенной очистки грузов UPS создала особую систему, заранее оповещающую работников таможни о том, какие

грузы придут на следующий день для обработки.

Акционерное общество UPS

По сложившейся в UPS традиции, ее сотрудники имеют возможность приобретать акции компании на льготных условиях. До конца 1990-х годов компания полностью принадлежала ее менеджерам. Благодаря этой политике менеджеры компании всегда ориентировались на прибыльность бизнеса в долгосрочной перспективе. В 1999 году UPS стала открытым акционерным обществом — к этому времени она была третьей по величине компанией в США, принадлежащей сотрудникам. Чтобы защитить интересы своих служащих, UPS выпустила для них особые акции, каждая из которых имела десять голосов, в противовес одному голосу на каждую из обычных акций в свободном обращении. Кроме того, UPS не стала продавать акции инсайдерам до их появления на фондовой бирже.

“Чем больше становится компания, тем труднее следить за мелочами”.

В 2001 году компания приобрела Mail Boxes Etc., и сегодня ей принадлежит более трех тысяч пунктов приема и выдачи отправлений. Кроме этого, UPS занялась таким новым для нее направлением бизнеса, как логистика. Чтобы транспорт клиентов уходил полностью загруженным и делал минимальное число остановок в пути, используются сложные алгоритмы, анализирующие грузовые тарифы, маршруты движения и сроки доставки. UPS приобрела более тридцати компаний, занимавшихся грузоперевозками, потратив на это два миллиарда долларов. С 2006 года эти компании стали работать под торговой маркой UPS Freight. Благодаря этому шагу UPS стала одним из крупных участников рынка логистических услуг. Сегодня компания планирует заняться оказанием услуг по сведению в единую систему производственных планов и графиков доставки компонентов, что позволит высокотехнологичным компаниям получать комплектующие ежедневно.

“В массовом представлении компания UPS чаще всего ассоциируется с водителями и темно-коричневыми грузовиками”.

Компания UPS стала одним из мировых лидеров именно потому, что ее руководители предвидели, в каких сегментах рынка произойдет рост, и хорошо понимали социальную ответственность своего бизнеса. Другие, не менее важные причины расцвета этой компании — непрерывное совершенствование операций и такое же внимательное отношение к интересам сотрудников и клиентов, какое было у Джима Кейси сто лет назад.

Об авторах

Майк Брюстер — автор книг “Непостижимое” и “Король капитала”. **Фред Далзелл** — историк. Оба работают в консалтинговой фирме, оказывающей услуги по историческим и архивным исследованиям для организаций.
