



# Книга Вам посылка от FedEx

## Модель феноменального успеха мирового лидера грузоперевозок

Мадан Бирла

Эксмо, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Автор этой книги проработал в FedEx двадцать два года, наблюдая за тем, как развивалась ее инновационная корпоративная культура. В результате он сумел представить на редкость связную, увлекательную картину внутренней жизни компании, дополнив ее своими проницательными догадками и наблюдениями. Мадан Бирла хорошо знаком со всеми, кто причастен к созданию FedEx, — от водителей курьерских грузовиков до ее генерального директора Фредерика Смита. Основное внимание в книге уделено рассказу о том, как этой компании удалось стать мировым лидером, полностью преобразившим отрасль воздушных грузоперевозок. Если во многих других организациях внедрение инноваций и профессиональное развитие персонала остаются проектами на бумаге, то FedEx занимается этим активно и всерьез. Еще одна ценность книги Бирлы состоит в том, что в ней показано во всех подробностях, как другие компании могут перенять опыт FedEx. По этой причине *BooksInShort* рекомендует книгу всем руководителям крупных и мелких предприятий, которые уже поняли, что успех без инноваций невозможен.

### Основные идеи

- Компания FedEx стала первым в мире оператором грузоперевозок, специальность которого — доставка отправок на следующий день.
- Название “Federal Express” возникло, когда компания предложила Федеральной резервной системе США услуги по доставке банковских чеков.
- Для обслуживания ФРС компания разработала инновационную центрально-радиальную модель доставки.
- Минутная задержка при сортировке или доставке отправок может обойтись FedEx в миллион долларов убытка.
- FedEx по заказу Amazon.com сумела доставить читателям 400 тысяч экземпляров книги о Гарри Поттере за один день.
- Внедрением и поддержкой инноваций занимается Комитет долгосрочного планирования FedEx.
- Развитие инновационной культуры в компании требует четырех условий.
- Эти условия — заинтересованность сотрудников, развитие персонала, атмосфера взаимного доверия, поощрение коллективных усилий.
- В человеке от природы заложены стремление к творчеству и потребность ощущать себя частью успешного коллектива.
- Талантливое воплощение заурядной идеи иногда бывает продуктивнее, чем бездарная реализация блестящей идеи.

### Краткое содержание

#### Бизнес начинается с идеи

Компания Federal Express начала свою деятельность 17 апреля 1973 года — в этот день ее немногочисленный коллектив принял 186 посылок, которые на завтра были доставлены адресатам в 25 городах США. FedEx стала первой компанией в мире, организовавшей экспресс-доставку грузов за одну ночь. А к 2005 году сотрудники FedEx ежедневно обрабатывали уже пять миллионов отправок, доставляя их адресатам в 215 странах мира.

“FedEx стремится к тому, чтобы у клиентов оставались исключительно приятные впечатления на всех этапах обслуживания”.

На пути к успеху FedEx поставила немало рекордов. Так, она стала первой в мире компанией, чья совокупная прибыль за первые десять лет работы достигла 1 млрд долларов, причем этот рубеж был преодолен исключительно за счет внутреннего роста. С 1979 по 2001 год авиапарк FedEx увеличился с 60 до 600 самолетов, а годовой доход вырос с 400 млн до 22 млрд долларов.

“Стабильный рост и процветание бизнеса невозможны без инноваций”.

На заре своей деятельности FedEx практически не имела конкурентов, если не считать пассажирских авиакомпаний, которые тоже перевозили посылки, но не гарантировали сроки их доставки. Авиакомпании планировали рейсы исходя из удобства для пассажиров, а не для перевозки грузов. Наконец, они не занимались приемом и доставкой посылок, поэтому отправителям приходилось пользоваться услугами посредников. В итоге FedEx стала самым первым оператором воздушных грузоперевозок, который гарантировал клиентам доставку отправлений в любую точку США на следующий день.

“Компании, считающие своих сотрудников бездушными «винтиками», неизбежно погружаются в стагнацию. Их потенциал падает в сравнении с потенциалом компаний, которые заботятся о профессиональном росте сотрудников и не забывают об их личной жизни”.

Чтобы новый бизнес начал расти, главе FedEx Фредерику Смиту пришлось переосмыслить весь процесс воздушных грузоперевозок. Он знал, насколько сильно клиенты заинтересованы в максимально быстрой доставке документов, компьютерных комплектующих или медицинских препаратов. Обдумывая новую концепцию экспресс-перевозок, он разработал уникальную модель центрально-радиальной сети воздушных маршрутов. Первым клиентом, которому Смит предложил услугу по срочной доставке, стала Федеральная резервная система США. Компания должна была развозить банковские чеки по региональным центрам ФРС, тем самым значительно ускоряя процесс клиринга.

“В условиях инновационной экономики компания способна выйти в лидеры просто потому, что она оказалась дальновиднее своих конкурентов. Это значит, что для бизнеса нет ничего важнее фразы «А не сделать ли нам по-другому?»”.

Этой идее компания Federal Express и обязана своим названием. Смит полагал, что ФРС действительно нуждается в срочной доставке, поскольку она не имела иных каналов транспортировки, кроме пассажирских авиалиний. Концепция центрально-радиальной системы была революционным новшеством в отрасли грузоперевозок. Чтобы успешно внедрить столь крупную инновацию на корпоративном уровне, необходимо наличие трех условий:

1. Сотрудники компании должны быть уверены, что любые идеи и предложения с их стороны воспринимаются руководством всерьез.
2. Коллективы отделов, которых затронул процесс внедрения, должны разделиться на команды для максимально эффективной адаптации новшества к бизнесу компании.
3. Идеи и предложения, выдвинутые этими командами, должны осуществляться в масштабах всей компании.

“Хотя слово «инновация» звучит сегодня на каждом шагу, часто оно не вызывает у персонала ничего, кроме раздражения: люди просто не понимают, чего от них хотят”.

История знала и других талантливых руководителей, сделавших ставку на творчество своих сотрудников и их желание быть частью слаженного коллектива, – такими были Сэм Уолтон и Уолт Дисней. Креативность – это не только способность порождать идеи, но и желание воплощать идеи на практике. Когда сотрудники видят, что компания чутко реагирует на их предложения, то этих предложений становится много, поскольку их авторы получают возможность удовлетворить психологическую потребность в признании своих идей. Иногда процесс реализации идеи оказывается намного продуктивнее, чем сама идея, – даже вполне заурядная идея способна принести пользу, если ее грамотно осуществить. Верно и обратное: гениальные, но бездарно осуществленные предложения могут приводить лишь к убыткам, сокращению доли рынка и недовольству клиентов.

## Инновационная культура FedEx

Чтобы поощрять инновации, FedEx создала уникальную корпоративную культуру под девизом “Люди. Сервис. Прибыль”. Компания строго соблюдает принцип “Люди прежде всего” – руководство поддерживает тесные отношения с сотрудниками, а те, в свою очередь, во главу угла ставят интересы клиентов. Работники FedEx проявляют личную инициативу и взаимопомощь, досконально знают свои функции и понимают значимость своей работы для достижения общих целей компании. Например, любой курьер FedEx всегда готов подменить коллегу, чтобы посылка была доставлена точно в срок вне зависимости от сложившихся обстоятельств. В пунктах обслуживания FedEx клиенты часто выражают благодарность сотрудникам компании за то, что те готовы обслужить посетителей, стоящих в очереди, даже после окончания рабочего дня.

“Чтобы в компании сложилась инновационная культура, первым делом необходимо выяснить, что именно тормозит развитие этой компании”.

Инициативность сотрудников помогает решать и логистические проблемы, неизбежно возникающие из-за нелетной погоды или задержки авиарейсов. Программа участия персонала FedEx в прибыли основана на следующем принципе: чем выше прибыль компании, тем выше доходы работника. Сотрудники при этом хорошо понимают, как влияет на зарплату их личная производительность. Поскольку FedEx гарантирует клиентам, что посылки будут доставлены адресатам на следующий день не позднее 10:30 утра, прибыль компании напрямую зависит от слаженности действий персонала. Как показало исследование, минутная задержка на ключевых участках системы сортировки или доставки отправлений может обойтись FedEx в миллион долларов убытка.

“Креативность в бизнесе – это умение выдвигать идеи о том, как улучшить обслуживание клиентов, увеличить долю рынка, повысить доход и производительность”.

Действия руководства играют не менее важную роль для инновационной культуры. Топ-менеджеры FedEx регулярно посещают офисы компании,

чтобы встретиться со своими глазами посмотреть на их работу. FedEx стимулирует творческий процесс, побуждая всех работающих в компании как можно чаще задавать себе вопрос: “А что если сделать по-другому?”. Этот вопрос – основа инновационного процесса.

“Талантливый руководитель поощряет творческий поиск и умеет заинтересовать подчиненных в достижении результата”.

Трижды в месяц в FedEx проходят заседания Комитета долгосрочного планирования, на которых руководители всех уровней обсуждают перспективные нововведения. Идеи о стратегии и тактике компании выдвигают президент и топ-менеджеры компании. Если предложения принимаются, топ-менеджеры лично следят за их успешной реализацией.

“Для сотрудников... очень важно, чтобы их профессиональный успех и креативность не остались незамеченными”.

Во многом благодаря своей инновационной культуре FedEx стала первой в мире компанией, которая:

- создала собственные сортировочные центры, а также транспортный парк;
- приступила к телевизионной рекламе услуг по экспресс-доставке (1977 год);
- добилась отмены госрегулирования воздушных грузоперевозок (1979 год);
- создала собственную компьютерную систему отслеживания грузов (1979 год);
- начала принимать посылки в удобном для клиента месте (1980 год);
- разработала специальную фирменную упаковку для срочных сообщений (1981 год);
- обеспечила доставку посылок к 10:30 утра следующего дня (1982 год);
- внедрила компьютеризированную систему отправки грузов, упростившую процесс оформления документов (1984 год);
- начала использовать сканеры штрих-кодов для отслеживания грузов (1986 год);
- создала единую международную и внутреннюю сеть грузоперевозок (1989 год);
- дала клиентам возможность отслеживать грузы в режиме онлайн (1994 год).

“Создать корпоративную культуру, побуждающую работников стремиться к совершенству, можно в любой компании. Для этого надо постоянно будить интерес персонала к успеху компании в целом, заботиться о профессиональном росте сотрудников, поддерживать атмосферу стабильности, укреплять коллективное взаимодействие и грамотно направлять инициативу сотрудников”.

Одним из самых впечатляющих достижений компании стала доставка по заказу Amazon.com 400 тысяч экземпляров книги Джоан Роулинг “Гарри Поттер и Орден Феникса” американским детям в течение одного дня.

## Условия для инновационной культуры

Инновационный процесс в компании FedEx можно условно разделить на три этапа: выдвижение новой идеи, согласование и реализация. Этот процесс требует наличия следующих условий:

1. **Заинтересованность сотрудников.** Старайтесь заинтересовать ваших сотрудников в успехе компании. Заинтересованность стимулирует инициативу, а компания в целом получает мощный импульс благодаря коллективным усилиям персонала, объединенного общими интересами. Помните, что люди стремятся ощутить себя частью успешного коллектива. Дайте им такую возможность – регулярно разъясняйте сотрудникам, в чем состоит корпоративная стратегия, какова их выгода от успеха компании и что нужно делать для достижения этого успеха. Укрепляя заинтересованность персонала, вы достигаете сразу двух целей: люди начинают понимать значимость того, чем занимаются, а их возможности для профессионального роста (и реализации собственных интересов) расширяются.
2. **Обучение персонала.** Поощряйте стремление сотрудников к новым знаниям и творческому самовыражению. Чем больше нового узнают люди, тем выше их интерес к работе. Атмосфера обучения способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников, стимулирует их воображение и развивает восприятие. Точно так же Фред Смит изучил потребности клиринговых центров ФРС и с учетом этих потребностей разработал инновационную центрально-радиальную схему транспортной сети FedEx. Позже он смог реализовать эту идею применительно к другим отраслям, нуждавшимся в услугах по экспресс-доставке грузов.
3. **Поддержка со стороны руководства.** Руководители должны всячески поощрять инициативу подчиненных. Никто не захочет озвучивать свои идеи, если знает, что его не воспримут всерьез. В компании должна быть создана такая атмосфера, в которой новые идеи приветствуются и оцениваются по справедливости. Сотрудники должны точно знать, что после внедрения предложенных ими инноваций не пострадают ни их деловые отношения, ни социальные связи, ни профессиональный статус. Когда у людей есть эта уверенность, они гораздо охотнее высказывают идеи и предложения. Нельзя забывать и то, что люди гораздо легче адаптируются к нововведениям, если у них есть интересы помимо работы. По этой причине FedEx заботится о соблюдении баланса между работой и личной жизнью сотрудников. В атмосфере стабильности и доброжелательности работники станут охотнее предлагать идеи, а менеджеры – прислушиваться к ним (даже если эти идеи им не нравятся), не опасаясь за свой авторитет. Чтобы корпоративная культура компании поощряла инициативность, необходимо прививать персоналу мысль о том, что компания приветствует новые подходы к работе. Следует официально и неофициально информировать сотрудников, что все конструктивные предложения с их стороны внимательно рассматриваются. Люди должны знать, что их вклад в развитие компании всегда будет оценен по достоинству и что руководители готовы воспринимать их инициативы всерьез.
4. **Поощрение коллективной работы.** Чтобы посылки доставлялись точно в срок, необходима слаженная работа всех пяти производственных подразделений FedEx. Подразделение внутренних наземных перевозок занимается непосредственным приемом и доставкой отправок. Подразделение аэропортовых операций отвечает за погрузку посылок на самолеты и выгрузку из них. В ведении подразделения авиаперевозок находится авиапарк компании. Подразделение сортировочных операций обеспечивает отправку грузов по месту назначения. Наконец, подразделение информационных систем осуществляет отслеживание текущего местонахождения каждой посылки. Инновационные идеи сотрудников всех этих подразделений, а также сотрудников административных, маркетинговых отделов и отделов продаж, отражаются на эффективности работы всей компании в целом. В этой связи в FedEx практикуется создание проектных групп из числа сотрудников разных подразделений, задача которых – координация усилий по разработке и внедрению инновационных программ. К

сожалению, сегодня в большинстве крупных компаний наблюдается тенденция к обособлению подразделений и ослаблению их взаимодействия. Чтобы воспрепятствовать этому и укрепить коллективное сотрудничество, следует предпринять следующие шаги:

- Сформулируйте общие задачи для подразделений, обслуживающих одних и тех же (или сходных) клиентов.
- Побуждайте менеджеров и рядовых сотрудников к общению с коллегами из других подразделений в неформальной обстановке.
- Проводите общие мероприятия с участием сотрудников разных подразделений.
- При возникновении конфликтов между членами групп из разных подразделений занимайтесь поиском компромиссов, а не наказанием виновных.

“Людей следовало бы с детства учить двум вещам: как зарабатывать на жизнь и как жить в полном соответствии со своими взглядами и убеждениями”.

подразделений занимайтесь поиском конструктивного решения, а не виноватых.

5. **Верность корпоративным ценностям.** В компании должна сложиться атмосфера взаимного доверия. Доверие между работником и работодателем способно кардинально улучшить показатели работы компании. Кроме того, доверительные отношения укрепляют верность корпоративным ценностям. Вовлекайте людей в творчество, побуждайте их вносить конструктивные предложения об улучшении любых процессов в компании. Если к реализации удачной идеи с самого начала подключатся рядовые сотрудники, работающие с клиентами, то положительные изменения не заставят себя долго ждать.

Руководители всех уровней в FedEx прекрасно знают, насколько ценна искренняя благодарность. Отличившиеся сотрудники нередко получают благодарственные письма от самого Фредерика Смита, подписанные его любимой фразой “Bravo Zulu” (это один из морских сигналов ВМФ США, означающий “Отлично сработано!”). Корпоративная программа поощрений в FedEx – это не только благодарственные письма, но и почетные знаки, флажки с надписью “Bravo Zulu”, денежные премии, а порой просто поход в пиццерию или пикник с гамбургерами. В FedEx убеждены: корпоративная культура держится на принятой в компании системе поощрений.

## Об авторе

**Мадан Бирла** – специалист по корпоративному консалтингу. Проработал в FedEx больше двадцати лет. Входил в Комитет долгосрочного планирования компании и тесно взаимодействовал с исполнительным директором Фредериком Смитом.

---

---