

Контролируемый кризис

Стратегии подготовки к непредвиденным ситуациям, предупреждающие их возникновение

*Алексей Гош,
директор по коммуникациям
Reputation Capital*

Кризисы имеют разрушительное влияние на все стороны деятельности компании. Желание любым способом их избежать часто мешает топ-менеджменту обстоятельно подготовиться к его возникновению. А ведь многие битвы с кризисами выигрываются еще до их появления



Неудержимый экспресс

За недолгую историю существования *FedEx* прославился своим стремительным развитием и высокими стандартами управления не только в США, но и во всем мире. Не теряясь на фоне крупных корпораций, компания всегда старалась быть пионером во многих нововведениях.

Все началось в далеком 1965 году, когда студент Йельского университета, сын состоятельного американского предпринимателя Фредерик Уоллес Смит в работе по экономике отразил собственную новаторскую схему транспортировки грузов, призванную ускорить и оптимизировать этот процесс. Отметив повышающийся спрос на быструю и надежную доставку документации и других грузов, молодой Смит решил сделать ставку на эту отрасль. Несмотря на то что некоторые почтовые перевозчики уже использовали в своей практике фрахт на коммерческих авиарейсах, перспективный студент нашел способ ускорения процесса доставки. По его мнению, можно было бы добиться значительно лучших результатов, используя собственную связанную сеть автомобилей и самолетов, управление которой осуществлялось бы из одного пункта. Преподаватели не разделили оптимизма своего ученика, поставив ему за изобретение «тройку».

Тем не менее Фредерик Смит не отказался от своей идеи и обратился к ней спустя шесть лет. Вернувшись на родину после войны во Вьет-

Сегодня *FedEx* представляет собой большую корпорацию, охватывающую своей деятельностью 212 стран и по-прежнему доставляющую корреспонденцию клиентов за 24–48 часов. Штат компании насчитывает 143 тыс. работников

наме, он вплотную приблизился к ее реализации. В этом ему помогли миллионы отца, заработанные во время Великой депрессии, и средства, полученные от внешних инвесторов. Насобирав в целом \$50 млн, молодой предприниматель основал компанию *Federal Express*, которая уже в первый день своей работы 17 апреля 1973 года доставила 186 посылок в 25 городов США.

В начале реализации своей «удовлетворительной» студенческой работы Смит столкнулся с множеством проблем. В компании до сих пор ходит легенда, согласно которой молодой руководитель смог выдать первую зарплату своим сотрудникам лишь после крупного выигрыша в Лас-Вегасе. Однако в дальнейшем дела наладились, чему косвенно способствовали внешние факторы — растущее недоверие к государственной почте, а также крупная забастовка в *UPS* (лидер среди почтовых перевозчиков).

Помимо приобретенных автомобилей и самолетов, Фредерик Смит обзавелся также главным пунктом управления. Им стал аэропорт Мемфиса — во многом из-за того, что здесь на год

выпадало лишь 10 часов нелетной погоды. Апробированная им схема доставки грузов не только доказала свою состоятельность, но и заставила многих конкурентов перейти на аналогичный метод работы. Сегодня главный транзитный пункт, который ночью становится похожим на громадный муравейник, является всеамериканским туристическим центром.

Догнать и перегнать

Настойчивость и правильный подход к управлению позволили *FedEx* добиться стремительного роста. Уже в 1978 году компания выставила свои акции на продажу. Активное использование инноваций дало возможность усовершенствовать технологии с гарантией срока доставки писем и посылок практически со стопроцентной точностью. Этому способствовало также применение в работе штрих-кода. В 1981 году *FedEx* расширяет масштаб своей работы, включая в поле своей деятельности Канаду. Тогда же была введена революционная система доставки корреспонденции за одну ночь.

Подобные успехи не могли не отразиться на финансовой стороне. В 1983 году *FedEx* становится первой компанией, которая благодаря исключительно собственной деятельности заработала миллиард долларов. В дальнейшем перевозчик не раз прибегал к покупке других предприятий, однако это достижение навсегда вошло в мировую историю бизнеса.

Достигнув больших высот, Фредерик Смит не собирался почитать на лаврах. Он прилагал все усилия для того, чтобы услуги *FedEx* были наиболее комфортными для потребителя. После того как лидер отрасли *UPS* (называемый в США «Коричневым гигантом») решил доставлять почту в течение суток до трех часов дня, Смит мгновенно перенес срок доставки корреспонденции в своей организации со второй половины дня на 10:30 утра.

Борясь с гигантами почтовых перевозок, молодая компания активно совершенствовала свою работу, покупая небольшие фирмы и расширяя таким образом масштабы своей деятельности. Десять лет назад перевозчик изменил свое название на *FDX Corporation*, параллельно увеличив спектр сервисов и четко дифференцировав его по цене.

Сегодня *FedEx* представляет собой большую корпорацию, охватывающую своей деятельностью 212 стран и по-прежнему доставляющую корреспонденцию клиентов за 24–48 часов. Штат компании насчитывает 143 тыс. работников. Помимо качественного удовлетворения нужд рядовых потребителей, *FedEx* стал надежным деловым партнером многих ведущих предприятий

из разных областей. Так, оперативная и качественная доставка грузов перевозчиком является важнейшей частью бизнес-модели, созданной компанией *Dell*. Стремясь создать мощное конкурентное преимущество, компьютерный гигант выстроил эффективную систему прямых продаж, реализовывать которую решил совместно с *FedEx*.

Если в центре внешней политики компании находятся лояльность бренда и высокий уровень обслуживания клиентов, то внутри всем «управляют» ее сотрудники. Данная стратегия нашла свое признание в виде множества международных наград, среди которых и звание *Most Admired Company*, присуждаемое журналом *Fortune* компаниям с наивысшим уровнем репутации. Создав эффективную внутреннюю коммуникационную систему и обеспечив персонал широкими социальными гарантиями, топ-менеджмент добился высокой степени лояльности сотрудников. Сто тридцать специалистов по коммуникациям, используя различные инструменты, в том числе и крупнейший в Америке корпоративный телеканал *FXTV*, воплощали в жизнь слоган компании «Одно видение, один голос» (*One Vision, One Voice*).

Не отставали от коллег и специалисты по работе с персоналом. Благодаря их усилиям работники *FedEx* получили право бесплатного передвижения на самолетах компании, а также гарантированное вознаграждение за инновационные предложения, размер которого составляет \$25 тыс.

Важной частью коммуникационной стратегии стала работа так называемой кризисной группы. Сотрудники компании, представляющие различные направления деятельности, работают над определением наиболее «тонких» ее участков и разработкой мер по их преодолению. Подробные антикризисные планы с минутным расписанием деятельности каждого подразделения предусматривают противостояние самым различным «бедам», среди которых террористические акции, крушения самолетов, отключение электроэнергии и компьютерных сетей.

Другим важным вектором деятельности *FedEx* является увеличение репутационного капитала в регионах, к которым проявляется наибольший интерес. Крупные инвестиции в благотворительные проекты, осуществленные перевозчиком в США, Франции и на Филиппинах, утвердили ее в глазах местных жителей как компанию с наивысшим уровнем корпоративного гражданства.

Кризисы работе не помеха

Высокий уровень репутации *FDX Corporation* среди заинтересованных групп как внутри компании, так и вне ее, наравне с эффективной коммуникационной стратегией, не раз способствовал ее безболезненному выходу из кризисных ситуаций.

Осенью 2002 года в *FedEx* пришло сообщение о том, что на одной из оживленных автомагистралей горит грузовик, принадлежащий компании. Спастись репутацию начала группа менеджеров во главе с вице-президентом по международным связям и связям с инвесторами Биллом Маргаритисом. Поспешив на место происшествия, сотрудники компании потушили пожар и закрасили логотип *FedEx* на машине, чтобы избежать его появления в теленовостях.

Убедившись в том, что речь не идет о теракте, *PR-служба* связалась с ведущими информационными агентствами, предоставив сведения, в которых об инциденте упоминается как о рядовом дорожно-транспортном происшествии. В результате, лишь немногие масс-медиа упомянули об этом в своих сообщениях, а компании удалось предотвратить репутационный кризис.

Еще большими проблемами мог обернуться финансовый скандал, разгоревшийся в 2001 году. Компания *Arthur Andersen*, ведущая бухгалтерия *FedEx*, оказалась вовлечена в публичные разбирательства с *Enron*. Руководство почтового перевозчика, не желая, чтобы тень скандала пала на его репутацию, сменило партнера. Через три дня после решения *FedEx* федеральная прокуратура обвинила *Arthur Andersen* в препятствии правосудию, что стало началом ее краха.

Корпоративный нокдаун

Однако наиболее серьезный кризис за всю историю компании возник в *FedEx* осенью 1998 года, когда ее пилоты объявили о намерении начать всеобщую забастовку. Впервые 3300 сотрудников объединились против своего руководства. Под удар было поставлено все, в том числе своевременная доставка грузов, лояльность клиентов, уверенность работников в своем будущем и важнейшее достижение за двадцатипятилетнюю историю организации — репутация надежного перевозчика. Топ-менеджмент *FedEx* осознавал, что даже угроза начала забастовки в пред рождественский сезон несла большие риски для инвесторов, клиентов и сотрудников. Пилоты отчетливо понимали всю правильность выбранного момента.

Избежать серьезных последствий в сложившейся ситуации была призвана специально разработанная двухуровневая коммуникационная стратегия. В национальных масштабах *FedEx* максимально сократил частоту упоминания о возникших сложностях, сосредоточив внимание СМИ на том, что переговоры проходят в благоприятной обстановке, и компания имеет альтернативные способы выполнения пожеланий потребителей. Кроме того, была донесена мысль о том, что *FedEx* располагает полной поддержкой со стороны инвесторов и партнеров. К числу последних относилась компания *Williams-Sonoma*, являющаяся крупным продавцом товаров по каталогам.

Самые большие инновации <i>FedEx</i>		
Достижения	Год	Результаты
Первая в мире транспортная компания, обладающая собственным парком самолетов, оборудованием для сортировки и грузовиками	1973	Потребители получили возможность доставки посылок «от двери до двери» в течение ночи.
Первая реклама воздушных грузоперевозок на телевидении	1975	Первые рекламные ролики компании были забавными и запоминающимися. Всего за четыре года, в течение которых они не сходили с телеканалов, компания <i>Federal Express</i> стала одним из лидеров отрасли грузоперевозок.
Запуск системы COSMOS	1979	<i>COSMOS</i> помещал всю информацию, имеющую отношение к грузу, в единую компьютерную систему, благодаря чему агент компании <i>FedEx</i> мог ответить на любой вопрос клиента относительно состояния и местонахождения его груза.
Первая компания, представившая компьютерную автоматическую систему отправки	1984	Компания <i>FedEx</i> предложила своим клиентам автоматическую систему отправки, что значительно ускорило заполнение всех необходимых документов.
<i>SuperTracker</i> — переносная система сканирования штрих-кодов	1986	Аппарат <i>SuperTracker</i> используется на каждом из этапов транспортировки грузов для того, чтобы отследить передвижение посылки и ее состояние в режиме реального времени.
Первая компания, предложившая отслеживание движения груза в режиме онлайн	1994	Сайт компании <i>fedex.com</i> стал первым интернет-сайтом, предложившим клиентам компании-грузоперевозчика информацию о состоянии их груза в режиме реального времени.
Сотрудничество с компанией <i>Amazon.com</i> для удовлетворения потребности беспрецедентных условий продаж	2000	Маркетинговая стратегия распространения в США долгожданной книги «Гарри Поттер и кубок огня» предусматривала появление издания в продаже в один день по всей стране. Компания <i>Amazon.com</i> получила заказы на доставку 250 тыс. экземпляров в день выхода книги. Воспользовавшись ресурсами всех своих фирм, компания <i>FedEx</i> специально для <i>Amazon.com</i> разработала и реализовала логистическое решение этой непростой задачи.

В таблице использована информация из книги Мадан Бирла «Вам посылка от *FedEx*. Модель феноменального успеха мирового лидера грузоперевозок». — М.: «Эксмо», 2007.

Девяносто процентов перевозок ее продукции осуществлял *FedEx*, и угроза забастовки могла навсегда похоронить весь ее бизнес. Однако топ-менеджер *Williams-Sonoma* выразил в эфире национального телевидения утверждение, что *FedEx* болезненно преодолеет возникшие сложности.

На локальном уровне перевозчик, наоборот, выбрал агрессивную коммуникационную стратегию. В отдельных регионах, особенно в тех, где жили пилоты, компания проводила массированную информационную кампанию. Ее главным посланием было утверждение о том, что забастовка не является лучшим выходом из ситуации и может негативно отразиться на остальных сотрудниках компании и местных общинах.

Такая позиция *FedEx* способствовала формированию положительного общественного мнения. В этот момент компания ввела в переговорный процесс «тяжелую артиллерию» в виде своего основателя и управляющего директора Фредерика Смита, что значительно усилило позиции руководства *FedEx*. В результате крупные масс-медиа достаточно быстро потеряли интерес к кризисной

ситуации, с большей охотой отображая в своих публикациях стремление перевозчика увеличить долю в электронной торговле, нежели действия топ-менеджмента в условиях возможной забастовки. Подобным образом отреагировал на кризисную ситуацию и фондовый рынок. Если во время наибольшего обострения отношений между руководством и пилотами цена акции упала с \$60 до \$43, то в скором времени она поднялась до рекордной отметки — \$90 за акцию.

Причина столь незначительных потерь заключается в высоком уровне репутации компании и верно выбранной коммуникационной стратегии. В то время как многие предприятия в подобных случаях прибегали к всеохватывающей информационной поддержке, пытаясь убедить сотрудников вернуться на рабочие места, *FedEx* настойчиво выражала уверенность в том, что она сможет предоставлять клиентам качественный сервис при любых обстоятельствах. Традиционный в подобных случаях подход был заменен на четко продуманные послания жителям отдельных регионов. |