



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг



Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed

The Three Rules: How Exceptional Companies Think



Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

The Three Rules: How Exceptional Companies Think

Оригинальное название:
The Three Rules: How Exceptional Companies Think

Авторы:
Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed

Тема:
Менеджмент



Smart Reading
Ценные идеи из лучших книг

Введение

Эта книга — новое слово в жанре «историй успеха» великих компаний. Ее авторы, стратегические консультанты компании «Делойт», не пошли по пути многих других исследователей. Они не стали изучать фирмы с «громкими именами» и истории ярких топ-менеджеров, считая, что зачастую подобный опыт невозможно повторить, а значит, бесполезно давать советы на его основе. Более того, бывает, что «гремящая» компания на поверку оказывается «калифом на час» и не способна долго удерживать высокие финансовые результаты.

Вместо этого авторы обработали огромный массив данных деятельности американских компаний за десятки лет и выбрали пару сотен фирм, демонстрирующих объективно высокую прибыльность в течение длительного времени. А потом попытались найти присущие всем выдающимся фирмам модели поведения, которые отличали их от фирм-середнячков в аналогичных отраслях.

Результат потряс даже самих исследователей. Несмотря на всю многовариантность стратегии и тактики, секрет успеха свелся всего к трем простым правилам. Фирмы, которые последовательно применяли их — осознанно или нет — показывали стабильно высокую прибыль. Те же, что отступали от этих правил, зачастую теряли долю рынка, а иногда погибали. Авторам удалось доказать такую причинно-следственную связь научными статистическими методами.

Правила не предписывают конкретных действий, но представляют собой критерии, по которым можно измерять любое решение, принимаемое вашей компанией. Поэтому эта книга — не только впечатляющее теоретическое исследование, но прямое руководство к действию для любого управленца, желающего сделать свою фирму прибыльной и процветающей долгие годы.

1. В поисках «секретного соуса»

1.1. Да здравствует статистика!

Многие исследователи захвачены поиском философского камня — секрета успеха великих компаний. Однако простое изучение историй лучших компаний и их менеджеров само по себе не дает рецептов. Складывается впечатление, что успех часто является результатом серии удачных совпадений, которые невозможно повторить.

Авторы этого исследования решили подойти к вопросу с научной точки зрения. Своей целью они поставили очистить данные о влиянии поведения компании на ее финансовые результаты от «белого шума» — структуры отрасли, технологических изменений, личностных особенностей топ-менеджеров, да и просто удачи — чтобы по-

нять, какие стратегии приводят к получению высокой прибыли в долгом периоде.

Были обработаны данные за 45 лет¹ по более чем 25 000 компаний. Из них были выбраны лучшие: 174 Звезды и 170 Стайеров.

Компании каждой отрасли были сгруппированы в порядке возрастания их годовой доходности и разбиты на 10 групп. Такой анализ был проведен по каждой отрасли за каждый год отдельно².

Звездами назвали компании, которые демонстрировали более высокую прибыльность, чем 90 % компаний своей отрасли, на протяжении большинства лет³ своего существования. Компании-Стайеры — это те, которые на протяжении своей жизни⁴ показывали результаты более высокие, чем 60 % компаний их отрасли. Середнячки, как и следует из названия, демонстрировали примерно средние по отрасли результаты и среднюю волатильность. Важно отметить, что компании-Середнячки вовсе не были неудачниками, просто их долгосрочные результаты не были примечательны на фоне отрасли в целом.

Как вы видите, критерии для выбора выдающихся компаний были довольно жесткие. Практически невозможно на протяжении многих лет получать доходность существенно выше средней по отрасли только вследствие случайности или удачи.

Для более глубокого анализа были отобраны тройки фирм-конкурентов: Звезда, Стайер и Середнячок. Тройки представляли самые разные отрасли: от фармацевтики до грузовых перевозок, от розничной торговли одеждой до производства кондитерских изделий. Авторы задавались вопросом: что обеспечивает компаниям высокие финансовые результаты? И чем отличаются по-настоящему выдающиеся игроки от просто сильных фирм?

Среди Звезд и Стайеров были как компании, которые удерживали ведущие позиции все время своего существования, так и те, что демонстрировали периодические взлеты и падения. Авторы старались выявить закономерности и найти причины, стоящие за такими изменениями прибыльности. Каждое предположение проверялось статистическими тестами, чтобы избежать иллюзии взаимозависимости.

Пытаясь выделить шаблоны поведения, способствующие успеху, авторы столкнулись с трудностями. Оказалось, что одни и те же действия приводили разные компании как к успеху, так и к провалу: например, сделки слияния-поглощения или международная экспансия, органический рост или диверсификация. Единственный вывод, который можно было сделать, изучая стратегии детально: успешные компании совершают правильные сделки в правильный момент времени и фокусируются на правильных клиентах⁵.

После ряда проваленных гипотез, было решено сместить фокус внимания с того, какие конкретные действия предпринимают ком-

1

За 1966–2010.

2

Разные отрасли имеют разную среднюю рентабельность, поэтому, например, в конце 1990-х гг. IT-компания в восьмой группе могла показывать 20%-ную рентабельность активов, а сталелитейная компания восьмой группы — только 5%-ную.

4

14 лет из 15 или 18 из 20.

5

Что, как вы понимаете, совершенно бесполезно в качестве рецепта — это все равно что сказать: «В лотерее выигрывает тот, кто ставит на выпавшие номера».

пании, на то, как они думают и как принимают решения. И усилия были вознаграждены: анализ показал, что большинство Звезд принимали решения на основании всего трех принципов, тогда как Стайеры и Среднячки периодически их нарушали. Вот эти принципы⁶:

- «Лучше» важнее, чем «дешевле».
- Доходы важнее расходов.
- Только эти два правила имеют значение.

Заметьте, что все эти правила не очевидны. Вполне могло оказаться, что ключом к успеху является способность удерживать себестоимость и цену продукта на уровне ниже, чем у конкурентов.

1.2. Чем этот подход отличается от других исследований историй успеха?

Попытки найти «секретный соус» выдающихся компаний не новы. Пожалуй, самые известные книги в этом жанре — «В поисках совершенства» Тома Питерса и Роберта Уотермана и «От хорошего к великому» Джима Коллинза.

В методах большинства из этих исследований есть недостатки. Во-первых, они охватывают достаточно короткий промежуток времени — 10–15, иногда до 30 лет. Авторы же решили использовать все имеющиеся данные о компаниях за весь период их существования.

Забавный факт: компания Campbell Soup в книге Уильяма Джойса «Что действительно работает» служит примером истории успеха, тогда как в книге Альфреда Маркуса «Победители и проигравшие: 4 секрета долгосрочного бизнес-успеха» она названа проигравшей. В чем разница? Вторая книга написана на несколько лет позже. Мораль — если вы хотите сделать осмысленные выводы о компании, нужно изучить всю ее историю.

Во многих исследованиях историй успеха выборка компаний составлялась на основе экспертных мнений. Например, в книге «В поисках совершенства» компании были выбраны партнерами McKinsey & Company. Недостаток такого интуитивного подхода в том, что в итоге получается выборка самых «клевых» и «громких» компаний, а вовсе не самых прибыльных. Когда авторы проверили реальную доходность этих компаний, оказалось, что только 29 % выступали на уровне Звезды. В поисках совершенства Том Питерс нашел посредственность.

Некоторые Звезды в выбранных нами тройках знакомы широкой публике: производитель жевательной резинки и конфет Wrigley, розничная сеть модной одежды Abercrombie & Fitch, фармацевтическая компания Merck. Но есть среди них и неизвестные за пределами узко-

6

С помощью математических инструментов анализа было доказано, что соблюдение данных правил статистически значимо коррелирует с прибыльностью компаний.

го профессионального круга фирмы: семейный бизнес грузовых перевозок Heartland, производитель электропроводки Thomas & Betts, пенсильванская сеть продуктовых магазинов Weis Market. Можно быть успешной компаний долгие годы и при этом не греметь в газетах и не иметь «гламурной» репутации.

Это исследование, в отличие от многих других, не брало в расчет доходность по акциям компании как показатель «великости». **Хорошая компания — далеко не всегда хорошая инвестиция.** Высокая доходность акций зачастую является следствием изначальной недооцененности и последующего «сюрприза», преподнесенного компанией рынку. В то же время акции стабильно высокоприбыльной компании могут изначально оцениваться с учетом ее потенциала, а значит, не прыгать в цене и не приносить спекулятивную прибыль.

Многие истории успеха выдающихся компаний уделяют большое внимание личности создателей и топ-менеджеров этих компаний. Однако для начинающего бизнесмена пример великих лидеров может быть обескураживающим — неужели построить успешный бизнес может только гений? Может быть, их рецепты работают только в совокупности с их личностью? Мы можем изучить историю Google, но как повторить гениальные математические идеи и стиль управления Сергея Брина и Ларри Пейджа, помноженные на сложившиеся обстоятельства того периода? Куда более практично и вдохновляюще изучать опыт компаний и менеджеров, с которыми мы можем себя идентифицировать.

Данное исследование ничего не говорит о корпоративной культуре или характере лидеров фирмы. Не потому, что они не имеют значения. А потому, что в масштабе десятилетий существования компаний практически невозможно достоверно воссоздать такую информацию.

2. Три Правила

2.1. «Лучше» важнее, чем «дешевле».

У каждого товара или услуги есть две стоимости: денежная и неденежная. Для покупателя денежная стоимость равна цене, уплаченной продавцу. Неденежная же стоимость включает в себя все остальные свойства товара, которые ценит покупатель: долговечность, функциональность, качество, удобство покупки, уровень сопутствующего сервиса, легкость использования, бренд и т. д.

Почти все Звезды были последовательно сосредоточены на создании неденежной стоимости, отличающей их от конкурентов. Стратегии сфокусированности или диверсификации хорошо играли

свою роль только тогда, когда они способствовали созданию такого преимущества.

Более того, было выяснено, что когда Звезды отступали от своей стратегии создания неденежного преимущества и начинали фокусироваться на выигрыше по цене, уровень их прибыльности падал. И наоборот, Стайеры, предпринявшие шаги по укреплению своего неденежного преимущества, улучшали свою прибыльность относительно других компаний отрасли.

Интересно, что Стайеры примерно с одинаковой вероятностью конкурировали по денежной и неденежной стоимости, иногда мечась между ними, а большинство Середнячков выбирали ценовую конкуренцию⁷.

Если вы выбрали направление с ограниченным потенциалом⁸, то даже если вы сможете идеально воплотить свои планы в жизнь, вы не уйдете далеко. И наоборот, при правильном направлении даже среднее исполнение может дать значительные результаты. Исследование показало, что ценовая конкуренция — это направление с ограниченным потенциалом.

Создание товара или услуги с высокой неденежной ценностью для потребителя, как правило, предполагает более высокую себестоимость и цену. При этом во многих случаях наблюдалась картина, когда на более дорогой товар спрос был выше, чем на дешевый аналог конкурента, что, казалось бы, противоречит классическому закону спроса и предложения. На самом деле противоречия нет — закон был выведен для стандартизованных, условно одинаковых товаров, а в реальной жизни товар почти всегда отличается.

Чтобы понять, какие именно преимущества имеются у товара или услуги компании, необходимо сравнивать их с прямыми субститутами⁹, а не со всем рынком¹⁰. Важно заметить, что сама по себе работа в дешевом сегменте рынка не означает, что компания конкурирует исключительно по цене, так же как работа в премиальном сегменте не означает, что компания хороша в создании неденежной стоимости.¹¹

Невозможно стать лучшим по всем параметрам для всех потенциальных покупателей. Когда мы говорим о неденежной стоимости, нужно помнить, что она создается для конкретной целевой группы потребителей. Часто эта стратегия предполагает уступки по одним параметрам, чтобы достигнуть выдающегося качества по другим. Компании, которые пытались работать «для всех», в итоге расплывали свои усилия и не достигали «вау-эффекта» ни для одной группы своих клиентов.

Создание и удержание неденежной стоимости товара — процесс не статичный, нельзя раз и навсегда создать и удерживать что-то ценное.

7

Когда мы говорим о ценовой конкуренции, мы имеем в виду продажу товара по цене ниже, чем у конкурентов, а не преимущество за счет более низкой себестоимости, которое само по себе не интересует ваших клиентов.

8

Если вы решили взобраться на холм, то как бы быстро вы это ни сделали, все равно вы будете всего лишь на маленьком холме. Если же ваша цель — восхождение на Эверест, даже если вы не побьете мировой рекорд, то все равно покорите высочайшую гору мира.

9

Заменителями

Выдающиеся компании понимали, что свое преимущество нужно постоянно развивать и удерживать, так как ландшафт отрасли и экономики постоянно меняется. Как говорила Алисе Черная Королева¹², «приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте!»¹³ Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее».

Примеры успешных компаний показывают, что более эффективный подход (даже в кризисной ситуации) — заново создавать неденежную стоимость для своих клиентов, нежели пытаться остаться прибыльным, снижая цены. Те компании, которым не удавалось обеспечить существенную неденежную стоимость для своих клиентов во время кризиса, обычно обнаруживали, что не способны вернуться к выдающейся прибыльности только за счет оптимизации расходов.

2.2. Доходы важнее расходов

Рентабельность активов = рентабельность продаж X оборачиваемость активов¹⁴.

Прибыль/Активы = (Прибыль/Доходы) X (Доходы/Активы) = ((Доходы — Расходы)/Доходы) X (Доходы/Активы)

Из формулы выше видно, что существует всего три пути увеличить рентабельность активов компании: увеличить доходы, уменьшить расходы или сократить используемые активы. Данное исследование показало, что компании, сфокусировавшие свою стратегию на увеличении доходов в данной формуле, систематически показывают лучшие результаты, чем те, кто в основном занимался снижением себестоимости или сокращением активов.

Ключ к выдающейся прибыльности не в том, как компания управляет одним из компонентов формулы. Он в том, как она управляет взаимозависимостью этих компонентов, балансируя между неизбежными уступками. Декомпозиция рентабельности исследуемых компаний помогает лучше понять, на какие компромиссы им пришлось пойти, чтобы достичь желаемого преимущества.

Статистический анализ показал, что Звезды чаще, чем Стайеры, имеют преимущество в операционной прибыли¹⁵, но также не реже Стайеров проигрывают в «других расходах». Так как определение Звезды подразумевает более высокую итоговую прибыльность, то понятно, что преимущество по операционной прибыли перевешивает увеличенные расходы на маркетинг и управление. Это цифровое выражение стратегии Звезд под названием «дорогостоящая неценовая дифференциация», позволяющей им устанавливать более высокую цену на их товары и ус-

10

Пример: хостелы и 5-звездочные гостиницы, казалось бы, предоставляют одну и ту же услугу, но в реальности конкретный клиент вряд ли остановится в 5-звездочном отеле, если изначально он рассчитывал на хостел.

11

Среди хостелов могут быть те, которые привлекают туристов за счет местоположения и сервиса, а не дешевизны. Также может существовать 5-звездочный отель, позиционирующий себя как самый доступный в своем классе.

12

Из «Алисы в Зазеркалье» Льюиса Кэрролла.

13

Большинству Среднячков в исследовании как раз удавалось «остаться на том же месте», много лет зарабатывая стабильную, но невысокую прибыль.

луги.

Доходы = Цена X Количество проданного товара

Звезды в основном достигали роста доходов за счет более высокой цены, а не путем увеличения количества проданных товаров или услуг.

Более того, они были готовы инвестировать в улучшение товара для увеличения доходов, даже если себестоимость их товаров в итоге превышала себестоимость конкурентов-аналогов.

Интересный пример этой стратегии — сеть продуктивно-хозяйственных дискаунтеров Family Dollar. Кажется удивительным, что компания может быть успешной в этой отрасли, выставляя более высокие цены, чем конкуренты, ведь ее целевая аудитория — семьи с низким доходом, чувствительные к цене на повседневные продукты питания. Однако в Family Dollar подметили, что, хотя в огромных гипермаркетах за городом цены ниже, туда нужно ехать, тратя деньги на бензин. А еще товары там продаются в огромных упаковках. Следовательно, когда посреди недели требуется какой-то конкретный товар, потребитель предпочтет заскочить в магазин у дома и купить маленькую упаковку, пусть и за чуть большие деньги. Family Dollar выстроили свое неденежное преимущество на удобном расположении магазинов, выборе товаров и оптимальном размере упаковок. Это позволило им долгое время успешно держать цены на уровне выше дискаунтеров-конкурентов.

Только две компании-Звезды из нашей выборки — Merck и Wrigley — наращивали доходы в основном за счет роста объема продаж, а не премиальных цен. Однако возможность наращивания доходов у них определялась существенными неценовыми конкурентными преимуществами — в частности, развитой сетью торговых представительств и сильным брендом.

2.3. Только эти два правила имеют значение

Третье правило в предложенной формулировке может показаться лишним. Но оно подчеркивает, что два выведенных правила — «"Лучше" важнее, чем "дешевле"» и «Доходы важнее расходов» — необходимы и достаточны в качестве ориентиров для принятия управленческих решений. По крайней мере, исследователям не удалось обнаружить ни одного другого критерия, статистически существенно влияющего на долгосрочную прибыльность компании.

Пусть вам эти правила не кажутся излишним упрощением. По-настоящему сложная задача — найти и выбрать конкретные вари-

14

Return on assets =
return on sales * total
assets turnover

15

Выручка минус себестоимость товаров или услуг.

анты действий в текущей ситуации, которые бы наилучшим образом отвечали этим критериям. Вы обнаружите, что приходится быть очень гибкими и творческими, чтобы последовательно внедрять их в жизнь.

Компании-Звезды хорошо это демонстрируют. Оказалось, что они не раз и не два меняли поведение и тактику, чтобы неизменно создавать неденежное преимущество и наращивать доходы. Можно сказать, что у компаний не было ничего святого — Heartland¹⁶ кардинально меняла кадровую политику, переключившись с использования субконтракторов на найм сотрудников; Merck¹⁷ расширил свою внутрифирменную исследовательскую деятельность, создавая совместные предприятия. Компании выходили на международный рынок или переключались с органического роста на стратегию агрессивных слияний-поглощений.

Все выдающиеся компании в исследовании мастерски лавировали на волнах технологических и отраслевых изменений. Можно уверенно сказать, что если вы займете реактивную позицию и будете только реагировать на уже произошедшие сдвиги, то в лучшем случае останетесь Середнячком.

Те игроки, которые поддавались обстоятельствам и теряли фокус, утрачивая неценовые преимущества, как правило, скатывались в более низкие группы по прибыльности. Некоторые Звезды и Стайеры теряли уже завоеванные позиции, когда ситуация в отрасли менялась и компания слепо следовала новому тренду: например, начинала консолидироваться, резать издержки в кризис или активно инвестировать в зарубежные филиалы при бурном росте. Двигаться в том же направлении и с той же скоростью, что и другие, означает оставаться на месте или даже растерять свои преимущества.

Выдающиеся результаты может показать только компания, отличающаяся от других илидвигающаяся быстрее и раньше других.

3. Практические примеры

3.1. Тройка розничных сетей модной одежды

Звезда в этой тройке — Abercrombie & Fitch (A&F). Компания знаменита целенаправленным и сбалансированным выстраиванием неденежной ценности для своих клиентов, от дизайна и производства до рекламы и атмосферы в магазинах сети.

A&F содержала внутренний отдел дизайнера и почти не отдавала на аутсорсинг производство, что помогало компании быстрее реагировать на моду, пусть даже за счет более высокой себестоимости изделий!

16

«Звезда» из тройки компаний грузовых перевозок.

17

«Звезда» из фармацевтической тройки.

Целевой аудиторией бренда является молодежь, и его реклама была расчетливо вызывающей: очень привлекательной для молодых людей и почти оскорбительной для остальных. Такой четкий фокус позволил компании тратить на рекламу меньшие деньги, используя в том числе такие «продвинутые» для своего времени методы, как вирусные ролики и посты в социальных сетях.

A&F — пионер формата «магазин-бренд», в котором сильный бренд ассоциируется с местом продажи. Исторически бренд одежды поддерживался фирмой-производителем, тогда как одежда, продаваемая универсальными магазинами под собственной маркой, обычно рассматривалась как более дешевая замена «фирменной» одежде.

A&F вели особую кадровую политику: в качестве продавцов в свои магазины они набирали моделей, носящих во время работы одежду фирмы. Их задачей было не только помогать покупателям, но и служить «ролевой моделью» для них — как красив может быть человек в одежде A&F¹⁸.

Показательно поведение A&F в кризис 2008 года, когда фирма не поддавалась общей тенденции снижения цен на свои товары — максимальная скидка достигала всего 30 %. После того как рецессия миновала, многие конкуренты обнаружили, что их покупатели не готовы теперь платить за одежду больше, привыкнув к «кризисным ценам». A&F же быстро восстановила и нарастила объемы продаж по относительно высоким ценам.

Стайер в этой тройке — Finish Line, сеть розничной продажи спортивной одежды различных брендов (Nike, Adidas, Reebok и т. д.). В таком формате довольно трудно выстроить неценовые преимущества — потребителям по большому счету все равно, где купить одежду известных производителей. Однако Finish Line старалась выделиться среди конкурентов, организовав «лабораторию» для тестирования новых продуктов. Целевая аудитория сети определялась довольно широко — «вся семья», с особым фокусом на молодых мужчин и женщин. Большая часть рекламы транслировалась на национальном кабельном телевидении, а также во время спортивных матчей.

Однако после того, как производители спортивной одежды начали активно развивать свои собственные сети продаж, Finish Line столкнулась с серьезными трудностями. Попытка развивать собственную марку спортивной одежды и обуви оказалась не слишком конкурентоспособна — бить «монстров» отрасли можно было разве что низкой ценой. В попытке диверсифицировать продуктовую линейку Finish Line купила Man Alive, сеть магазинов одежды хип-хоп и рэп-культуры... К сожалению, примерно на десять лет позже, чем прошел пик моды на нее.

Середнячок в этой тройке — Syms, сеть непримечательных магазинов, продающих остатки старых коллекций разных произведе-

18

А как иначе заставить молодежь покупать футболки по 30 долларов за штуку?!

лей по низким ценам. Конкурентное преимущество Syms — исключительно ценовое. При этом компания оставалась в бизнесе более 30 лет, а значит, не была уж настолько плоха. Но уровень ее прибыльности, конечно же, был намного ниже, чем у A&F и Finish Line.

3.2. Тройка компаний грузовых перевозок

Вряд ли вам знакомо хоть одно имя из этой тройки. Грузоперевозки — это кровеносная система экономики США, при этом сама по себе отрасль совершенно «негламурна».

Наша Звезда, Heartland, предоставляла услуги грузоперевозок в центральных штатах. Компания жестко сфокусировалась на ограниченной территории и небольшом количестве крупных клиентов, при этом разработала подход, позволяющий удовлетворить их запросы любой сложности и срочности. Это позволило компании удерживать лояльных клиентов при том, что ее цены были выше, чем в среднем по отрасли. А ограничение территории и оптимизация маршрута позволяли держать малое количество грузовиков и загружать их большую часть времени.

Werner, Стайер в этой тройке, предоставляла куда более широкий спектр услуг практически на всей территории США. Ее клиентская база была больше и диверсифицированнее, чем у Heartland, а цены существенно ниже. Компания в основном опиралась на ценовое преимущество.

Середнячок RAM ориентировалась на узкую нишу — перевозка автомобилей. Ее клиентами были, главным образом, автопроизводители, такие как General Motors. Однако когда производство машин сократилось, RAM не сумела ни переориентироваться, ни оптимизировать расходы, чтобы остаться прибыльной. Заметим, что RAM была более сфокусированной, чем Werner, но ее фокус был слишком узким для создания существенного неценового преимущества и обеспечения высокой прибыльности.

Heartland отличалась от конкурентов и кадровой политикой. Она единственная из тройки активно использовала дальнобойщиков-контрактников¹⁹ — они выполняли до 50 % заказов. Компания привлекала их относительно высокой по отрасли зарплатой, дополнительными выгодами вроде школьных стипендий для детей, а также возможностью ночевать дома каждую неделю²⁰ в силу территориальной сфокусированности услуг компании. В итоге Heartland получила лучших водителей и отсутствие необходимости держать большой собственный парк трейлеров.

В период 1995–2000 гг. прибыльность отрасли грузоперевозок значительно снизилась. Компании ответили на это по-разному: Werner внедряла новые технологии, в частности, GPS. Heartland активно скупала

19

Werner и RAM держали большую часть своих водителей в штате, пользуясь контрактами только для «затыкания дыр».

20

В то время как нормальной практикой в других компаниях-перевозчиках были поездки, длящиеся до 6 недель.

другие компании, заменяла контрактников сотрудниками, расширяла бизнес на смежные штаты²¹ и держала большой баланс наличности на счету, чтобы пользоваться возникающими возможностями приобретать новые грузовики по низкой цене, а значит — омолаживать свой парк транспортных средств. Все эти меры помогли Heartland вновь вернуть себе место лидера по прибыльности в отрасли.

Фактически Heartland продемонстрировала готовность полностью изменить свою модель работы для того, чтобы сохранить преимущество в неценовой стоимости для клиента и нарастить доходы. Когда имеющаяся модель бизнеса стала менее эффективной, компания нашла новые неценовые преимущества и закрепила в новой нише.

21

При этом избавляясь от тех дивизионов приобретенных компаний, которые не были достаточно прибыльны или не вписывались в общую стратегию.

4. Почему ваш бизнес должен следовать Трем Правилам

Экономическая теория рассуждает о рациональном принятии решений, при котором вся информация доступна и изучена. В реальном бизнесе так не бывает. У вас всегда будет лишь отрывочная информация, последствия выбранных вариантов будут не до конца понятны, а количество времени на принятие решения ограничено. И именно в этих обстоятельствах Три Правила могут быть особенно полезны.

Ваша интуиция иногда может подсказывать неверные решения. Мы склонны не видеть взаимозависимости и тренды там, где они есть, и видеть их там, где на самом деле бал правит случайность. Поэтому хорошо иметь простые правила-ориентиры, по которым можно сверить направление.

Предлагаем вам проанализировать известные вам долгосрочные истории успеха по изложенным критериям и убедиться самим, как работают Три Правила и какое практическое применение они находят.

Сталкиваясь с великим множеством вариантов действий и невозможностью рационально выбрать лучший из них, мы зачастую откладываем решение или предпочитаем ничего не менять. Это называется «паралич анализа». Однако зачастую отсутствие действия куда хуже, чем даже неидеальное действие.

Практика показывает, что слишком сложные правила или слишком длинный список правил плохо работают в реальной жизни. Простые модели зачастую оказываются эффективнее более сложных и полных. 8 принципов из «От хорошего к великому» или «Семь С» из «В поисках совершенства» могут быть хороши, но Три Правила проще

и, как показал статистический анализ, достаточно полно описывают стратегии, ведущие компании к успеху.

Они помогут вам выбрать ту из альтернатив, которая с большей вероятностью приведет к большей прибыльности. Правило «Лучше» важнее, чем «дешевле» не означает, что вам никогда не стоит оптимизировать себестоимость, но оно говорит, что между инвестициями в улучшение сервиса или снижение затрат стоит выбрать первое.

Примечательно, что эти правила не связывают поведение фирмы с поведением ее конкурентов. Следующая этим правилам фирма процветает не за счет того, что отвечает на «удары» конкурентов, а потому, что улучшает собственную стратегию.

Никакая компания не способна процветать вечно. Рано или поздно любая фирма становится посредственной или умирает. Задача состоит в том, чтобы продлить период процветания как можно дольше. И у некоторых фирм получается удержать конкурентную позицию десятилетиями, меняясь вместе с рынком.

Заключение

Изучать истории успеха можно по-разному. Авторы решили не полагаться на интуицию, а проанализировать финансовые показатели компаний за весь срок их существования и провести статистический анализ, связывающий поведение этих компаний и их прибыльность.

Исследование доказало, что Три Правила привели к долгосрочному успеху целый ряд компаний в различных отраслях:

- «Лучше» важнее, чем «дешевле».
- Доходы важнее расходов.
- Только эти два правила имеют значение.

Три Правила вовсе не являются очевидными. Противоположные им утверждения имеют право на жизнь и могут дать преимущество, которое, однако, оказывается более или менее устойчивым.

В современной экономике компания, которая не меняет свою стратегию и тактику, не имеет шанса на долгосрочное выживание, а тем более на успех. Данное исследование показало, что единственное, чему выдающиеся компании следовали неизменно — это ориентация на неценовые конкурентные преимущества и рост доходов. Конкретные инструменты для достижения целей варьировались от года к году и от компании к компании.

Эти Три Правила просты, практичны и могут помочь любому топ-менеджеру в принятии стратегических и тактических решений. У вас никогда не будет полной информации для анализа, но это не

значит, что решения принимать невозможно. Следуя правилам, можно как минимум выбрать из имеющихся альтернатив тот вариант, который с большей вероятностью приведет к большей прибыльности в средне- и долгосрочном периоде.