

МАЙКЛ РЕЙНОР
и МУМТАЗ АХМЕД

— как —
ДУМАЮТ
ВЕЛИКИЕ
КОМПАНИИ
—

ТРИ ПРАВИЛА

УДК 338.12
ББК 65.290
P35

Michael E. Raynor and Mumtaz Ahmed
THE THREE RULES
How Exceptional Companies Think

Перевод с английского Андрея Сатунина

Данный перевод опубликован с согласия издательства Portfolio,
входящего в состав группы Penguin Group (USA) LLC,
принадлежащей компании Penguin Random House.

Рейнор М.

P35 Как думают великие компании : три правила / Майкл Рейнор и Мумтаз Ахмед ;
[пер. с англ. А. С. Сатунина]. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017. – 352 с.
ISBN 978-5-389-09989-0

В любой отрасли можно обнаружить компании, которые сталкиваются с теми же трудностями, что и конкуренты, но – в отличие от них – неизменно достигают выдающихся результатов. Так что же они делают иначе, чем остальные? И можем ли мы чему-то у них научиться?

В поисках ответов на эти вопросы Майкл Рейнор и Мумтаз Ахмед, топ-менеджеры крупнейшей международной консалтинговой компании Deloitte, проанализировали данные по 25 000 компаний за 45 лет. В результате уникального по своему масштабу исследования им удалось сформулировать самые важные на их взгляд правила, которыми следует руководствоваться при планировании деятельности и стратегических маневров в современных рыночных условиях.

УДК 338.12
ББК 65.290

ISBN 978-5-389-09989-0

© Deloitte Development LLC, 2013
© Сатунин А.С., перевод на русский язык, 2017
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2017
Азбука Бизнес®

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Не только удача.....	5
Глава 2. Как различить полезный сигнал в шуме	37
Глава 3. «Лучше» важнее, чем «дешевле»	62
Глава 4. Увеличение доходов важнее сокращения расходов	105
Глава 5. Никаких других правил нет	148
Глава 6. Почему стоит соблюдать эти три правила.....	196
Благодарности.....	217
<i>Приложения.....</i>	<i>224</i>
<i>Примечания авторов</i>	<i>327</i>

ГЛАВА 1

НЕ ТОЛЬКО УДАЧА

В поисках примеров величия мы не сможем обойти вниманием великие компании. Однако исследование великих компаний, к сожалению, совсем не гарантирует, что мы сможем постичь суть величия. Исследования изменений показателей лучших компаний чаще всего сводятся к объяснениям, построенным на сочетаниях маловероятных и просто уникальных событий, которые невозможно повторить [1]¹. В результате на практике часто получаются просто увлекательные истории корпораций, не содержащие серьезных обобщений, которые нам как раз и нужны [2].

Чтобы получить нечто большее, чем просто пересказ истории компании, необходимо из всего многообразия факторов, существенно повлиявших на эффективность ее работы, таких как отраслевая структура, характер и темпы технологических изменений, неспрогнозированные изменения нормативной базы, глобализация и др., включая даже слепую удачу, выделить те, которые были обусловлены действиями самой компании. Иными словами, если представить себе всю совокупность существенных факторов как некий «белый шум» системы, в которой работают все компании, то необходимо найти метод фильтрации этого шума, позволяющий выделить из него сигналы (иногда еле слышные), генерированные именно действиями самих компаний, повлиявшими на интересующие нас показатели.

¹ Здесь и далее цифры в квадратных скобках отсылают к примечаниям авторов в конце книги. — *Прим. ред.*

Но если так, то в ходе нашего поиска факторов, обеспечивающих компании превосходство на протяжении длительного времени, нам следует исходить из соответствующей — несколько нетрадиционной — посылки, а именно: причины достижения выдающихся результатов не должны и не могут быть очевидными. Недостаточно просто установить какую-то планку в отношении показателей (независимо от того, насколько она высока) и посмотреть, кто смог ее превзойти. Недостаточно и привести примеры или выстроить некую совокупность компаний по ранжиру и сосредоточить внимание на тех, кто окажется в верхней части списка. Любой из этих подходов оставляет слишком много шансов случайным везунчикам. Нам же нужны были только те компании, которые демонстрировали хорошие показатели в течение столь длительного времени, чтобы можно было не сомневаться, что мы имеем дело с особым случаем. Иными словами, нам нужны были только те компании, которые действительно представляли собой *исключения*.

Чтобы найти их, мы проанализировали базу данных Compustat, содержащую статистику по 25 000 фирм с 1966 по 2010 г., то есть почти 300 000 «фирмо-лет». Из всего этого необъятного множества мы выделили группу из 344 выдающихся компаний, при этом разделив их на две категории: 174 «чудотворца», то есть лучших из лучших, и 170 «стайеров» — тоже выдающихся, хотя и не столь явно, но зато в течение длительного времени (смысл этих терминов будет подробно разъяснен в главе 2 [3]; пока что читателю будет достаточно считать, что разница между ними примерно такая же, как между золотыми и серебряными медалистами в спорте).

Таблица 1. Девять троек

Отрасль	«Чудотворцы»	«Стайеры»	«Среднячки»
Полупроводники	Linear Technology	Micropac Industries	International Rectifier
Медицинское оборудование	Medtronic	Stryker	Invacare
Электропроводка	Thomas & Betts	Hubbell	Emrise
Одежда	Abercrombie & Fitch	Finish Line	Syms
Кондитерские изделия	Wm. Wrigley Jr. Company	Tootsie Roll Industries	Rocky Mountain Chocolate Factory
Продовольственные товары	Weis Markets	Publix Super Markets	Whole Foods Market
Фармацевтика	Merck & Co.	Eli Lilly & Co.	KV Pharmaceutical
Автомобильные грузоперевозки	Heartland Express	Werner Enterprises	P.A.M. Transportation Services
Бытовая техника	Maytag	HMI Industries	Whirlpool

Источники: Compustat; анализ, выполненный авторами.

Финансовые показатели любой компании определяются некоторым сочетанием умения и везения. С помощью новейших методов статистического анализа мы выделили компании, которые демонстрировали хорошие показатели в течение столь длительного времени, что это нельзя было объяснить простым везением (по крайней мере, в качестве основной причины). Их мы и будем называть «выдающимися».

Из этой группы мы сделали репрезентативную выборку троек: по три компании для каждой из девяти выбранных отраслей. В каждую тройку мы включили одного «чудотворца», одного «стайера» и одного «среднячка», то есть компанию со среднестатистическими показателями. Сравнивая исключительно успешные компании (лучшие из лучших) с очень успешными, а также те и другие — с компаниями-«среднячками», мы надеялись выявить различия между этими двумя типами исключительности. Во-первых, что нужно сделать, чтобы выделиться из общей массы? Как «чудотворцам» и «стайерам» удастся настолько обойти «среднячков»? Во-вторых, как «чудотворцам» — лучшим из лучших — удастся оторваться от «стайеров», то есть тоже очень успешных (но все же не настолько!) компаний.

Преисполнившись надежд оттого, что нам, как мы это понимали, удалось правильно отобрать группу компаний для исследования, мы начали отслеживать различия в поведении конкретных компаний из нашей выборки. Мы начали свое исследование с конкурентной среды, максимально близкой к спортивной ходьбе, а именно с автомобильных грузоперевозок. Этот сектор подобен воздуху: он и вездесущ, и незаметен. Американские компании-грузоперевозчики буквально связывают экономику США в единое целое, и в то же время, наверное, это самая «скромная» отрасль в мире. Грузоперевозки никогда не создавали пузырей на фондовых рынках, практика управления рисками в компаниях-грузоперевозчиках ни разу не спровоцировала глобальный экономический кризис, здесь нет блеска и очарования, не предложено ни одного изобретения, которое могло бы спасти мир, и нет ни одного нобелевского лауреата.

К тому же в 1980 г., после радикального изменения Закона об автомобильных грузоперевозках (Motor Carrier Act), в этой отрасли началась новая эра. В предыдущей редакции закона, принятой в 1935 г., определялись цены, маршруты, грузы, которые можно перевозить, оборудование, которое при этом можно использовать, квалификация персонала, — короче, практически все материальные аспекты перевозок. Кроме того, ни

действующие, ни новые перевозчики не могли предоставлять услуг (это касалось маршрутов, стоимости перевозок, оговариваемых условий) ни уже существующим, ни новым клиентам без подачи соответствующей заявки и получения разрешения от регулятивного органа.

После отмены регулирования компании-грузоперевозчики могли сами назначать цены, прокладывать маршруты, определять нормативы практической трудовой деятельности и т. д. Это было похоже на выстрел стартового пистолета: в отрасль тут же устремился целый рой новичков, и ситуация резко изменилась [4]. В условиях обострения конкуренции, но одновременно с этим и расширения возможностей развития любая автотранспортная компания, будь то старая или новая, оказалась перед трудным, далеко не однозначным выбором. И мы надеялись, что несложная структура отрасли позволит нам относительно легко — по сравнению с тем, как если бы мы начали с отрасли, имеющей более сложную структуру, — определить, каким образом именно удачный менеджмент (а не внешние факторы) способствует улучшению показателей компании.

Тройка выбранных нами автомобильных компаний-грузоперевозчиков включала в себя «чудотворца» Heartland Express (далее просто Heartland), «стайера» Werner Enterprises (далее Werner) и «середнячка» P.A.M. Transportation Services (далее PAM). На момент резкого изменения ситуации в 1980 г. все три компании имели сопоставимые размеры и сходный ассортимент услуг, и в 1986 г. все они стали публичными. Но к 2010 г. их положение уже существенно различалось. И нам всего-то и нужно было определить, почему это произошло, найдя и сопоставив причины и следствия.

И это чуть не свело нас с ума.

Любое попарное сравнение подразумевало убедительное или как минимум разумное объяснение. Например, в период с 1995 по 2003 г. PAM, реализуя свою стратегию развития, приобрела пять сравнительно небольших компаний-грузоперевозчиков, и прямым следствием этого стало увеличение ее доходов на 15 %. Напротив, Werner с 1986 по 2010 г. не заключила ни одной сделки, достойной упоминания, однако развивалась намного быстрее PAM и сформировала большую доходную базу. Тот факт, что наш «середнячок» в части приобретений был гораздо активнее нашего «стайера», казалось бы, соответствовал расхожей мудрости, гласящей, что слияния и приобретения (M&A) зачастую не идут на пользу приобретающей компании [5]. Тогда, может быть, именно собственный естественный, органичный рост был фактором, обеспечивавшим исключительные показатели и в других отраслях.

Таблица 2. Описательная статистика трех компаний-грузоперевозчиков

Компания	Категория	Год основания	Период наблюдений	Рост доходов	Среднегод. знач. ФР (%)	Объед. год. знач. СДА (%)	Объед. год. знач. роста доходов (%)
Heartland Express	«Чудотворец»	1955	1985–2010	с \$19 млн до \$500 млн	14,6	17,3	14,0
Werner Enterprises	«Стайер»	1956	1985–2010	с \$74 млн до \$1,8 млрд	7,1	10,6	13,7
P.A.M. Transportation Services	«Середнячок»	1980	1985–2010	с \$20 млн до \$332 млн	2,0	-1,2	12,0

Источники: Compustat; документы компаний; анализ Deloitte.

Но, увы, эта гипотеза опровергается тем, что в период с 1987 по 2002 г. компания-«чудотворец» Heartland приобрела пять компаний-грузоперевозчиков, увеличив свои доходы на 50 %. То есть лидирующая компания Heartland оказалась и самым активным приобретателем, в то время как вторая по рангу компания Werner вообще не заключала подобных сделок, а «середнячок» PAM тоже приобрел несколько небольших компаний, то есть шел, казалось бы, по наиболее разумному пути.

Поэтому единственный вывод, который, по-видимому, можно сделать в отношении слияний и приобретений, будет звучать так: «Совершайте выгодные сделки надлежащим образом» — и, конечно, он *совершенно бесполезен*. Может быть, дело в степени клиентоориентированности? Конечно, вообще говоря, чем сильнее выражена у компании клиентоориентированность, тем лучше, и при сравнении Heartland и Werner этот тезис представляется вроде бы правильным. Heartland работает в основном на Среднем Западе, то есть в самом сердце страны (на что указывает и ее название), и пять ее главных клиентов обычно обеспечивали ей 40–60 % всех доходов. Werner, напротив, боролась с конкурентами на значительно более обширной территории — практически на всей континентальной территории США. Кроме того, Werner использовала больше различных типов грузовиков (в частности, фургоны, безбортовые платформы, рефрижераторы) и работала и на коротких, и на средних, и на длинных маршрутах. При этом 5 % главных клиентов Werner (число которых, безусловно, было намного больше пяти) редко приносили ей более 10 % ее общих доходов.

Поскольку показатели у Heartland лучше, чем у Werner, а у Werner лучше, чем у RAM, мы ожидали, что клиентская база RAM окажется еще более размытой. Но вместо этого мы обнаружили, что деятельность RAM была сосредоточена в коридоре Североамериканской зоны свободной торговли (NAFTA) и что не менее 70 % доходов она получала от продажи услуг специализированного парка, что подразумевает важную роль активов и наличие обязательств в отношении прежних внутренних грузоперевозок клиентов. Ее бизнес был не столь сфокусированным, как у Heartland, но более сфокусированным, чем у Werner. Таким образом, и здесь мы получаем бесполезный трюизм: сосредоточивайте усилия на надлежащем обслуживании правильно выбранных клиентов.

Затем мы переключили внимание на менее очевидные признаки. Например, Heartland никогда не была ни новатором, ни инициатором внедрения новшеств. Обычно перед тем как связывать себя серьезными обязательствами, она расширяла сеть маршрутов и клиентскую базу, делая несколько пробных шагов и оценивая результаты. Werner, напротив, часто первой (не только в своей тройке, но и вообще в отрасли) принимала на вооружение новые технологии, например, по-видимому, первой оснастила свои грузовики GPS-навигаторами и ввела электронные журналы учета для водителей.

Из всех трех компаний RAM, наверное, вела себя наиболее рискованно. Публичной компанией она стала в 1986 г., намереваясь превратиться в крупного общенационального грузоперевозчика, и делала инвестиции, необходимые для достижения этой цели [6]. Парк грузовиков RAM увеличился со 172 единиц в 1985 г. до 724 в 1987 г., а ее капиталоемкость, при уровне продаж 45 %, значительно превышала как среднюю по отрасли, так и капиталоемкость обеих исключительных компаний из этой тройки. Но ее показатели отнюдь не соответствовали ожиданиям, и до 1991 г. включительно RAM чаще заканчивала год с убытками, нежели с прибылью. Как ни странно, нарушение ее планов было обусловлено не вялой конъюнктурой в сфере грузоперевозок, а, напротив, ее быстрым развитием. Из-за нехватки водителей ставки заработной платы заметно возросли, а поскольку RAM была на этом рынке относительно новым игроком, ей пришлось платить дополнительные надбавки, чтобы привлекать в отрасль новых водителей или переманивать их из других компаний. Для обеспечения рентабельности при повышении зарплат пришлось повышать цены, что, в свою очередь, потребовало вывода обслуживания на новый уровень, который RAM обеспечить не могла. Поэтому значительная часть грузовиков RAM

простаивала. В результате из-за нехватки средств компании приходилось экономить на капитальных расходах, что ускоряло износ ее автомобильного парка. Поэтому увеличивались затраты на ремонт и обслуживание и время простоя каждого грузовика, а это сказывалось на уровне сервиса и создавало дополнительное давление на цены.

Наиболее разумный вывод, который можно сделать из всего этого, состоит в следующем: если вы собираетесь принять серьезное решение, необходимо убедиться в его обоснованности — снова вывод столь же полезный, сколь и предположение, что в лотерее вы зачеркнете только выигрышные номера.

Мы проверили множество других узких мест, глубоких ущелий и глухих тупиков, исследуя все (или почти все) мыслимые зависимости. Но уцепиться было не за что. На словах вроде бы не составляло труда объяснить, почему Heartland работала лучше, чем Werner, а Werner работала лучше, чем РАМ, но даже внутри этой тройки мы не могли выделить совокупность поддающихся измерению объективных показателей, позволяющих объяснить различия между этими тремя компаниями. Хуже того, очень мало что здесь соответствовало очевидным расхожим рецептам решения многих подобных проблем. Нам оставалось только признать поражение, так как результат всех наших усилий формулируется очень кратко: *все зависит от обстоятельств*.

Пытаясь найти выход из всей этой неразберихи, мы взялись за изучение второй тройки из нашей выборки. Если бы оказалось, что та путаница, которую мы обнаружили в сфере автомобильных грузоперевозок, воспроизводится и совершенно в иных контекстах, возможно, это в конце концов натолкнуло бы нас на какую-то перспективную мысль.

Но здесь нам также не повезло. Мало того что в других тройках тоже все было запутано: в каждой из них была своя, особая путаница. В производстве кондитерских изделий компания-«чудотворец» Wm. Wrigley Jr. Company (далее Wrigley) и компания-«среднячок» Rocky Mountain Chocolate Factory (RMCF) развивались органично, в то время как компания-«стайер» Tootsie Roll Industries (Tootsie Roll) — в отличие от того, что имело место в сфере грузоперевозок, — «покупала» свое развитие.

Что касается клиентоориентированности, «чудотворец» в области производства полупроводников, компания Linear Technology, нашла себя, распространив свою деятельность на несколько отраслей, в то время как «стайер» Micropac Industries демонстрировала более скромные результаты именно потому, что сосредоточила свои усилия на обслуживании мень-

шего числа клиентов в меньшем диапазоне отраслей. «Середнячок» из этой тройки International Rectifier диверсифицировал свою деятельность точно таким же образом, как и «чудотворец» Linear Technology.

А что у нас в плане инноваций и рисков? В фармацевтической отрасли компания-«чудотворец» Merck & Co. (Merck), ворочающая миллиардами, перенесла основной акцент с исследований в области химии на исследования в области биологии еще в середине 1970-х, то есть примерно на 10 лет раньше, чем это сделала компания-«стайер» Eli Lilly & Co. (Eli Lilly) и вся отрасль в целом. Из-за этого показатели Merck ухудшились и оставались сравнительно невысокими в течение значительной части этого десятилетия, но это указывало на ее готовность к долгосрочным инвестициям. Это раннее и эффективное самообновление обеспечило ей стартовую базу для восстановления чрезвычайно высоких показателей и сохранения их в течение почти 20 лет. В этой тройке Merck стала пионером и в отношении других изменений парадигмы, в частности, внедрения модели НИОКР (R&D), основанной на сотрудничестве и партнерстве.

В общем, получалось так, что любой наблюдаемый нами стереотип поведения можно было связать с любым механизмом достижения эффективности. В пределах выбранных нами категорий показателей нам не удавалось обнаружить существенные признаки сходства между компаниями, которые по контрасту могли подчеркнуть различия между ними. Мы могли уверенно утверждать только следующее: что бы ни делали выдающиеся компании, они делали «правильно», в то время как «середнячки» делали то же самое «неправильно». Пытаться извлечь из этого практический смысл — все равно что руководствоваться надписями на бумажках, закладываемых в «печенья счастья».

Полезная для объяснений схема начала вырисовываться только после того, как мы радикально изменили подход и вместо того, чтобы пытаться проследить, что компании *делали*, стали строить гипотезы относительно того, как они *думали*. Постепенно это стало приносить плоды. Пытаясь определить неочевидные критерии, на основании которых выдающиеся компании во множестве самых разных случаев принимали те или иные решения, мы смогли свести всю эту огромную и невероятно сложную совокупность форм поведения к намного более простой совокупности правил, применявшихся независимо от обстоятельств. Совершать сделку с внешним партнером или обходиться своими силами, осуществлять диверсификацию или действовать в уже освоенной отрасли, рисковать или вести себя осторожно и так далее — никаких четких схем принятия решений здесь

обнаружить не удалось. Однако удалось заметить, что «чудотворцы» при принятии решений придерживались трех важных правил, в то время как «стайеры» и «среднячки» систематически нарушали эти правила.

Попытки объяснить различия в показателях, исходя из систематически наблюдаемых различий в поведении компаний, не принесли успеха, поэтому от исследования различий в поведении мы перешли к исследованию различий в особенностях мышления компаний. Нам удалось выделить совсем небольшую совокупность правил принятия решений, которые явно или неявно использовались выдающимися компаниями при выборе того или иного варианта действий и, по-видимому, не использовались менее успешными компаниями.

В следующих главах мы представим открывшуюся нам картину в полном объеме. В частности, прибегнем к статистическим тестам, чтобы показать, что связь между использованием этих правил и выдающимися показателями не является простым совпадением, и приведем соответствующие доказательства. Более того, мы покажем, что эти правила действуют статистически значимым образом во всей нашей генеральной совокупности выдающихся компаний.

Иными словами, мы полагаем, что вышли за пределы простой эмпирической проверки в рамках подборки многочисленных фактов. Наконец, анализируя различия между применением этих правил выдающимися и среднестатистическими компаниями, мы надеемся представить примеры, которые могли бы помочь вам использовать эти правила при принятии решений в своем бизнесе.

Итак, вот они — три основных правила.

«Лучше» важнее, чем «дешевле»

На самом высоком уровне обобщения, при покупке любого товара или услуги мы приобретаем две стоимости: *ценовую* и *неценовую* [7]. Ценовая, или денежная, стоимость определяется тем, сколько мы заплатили за покупку, и чем меньше мы заплатили, тем большую ценовую стоимость мы получаем. Неценовая стоимость определяется всеми прочими параметрами покупки, которые не оцениваются в деньгах: это, напри-

мер, долговечность, функциональность, качество, удобство и простота использования, стильность, бренд и др. Величина ценовой и неценовой стоимости, которую компания обеспечивает по сравнению со своими конкурентами, определяют ее *позицию* в конкурентной среде; то есть это показатель того, насколько эффективно компания создает стоимость для своих клиентов.

В сфере автомобильных грузоперевозок отмена регулирования в 1980 г. резко расширила клиентам возможности выбора, и это вынуждало компании-грузоперевозчики определять свои конкурентные позиции, то есть сочетания ценовой и неценовой стоимости, которые отличали бы их от конкурентов настолько, чтобы клиенты соглашались платить за эти различия. К сожалению, нет легкого способа выяснить, какая конкурентная позиция наиболее прибыльна. После ослабления государственного регулирования в этой отрасли можно было снизить расценки и конкурировать за счет ценовой стоимости — либо поднять качество обслуживания и конкурировать за счет неценовой стоимости. Имеющиеся данные были настолько неоднозначны, что оба варианта могли оказаться приемлемыми.

Компании из нашей тройки, решая самые разнообразные свои проблемы, то и дело выбирали *разные* решения, и совокупность вариантов, выбранных данной компанией, определяла ее особую позицию в конкурентной среде. Возьмем, например, два аспекта деятельности компании Heartland: географию и клиентоориентированность. Некоторые ее клиенты выдвигали трудновыполнимые и непредсказуемые требования в отношении поставок. Это открывало возможности для создания чрезвычайно высокой неценовой стоимости за счет поставок по запросу: *указанный товар в указанное место к указанному времени*. Оказалось, что это можно делать с максимальной эффективностью, если обслуживать ограниченное число клиентов в пределах определенного региона. Поэтому Heartland сосредоточилась на формировании и поддержании своей особой неценовой конкурентной позиции (НЦКП), что, в свою очередь, позволило ей поддерживать цены примерно на 10 % выше, чем у большинства компаний в отрасли, включая Werner и RAM [8].

Werner, напротив, боролась с конкурентами на значительно более обширной территории — практически на всей континентальной территории США — и имела намного более широкий ассортимент услуг. Крупнообъемные, долгосрочные и не очень сложные в исполнении контакты, на которые претендовала Werner, были доступны и для многих других компаний. Поэтому успех Werner, по-видимому, объясняется тем, что она могла уве-

ренно заявить, что сможет удовлетворять требования клиентов по конкурентоспособным ценам, и действительно смогла делать это таким образом, что попала в категорию «стайеров». Кроме того, большая и разнообразная клиентская база сама по себе обеспечивает определенную страховку в условиях жесткой конкуренции. Так что отсутствие у Werner четко выраженного направления было не ошибкой, а, наоборот, необходимой предпосылкой ее участия в ценовой конкуренции.

Что касается РАМ, она работала лишь в определенных отраслях (в основном в автомобильной) и обслуживала лишь определенных клиентов (в частности, одним из крупнейших ее клиентов была General Motors). Услуги, оказываемые РАМ с помощью специализированного парка автомобилей, по своей сложности и разнообразию не достигали уровня, который обеспечивала своим клиентам Heartland, и, когда объемы заказов от производителей автомобилей упали, РАМ не смогла ни захватить достаточный сегмент рынка, ни снизить издержки настолько, чтобы сохранить рентабельность. И хотя бизнес РАМ был более сфокусированным, чем у Werner, он не был сфокусирован таким образом, чтобы она смогла создавать исключительную ценовую или неценовую стоимость.

Итак, интересующий нас ключевой фактор различия — это не степень фокусирования бизнеса у трех рассматриваемых компаний, поскольку он был сфокусирован и у «чудотворца», и у «среднячка». Имело значение лишь то, каким образом фокусирование бизнеса определяло позиции компании по отношению к конкурентам (если она вообще их определяла). Heartland вела неценовую конкуренцию, а Werner и РАМ — ценовую, причем Werner удалось сохранить рентабельность за счет умелого руководства.

Обобщенный вывод, который пока можно сделать, исходя из анализа наших троек, таков: конкурентные позиции «чудотворцев» формировались в основном на базе неценовой конкуренции, про «стайеров» как категорию в этом отношении ничего сказать нельзя, а «среднячки» обычно использовали ценовую конкуренцию (см. главу 3).

И более того (и во многом именно поэтому мы считаем неценовую конкуренцию важнейшим *причинным фактором* достижения выдающихся показателей): мы обнаружили, что, когда выдающиеся компании утрачивали свои позиции в области неценовой конкуренции, их показатели ухудшались. Например, в производстве бытовой техники компания Maysag (см. главу 5) в течение 20 лет, до 1986 г., демонстрировала высочайшую прибыльность. Ее позиции в сфере неценовой конкуренции определялись аккуратно и точно выстроенным сочетанием высочайшего

качества изделий, эффективной рекламы и эффективной системы распределения. Ее изделия систематически получали высшие баллы в рейтингах журнала Consumer Reports, изображение специалиста Maytag по ремонту ее стиральных машин, проводящего рабочие дни в праздности из-за их легендарно высокого качества, стало классикой американской рекламы, а отдельная сеть, насчитывавшая более 10 000 независимых ретейлеров, обеспечивала беспроблемный сбыт. Напротив, Whirlpool, «среднячок» из этой тройки, на протяжении тех же 20 лет изготавливала бытовую технику для Sears, чей бренд Kenmore конкурировал с Maytag в основном за счет цен.

Благодаря своей неценовой конкурентной позиции Maytag в течение двух десятилетий неизменно демонстрировала показатели на уровне «чудотворца». Позже, начиная с середины 1980-х, консолидация каналов сбыта привела к росту числа мегамагазинов, или попросту «коробок». Эти ретейлеры предпочитали работать с небольшим числом брендов бытовой техники и, соответственно, выбирали производителей, выпускавших полный ассортимент бытовой техники, в идеале — еще и в разных ценовых категориях. Между тем Maytag выпускала только относительно дорогие стиральные и сушильные машины. Опасаясь спада продаж из-за появления этих новых каналов сбыта, она диверсифицировала свой ассортимент — в основном путем приобретения других компаний, например Magic Chef в 1986 г. Однако этот маневр оказался неудачным. Показатели Maytag непрерывно и существенно ухудшались, и дело кончилось тем, что в 2004 г. она сама была куплена Whirlpool.

Так что же, диверсификация — это плохо? Отнюдь нет. Когда в середине 1990-х произошла консолидация в сфере автомобильных грузоперевозок, Heartland тоже испытала аналогичный стресс, побуждавший ее расти и увеличивать число регионов обслуживания. Она оказалась перед выбором: сделать это в ущерб своей неценовой стоимости или осуществить инвестиции, необходимые для сохранения конкурентной позиции, которую ей удалось сформировать в ходе отраслевой перестройки. Heartland выбрала второй вариант, и хотя и расширила ареал своей деятельности, но при этом потратила деньги на организацию распределительных центров, а с нехваткой водителей справилась, изменив модель найма водителей.

В ходе диверсификации Maytag обзавелась брендами среднего и низкого уровня, и в общей картине распределения продукции главным элементом стала уже не обширная сеть независимых предприятий, а не-

большое число намного более крупных ретейлеров. Однако при этом компания утратила нечто намного более ценное: свою неценовую конкурентную позицию по отношению к Whirlpool, а возможно, и к компаниям за пределами США, таким как южнокорейская LG и китайская Haier. Поэтому дело не в диверсификации как таковой, а в том, обеспечивает она защиту и укрепление хорошей неценовой конкурентной позиции или нет.

Есть два аспекта стоимости, с помощью которых любая компания может выделить себя из общей массы: это ценовая стоимость и неценовая стоимость (даже если это означает, что ей придется назначать более высокие цены). Это не означает, что надо сворачивать со своего пути: ценовая конкуренция — тоже вполне допустимая стратегия. Однако мы обнаружили, что конкуренция на основании принципа *«лучше» важнее, чем «дешевле»* систематически соотносится с превосходными показателями в течение длительного времени.

Правило *«лучше» важнее, чем «дешевле»* очень полезно, поскольку оно применимо не только к проблемам диверсификации и фокусирования бизнеса, но и ко многим ситуациям, в которых нашим «чудотворцам» приходилось делать критически важный выбор. Различия в поведении, которые лучше всего объясняли различия в показателях, соответствовали смещению в сторону увеличения неценовой стоимости, даже если при этом приходилось отступить в плане ценовой конкуренции.

Не менее важно то, что правило *«лучше» важнее, чем «дешевле»* имеет некий нетривиальный смысл, поскольку противоположное ему утверждение тоже вполне разумно (в отличие, например, от бессмысленной рекомендации «Давайте клиентам то, что им нужно!» — кто же будет давать клиентам то, что им *не* нужно?) [9]. Действительно, ведь могло случиться и так, что ценовая конкурентная позиция систематически оказывалась бы эффективнее неценовой конкуренции. *«Лучше» важнее, чем «дешевле»* — это не просто емкий афоризм, а реалистичное описание устройства мира.

Конечно, ни одна компания не может позволить себе не обращать внимания на свое относительное положение в плане ценовой конкуренции. Но наше правило гласит, что *«лучше» важнее, чем «дешевле»*:

иметь сильные позиции в ценовой конкуренции очень полезно, но, если речь идет о *конкурентной позиции* на рынке, выдающиеся показатели чаще всего соотносятся не с низкой ценой, а с высокой неценовой стоимостью.

Увеличение доходов важнее сокращения расходов

Позиции компании в конкурентной борьбе определяются тем, насколько эффективно она создает стоимость для клиентов по сравнению с другими компаниями. *Формула рентабельности* компании описывает то, каким образом она отбирает стоимость для себя по сравнению с другими компаниями. Получается, что у выдающихся компаний существует как схема создания стоимости для клиентов (*«лучше» важнее, чем «дешевле»*), так и схема отбора стоимости для себя.

Мы измеряли эффективность компаний, используя показатель фондорентабельности, или прибыли, на общую сумму активов (ФР/ROA), которая определяется как частное от деления прибыли на балансовую стоимость активов (разъяснения относительно выбора именно этого показателя для оценки эффективности см. в главе 2). Фондорентабельность — это произведение рентабельности продаж (ПП/ROS), или прибыли, деленной на сумму продаж, и оборачиваемости суммарных активов (ОСА/ТАТ), или частное от деления продаж на сумму активов. Поэтому увеличить показатель ФР компания может только тремя способами (используя их отдельно или в сочетаниях): увеличить доходы, уменьшить расходы и уменьшить активы.

Наше исследование показало, что выдающиеся компании с гораздо большей вероятностью обеспечивали себе повышение ФР за счет генерирования относительно более высоких доходов, нежели за счет относительного снижения затрат или относительного уменьшения активов. Если спуститься еще на один уровень — преимущества по доходам можно достигнуть за счет более высокой цены единицы продукции и за счет большего объема продаж, и выдающиеся компании склонны выбирать первый вариант (см. главу 4). Итак, наше второе правило — *увеличение доходов важнее сокращения расходов*.

Значения РП и ОСА у Heartland были лучше, чем у Werner и РАМ, благодаря правильно выбранным ею взаимозависимым решениям в нескольких неоднозначных ситуациях. Ее неценовая конкурентная позиция позволяла

ей тратить больше, чем Werner и PAM, в расчете на 1 тонно-милю, обеспечивая ей при этом относительное преимущество в доходах за счет более высоких цен.

Поддерживать относительно низкий объем активов можно, вообще говоря, двумя способами. Первый — это поточечное построение системы маршрутов, не имеющей дорогостоящих распределительных центров, как у Heartland, в отличие от Werner, которая нуждалась в таких центрах для того, чтобы по максимуму использовать свой обширный парк грузовиков и прицепов.

И второй — Werner и PAM содержали парк грузовиков, которыми управляли наемные водители. Водители же, являющиеся одновременно и владельцами и операторами (В/О), имеют собственные грузовики, поэтому использование таких водителей позволяет компании-грузоперевозчику уменьшить объем своих активов. К сожалению, В/О-водители в целом считаются менее надежными. Будучи независимыми подрядчиками, они могут отказаться от заказа, поступившего слишком поздно, или предпочесть более выгодный заказ. Кроме того, обычно они не следят за своими грузовиками так же хорошо, как это делают компании при обслуживании собственных активов, поэтому у них чаще возникают задержки из-за неисправностей машин. В соответствии с обычной отраслевой практикой, Werner и PAM использовали В/О-водителей время от времени — при резком повышении спроса на свои услуги.

Однако Heartland сломала этот стереотип и обеспечила себе надежных В/О-водителей, главным образом за счет более высоких зарплат, в некоторых случаях — самых высоких в отрасли. Однако привлечь хороших водителей — это только полдела: надо было еще и удержать их. Наряду с прочими мерами удержания своих лучших водителей Heartland предлагала, в частности, обеспечить их детям обучение в университете (с достаточным содержанием). Кроме того, географически ограниченная клиентская база Heartland позволяла ей планировать работу таким образом, что водители могли каждую неделю возвращаться домой; для отрасли, в которой нормой считались поездки продолжительностью до шести недель, это тоже было существенным преимуществом. Работа на Heartland стала намного более привлекательной, и компания могла «снимать пенки», используя В/О-водителей и, следовательно, оперируя небольшими активами на базе своей неценовой конкурентной позиции: если Heartland осуществляла 50 % перевозок с помощью В/О-водителей, то у Werner эта доля составляла всего 15 %.

Подтверждение нашей формулы рентабельности мы обнаружили и в других отраслях, в том числе и в тех, в которых, если размышлять абстрактно, достижение преимущества за счет сокращения затрат должно быть определяющим фактором успеха. Вот, например, Family Dollar, розничная сеть дискаунтеров. Эта компания более 30 лет имела высокие показатели, которые отнюдь не были очевидными, при этом опровергая легенды, связанные с торговлей со скидками, с середины 1970-х, и делая это так, что, наверное, мало кто об этом догадывался.

Family Dollar всегда обслуживала потребности главным образом малообеспеченных покупателей. Вы можете подумать, что если и существует отрасль, в которой именно низкие цены и низкие затраты обеспечивают исключительно высокую рентабельность, то это розничная торговля со скидками. Мы тоже так подумали — и ошиблись. Family Dollar вела успешный бизнес, используя *более высокие* цены, неся при этом *бóльшие* затраты и мирясь с *пониженной* рентабельностью по сравнению со многими ее конкурентами — более крупными и не очень эффективными (но все же достаточно успешными) ретейлерами, специализировавшимися на дисконтной торговле.

Как ей это удавалось? Как может компания-дискаунтер, обслуживающая клиентов из самых бедных категорий населения, более 30 лет обеспечивать исключительно высокую прибыльность, притом что и цены, и издержки у нее были выше, чем у самых опасных ее соперников?

Начнем с конкурентной позиции Family Dollar. Чтобы воспользоваться преимуществами, которые предлагают своим покупателям крупные компании-дискаунтеры, покупателю обычно нужно проехать несколько километров до большого (площадью примерно от 10 000 кв. м) магазина, зачастую находящегося в пригороде, и истратить там значительную сумму. Представим себе гипотетическую, но вполне реалистичную ситуацию: чтобы купить 150 памперсов по 15 центов за упаковку, нужно истратить еще \$5 на бензин, так что всего получается \$27,50. Иногда это лучше, чем идти три квартала, чтобы купить 15 упаковок по 10 памперсов, по 20 центов каждая, всего \$30.

Если покупатель хочет потратить \$27,50, он предпочтет потратить их в крупном дискаунтере. Однако когда до зарплаты остается несколько дней (а бывает, что и недель) и с деньгами особенно туго, покупатель считает их по-другому. В подобных обстоятельствах бедняки могут позволить себе только небольшие покупки, обычно из суженного ассортимента товаров, который меняется от недели к неделе. Например, на первой неделе покупаются памперсы, на второй — стиральный порошок, на третьей — зубная

паста. В такой ситуации, конечно, лучше пойти до магазина Family Dollar, имеющего площадь около 2000 кв. м и расположенного в центре города, и купить упаковку из 10 памперсов за 20 центов.

Обслуживание клиентов, находящихся в подобных ситуациях, обеспечило Family Dollar конкурентную позицию, определяемую удобством, специфическим ассортиментом и небольшой корзиной — то есть тремя неценовыми параметрами. Анализ финансовой отчетности компании позволил выявить экономические предпосылки для такого выбора. Family Dollar имела бóльшую валовую прибыль, чем у самых серьезных ее конкурентов, но проигрывала им по показателям общих, торговых и административных расходов (АХР/SG&A) и текущей оборачиваемости активов (ТОВА/CAT). Конечно, высокую валовую прибыль можно было бы объяснить не высокими ценами, а низкой себестоимостью реализованной продукции (СРП/COGS), но не в данном случае: цены с поправкой на качество у Family Dollar постоянно были более высокими [10].

При этом цены и затраты у Family Dollar были ниже, рост интенсивнее, а оборачиваемость активов лучше, чем у высококлассных ретейлеров, таких как Bergdorf Goodman. Но ведь Family Dollar конкурирует не с Bergdorf Goodman! Природа и обоснованность решений, которые принимала Family Dollar, проясняются именно при сравнении ее с другими ведущими дискаунтерами: она была готова нести большие расходы, необходимые для формирования конкурентной позиции, основанной на неценовых параметрах. Конечно, они ухудшали рентабельность, но компания компенсировала это за счет повышенных цен. Чистый результат — более 30 лет исключительно высокой рентабельности [11].

Цена единицы продукции и у Family Dollar и у Heartland была выше, чем у конкурентов, и обе компании были меньше «стайеров» в соответствующих тройках. Однако выдающуюся рентабельность может обеспечить и преимущество в доходах, зависящее от числа проданных единиц продукции. Например, Merck опережала Eli Lilly по показателю рентабельности на протяжении почти всего периода с 1966 по 2010 г. (см. главу 5). Но, в отличие от Family Dollar, Merck полагалась на очень высокую оборачиваемость активов (то есть меру эффективности, зависящую от объемов), чем на добрых две трети и объясняется ее успех. Все выглядит так, как будто Merck стремилась получать прибыли за счет снижения издержек, а не за счет высоких цен (у Family Dollar — ровно наоборот!), и нарушала правило *«увеличение доходов важнее сокращения расходов»*.

На самом деле правда скрыта глубже. Заметим, что и Merck, и Eli Lilly в рамках фармацевтической отрасли занимали позиции, обусловленные прежде всего неценовой стоимостью, и конкурировали между собой в области клинической эффективности своих запатентованных препаратов в соответствующих («своих») областях терапии.

В начале 1990-х исключительно высокая рентабельность Merck была связана главным образом с ее более ранним, более успешным и более энергичным включением в процесс глобализации, чем у Eli Lilly: не менее 50 % от тех \$10 млрд, которые она получала от продаж своей фармацевтической продукции, приходилось на рынки, находящиеся за пределами США, в то время как Eli Lilly из своих \$6 млрд получала с неамериканских рынков лишь 30 %. Из-за структурных различий на рынках, и прежде всего из-за участия местных правительств в финансировании рецептурных лекарств, цены на зарубежных рынках часто оказывались ниже, чем в США, но Merck никогда не прибегала к ценовой конкуренции с *предлагаемыми на этих рынках альтернативами*. Иными словами, хотя Merck и стремилась получать доход за счет больших объемов, но эти объемы были обусловлены не снижением цен, а высокой неценовой стоимостью.

Торговля на рынках с низкими ценовыми потолками вынуждала Merck мириться с более высокими значениями относительной СРП, и именно поэтому валовая прибыль как фактор обеспечения преимущества не была для Merck главным ориентиром. Однако и издержки реализации на этих рынках с иной структурой были ниже, в то время как фиксированные расходы Merck на НИОКР при этом распределялись по намного более широкой сбытовой базе. Экономия за счет масштабов в производстве лекарств означала, что Merck имела относительно меньшие ключевые активы, что обеспечивало ей более высокую оборачиваемость активов, чем у Eli Lilly.

Кроме того, Merck в большей мере, нежели Eli Lilly, регулировала свои НИОКР и производственную базу с целью диверсификации ассортимента. Судя по некоторым показателям, степень диверсификации у Merck была втрое выше, но при этом базис активов у нее почти не увеличивался, то есть она наращивала объемы таким образом, что это обеспечивало ей преимущество в эффективности использования активов.

Иными словами, выдающаяся рентабельность Merck в этот период определялась не снижением издержек при заданных объемах, а более высокими показателями эффективности, обусловленными увеличением

объемов вследствие увеличения спроса, которое, в свою очередь, было обусловлено высокой неценовой стоимостью препаратов Merck [12]. В результате Merck смогла наращивать доходы на протяжении десятилетий, так что в 2010 г. основной фармацевтический бизнес Merck уже более чем вдвое превышал бизнес Eli Lilly, хотя в 1985 г. эта разница составляла всего 8 %.

И опять, несмотря на то что конкретные решения, которые принимали наши выдающиеся компании в области грузоперевозок, в дисконтной торговле, фармацевтике и др., были совершенно разными, их объединяло то, что в первую очередь они заботились об увеличении доходов, были готовы делать инвестиции и нести расходы, необходимые для получения этих доходов [13].

Как и первое правило — *«лучше» важнее, чем «дешевле»*, правило *увеличение доходов важнее сокращения расходов* включает в себе некий нетривиальный смысл, поскольку противоположное утверждение тоже может быть истинным: снижение затрат тоже может систематически обеспечивать очень высокую рентабельность. Но на практике мы обнаружили, что в восьми из девяти наших троек выдающаяся рентабельность обеспечивалась именно за счет увеличения доходов, хотя при этом во многих случаях приходилось мириться с *повышенными* затратами. Из восьми компаний-«чудотворцев», демонстрировавших исключительно высокие показатели, обусловленные увеличением доходов, шесть полагались главным образом на высокие цены, а две (Merck и Wrigley) — на большие объемы, полностью или преимущественно. Эти факты отмечены в нашем анализе полной совокупности выдающихся компаний (см. главу 4), и у нас появились основания сделать вывод, что эта закономерность относится не только к нашей выборке, но отражает характерную особенность, присущую большинству выдающихся компаний.

Позиции компании в конкурентной борьбе определяются тем, как она создает стоимость. Формула рентабельности компании описывает то, как она отбирает свою долю стоимости. Рентабельность повышается при увеличении доходов, при сокращении расходов и/или при уменьшении активов. Мы обнаружили, что выдающиеся компании обеспечивали себе высокую рентабельность за счет увеличения доходов, даже если при этом им приходилось увеличивать расходы и/или активы.

Зная это, менеджеры, которым приходится принимать серьезные решения, связанные с инвестициями, теперь могут оперировать процентами намного более осмысленно. Менеджеры выдающихся компаний понимают, что неценовую стоимость необходимо наращивать постоянно, и дело это небыстрое. Независимо от отрасли, в большинстве случаев это требует значительных и постоянных вложений в активы и других расходов. Кратковременные усилия по повышению рентабельности за счет урезания расходов очень часто оказываются, как говорится, палкой о двух концах, причем «вредный» конец у нее зачастую гораздо острее. Для достижения выдающихся результатов может потребоваться мужество, позволяющее решиться на увеличение затрат, вплоть до проигрыша в затратах.

Именно так: *проигрыша* в затратах. Независимо от того, получают выдающиеся компании свои доходы за счет цен или за счет объемов, у всех у них есть тенденция к работе с *повышенными* затратами, даже тогда, когда, подобно Family Dollar, они ведут конкурентную борьбу на рынках, чутко реагирующих на изменения цен. Готовность к повышенным затратам позволяет выдающимся компаниям формировать, удерживать и использовать конкурентные позиции, определяемые неценовой стоимостью, назначая более высокие цены или оперируя большими объемами.

Никаких других правил нет

Первые два правила определяют, что *следует* принимать во внимание: 1) «лучше» важнее, чем «дешевле» и 2) увеличение доходов важнее сокращения расходов. Третье правило говорит о том, чего делать *не надо*, а именно: не надо думать, что на обобщенном, системном уровне существует еще что-то важное.

Следует ли сфокусироваться на основном бизнесе или нужно эффективно использовать свои способности и возможности для проникновения на новые рынки? Нам не удалось выявить закономерности, которые позволяли бы получить обоснованный ответ на этот вопрос. Компании-«чудотворцы» иногда действовали только дома, а иногда вдалеке от дома. Значение имело только то, что они занимали прочные позиции в поле неценовой конкуренции и что их формула рентабельности определялась увеличением доходов.

Стоит ли вам искать таланты и развивать способности своих сотрудников или нужно налаживать процессы, позволяющие расширять возмож-

ности вашей организации? Правильным будет тот вариант, который обеспечивает максимальное усиление позиций в поле неценовой конкуренции и максимальный вклад в формулу рентабельности за счет увеличения доходов.

Какой тип руководства обеспечит корпорации максимальный успех? Нужен ли ей жесткий харизматичный вождь,двигающий компанию вперед силой воли, или, наоборот, ей нужны скромные, осторожные руководители, не претендующие на единоличную славу? И снова мы можем сказать только одно: имеет значение только то, концентрирует ли данный лидер усилия на формировании прочных позиций в поле неценовой конкуренции и придерживается ли он формулы рентабельности, определяемой увеличением доходов, или нет.

Ни в какой-либо отрасли, ни во всей нашей выборке выдающихся компаний мы не смогли обнаружить ни одного иного значимого (даже в широком понимании, с учетом рецептов на уровне житейской мудрости) и незыблемого правила. В любых ситуациях, при любых условиях и ограничениях наши отборные компании упрямо и неизменно соблюдали только первые два вышеуказанных правила.

Расширяющиеся рынки? *«Лучше» важнее, чем «дешевле» и увеличение доходов важнее сокращения расходов.*

Застой или спад в экономике? *«Лучше» важнее, чем «дешевле» и увеличение доходов важнее сокращения расходов.*

Технологический прорыв? *«Лучше» важнее, чем «дешевле» и увеличение доходов важнее сокращения расходов.*

Нашествие саранчи или зомби? Апокалипсис? *«Лучше» важнее, чем «дешевле» и увеличение доходов важнее сокращения расходов.*

Возможно, это вызовет удивление, но отсутствие других важных правил, кроме *«лучше» важнее, чем «дешевле» и увеличение доходов важнее сокращения расходов*, — это отнюдь не повод к тому, чтобы отключать мозги. Требование строгого соблюдения этих двух правил означает, что все остальное можно обсуждать, и это ставит перед руководством компании трудную задачу — определить, как в максимальной мере соблюсти эти два главных правила в условиях чрезвычайно жесткой конкуренции и резких изменений экономической среды. Иными словами, строгое соблюдение этих правил требует достаточной гибкости.

Чтобы продемонстрировать глубину изменений, которые могут потребоваться для сохранения позиций в поле неценовой конкуренции и формулы рентабельности, определяемой увеличением доходов, обратимся снова

к истории нашего «чудотворца» Heartland. Анализ показателей (с помощью статистического метода, описанного в главе 2) позволяет разделить эту историю на два существенно разных периода, две эры: с 1985 по 1994 г. и с 1995 по 2010 г. В течение эры 1 показатель ФР у Heartland составлял в среднем почти 18 %, в то время как среднее процентное значение ФР по отрасли было однозначным, да еще и не самым большим, и это позволяет предположить, что сама Heartland и присваивала значительную долю создаваемой ею стоимости. Вместе с тем показатель ФР у нее в этот период непрерывно уменьшался — с 26 % в 1986-м до чуть более 10 % к середине 1990-х.

Затем это падение вдруг прекращается: с 1995 по 2010 г. среднее значение ФР у Heartland составляло 13 %, но, в отличие от предыдущей эры, оно было необычно стабильным: не опускалось ниже 10, но и не поднималось выше 14 %. Ее преимущество над Werner по годовым значениям ФР также сократилось с почти 11 процентных пунктов (п.п.) до чуть более 6 п.п. Поскольку эти различия в показателях были статистически и экономически значимыми, можно с достаточной долей уверенности предположить, что поведение Heartland в эти периоды было различным, и попытаться выявить эти различия.

Чтобы точнее определить направление поиска, мы использовали важную особенность бухгалтерских тождеств, которая определяет ФР. Используя методику, описанную в приложении А («Расчет составляющих элементов преимущества»), мы разбили преимущество Heartland по ФР на составляющие элементы. В таблице 3 показаны отдельные элементы преимущества Heartland по сравнению с Werner. Эта методика стала главным аналитическим инструментом нашего исследования.

Начнем с нижней части таблицы 3: разность ФР между Heartland и Werner в течение эры 1 (1985–1994) составляла в среднем 9,6 п.п., а в течение эры 2 (1995–2010) — 6,2 п.п. Из этих 9,6 п.п. (в течение эры 1) 2,3 у Heartland приходились на более высокую валовую прибыль, а 4,1 — на более высокую оборачиваемость основных средств (ООС) и т. д.

Различия в элементах преимущества по эрам обеспечивают дополнительные подсказки в отношении того, что именно изменилось; более того, эти различия облегчают отслеживание изменений в поведении, которыми объясняются эти различия в показателях. Заметим, что преимущество Heartland по оборачиваемости суммарных активов в эру 1 сменилось отставанием по ОСА в эру 2, в то время как ее абсолютная и относительная зависимость от валовой прибыли резко увеличилась. Это убедительно до-

казывает, что Heartland сохранила свои премиальные наценки, но ей пришлось перейти к модели с гораздо более интенсивным использованием активов.

Имеется и убедительное «поведенческое» доказательство того, что именно это и произошло. Создав свой первый распределительный центр в 1993 г., к 2004 г. Heartland довела их число до дюжины. Чтобы удовлетворить спрос клиентов на комплексные сквозные решения, Heartland пришлось резко расширяться главным образом за счет трех приобретений, вследствие которых размеры компании увеличились почти втрое, а ее географическое присутствие распространилось за пределы центральной части страны вплоть до Северо-Восточного и Западного побережий. В результате степень фокусирования ее усилий на определенных клиентах снизилась; в частности, доля пяти ее главных клиентов постепенно сократилась с 60 до 30 % ее общих доходов.

Таблица 3. Составляющие элементы преимущества Heartland над Werner

Составляющие ФР	Доля в преимуществе по показателю ФР (п.п. в год)	
	Эра 1: 1985–1994	Эра 2: 1995–2010
Валовая прибыль	2,3	7,4
АХР	0,0	0,0
НИОКР	0,0	0,0
Другие расходы (вкл. налоги)	4,2	0,2
РП	6,5	7,6
ТОА	-1,0	-2,5
ООС	4,1	1,4
Другое	0,0	-0,3
ОСА	3,1	-1,4
ФР	9,6	6,2

Источники: Compustat; анализ Deloitte.

Данные могут быть не вполне точными из-за округления.

Использование разбиения ФР на составляющие для уточнения направлений поисков релевантных особенностей поведения компаний побуждало нас соотносить свои объяснения различий в рентабельности с глубинной финансовой структурой этих различий.

Самым важным, наверное, было то, что Heartland больше не могла отвергать компромисс между использованием услуг В/О-водителей и уровнями обслуживания. Норма текущей прибыли для перевозок

Научно-популярное издание

Майкл Рейнор и Мумтаз Ахмед

КАК ДУМАЮТ ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ:

Три правила

Редактор Н. Галактионова

Технический редактор Л. Сеницына

Корректоры О. Левина, Т. Филиппова, Н. Соколова, Е. Туманова


Компьютерная верстка А. Тарасова

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» —
обладатель товарного знака АЗБУКА БИЗНЕС
119334, Москва, 5-й Донской проезд, д. 15, стр. 4

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
04073, Киев, Московский проспект, д. 6, 2-й этаж

ЧП «Издательство «Махаон»
61070, Харьков, ул. Ак. Проскуры, д. 1

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.) 

Подписано в печать 28.02.2017. Формат 70×100^{1/16}.
Бумага писчая. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 28,6.
Тираж 2000 экз. В-AZB-18017-01-R. Заказ.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru