

# ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ: КАК ИЗБЕЖАТЬ «ФЕТИША РОСТА» В СТРАНАХ С БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИМИСЯ РЫНКАМИ

## ИССЛЕДОВАНИЕ IEMS

Институт исследований развивающихся рынков  
бизнес-школы СКОЛКОВО – «Эрнст энд Янг» (IEMS)  
Выпуск 13-02, Февраль 2013



Автор:  
Д-р Нан Жоу, Старший Научный Сотрудник

Главный редактор:  
Д-р Сунг Хо «Сэм» Парк, Исполнительный Директор

# Содержание

I. Введение	2
II. Для стран с быстроразвивающимися рынками не всякий рост хорош	4
III. Управление устойчивым ростом	6
IV. Анализ траекторий роста в странах БРИК: четыре сценария	10
V. Межстрановые различия в планах роста	14
VI. Почему в странах с быстроразвивающимися рынками важна прибыльность	20
VII. Прибыльный рост за счет ключевых компетенций	22
VIII. Прибыльный рост за счет диверсификации продукции	26
IX. Прибыльный рост: интеграция прибыльности и органического роста	30
X. Управленческие выводы и рекомендации	34
Приложение 1 Процесс выявления стабильных высокоэффективных компаний	38
Приложение 2 Источники данных о компаниях стран БРИК со стабильно высокими показателями	40
Приложение 3 Критерии отбора компаний стран БРИК со стабильно высокими показателями	42

# I. Введение



Китайская компания Aideo производила компакт-диски для хранения и воспроизведения видео (VCD) в 1990-х годах как раз в то время, когда в Китае бурно развивался рынок VCD. Начальному успеху Aideo способствовали значительные инвестиции в маркетинг. В 1996 году компания заплатила 4,5 млн юаней (сумму, примерно равную своей годовой прибыли) за то, чтобы знаменитые кинозвезды представляли ее продукцию. Эти маркетинговые усилия оправдали себя, и в 1997 году продажи выросли с 0,2 до 1,6 млрд юаней<sup>1</sup>. В 1998 году компания заплатила 0,21 млрд юаней за пятисекундный рекламный ролик на Центральном телевидении Китая. Чтобы отобрать у конкурентов дополнительную долю рынка, Aideo развязала ценовые войны, агрессивно снижая стоимость своей продукции. Единственной стратегией Aideo в то время был постоянный рост. И хотя всего за несколько лет ей удалось достичь поразительных результатов в этом плане, ее прибыльность снизилась, как только рост рынка начал замедляться. К тому же базовую технологию VCD контролировали иностранные производители, поэтому национальные китайские компании, такие как Aideo, не имели возможности поднимать цены. В 1999 году Aideo столкнулась с долговым кризисом, не сумев выплатить огромную задолженность, накопленную за периоды быстрого роста и в ходе не вовремя начатой ценовой войны. В декабре 1999 года компания объявила о банкротстве. Всего за четыре года звезда Aideo успела взойти и погаснуть.

Рост, несомненно, желателен, и даже обязателен для компаний; однако ключевой вопрос состоит в том, какой именно рост. Чрезмерная одержимость может привести к «фетишу роста», когда рост не имеет четких категорий и рассматрива-

ется как самоцель, что иллюстрируется крахом Aideo. Такой рост легко может повлечь излишнее расширение производства и представляет собой особенно серьезную проблему в странах с быстроразвивающимися рынками. Дело в том, что недостаточно сформированные рыночные институты ограничивают развитие производственных мощностей, становление способных управленцев и физической инфраструктуры, то есть факторов, необходимых для поддержания роста<sup>2</sup>. В данном исследовании мы представим доводы в пользу «прибыльного роста», сочетающего значительный рост объема продаж и прибыльность; проведем сравнительный анализ компаний, которые успешно продвигались именно по такой траектории; предложим рекомендации для компаний из стран с быстроразвивающимися рынками.

Рост, несомненно, желателен, и даже обязателен для компаний; однако ключевой вопрос состоит в том, какой именно рост. Чрезмерная одержимость может привести к «фетишу роста», когда рост не имеет четких категорий и рассматривается как самоцель

1/ Wu, Xiaobo. 2000. The big failures. Hangzhou: Zhejiang People's Publishing House.

2/ Khanna, Tarun & Krishna Palepu. 2010. Winning in emergent markets: A roadmap for strategy and execution. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

# II. Для стран с быстроразвивающимися рынками не всякий рост хорош



Хотя увеличение ВВП позволяет компаниям в странах с быстроразвивающимися рынками динамично расти, достичь устойчивого роста не так просто. В отличие от крупных транснациональных корпораций развитых стран, у компаний в БРР нет длительного опыта работы в условиях рыночной экономики, поскольку большинство из них возникло в последние два-три десятилетия после экономической либерализации. Поэтому рост ассоциируется с высвобождением скрытого рыночного спроса, новыми потребителями и формированием рыночных сегментов. Более крупные размеры приравниваются к рыночной силе аналогично тому, как утверждается в научных трактатах, посвященных росту в странах с развитой экономикой<sup>3</sup>.

Согласно общепринятой точке зрения, которую можно вывести из исследования влияния рыночной стратегии на прибыль, рыночная доля неразделимо связана с прибылью. Большая рыночная доля первоначально может вызвать уменьшение прибыли, если она приобретена путем снижения цен. Однако экономия за счет увеличения масштабов производства и диверсификации со временем влечет за собой снижение удельных затрат, а в конечном итоге повышение прибыльности.<sup>4</sup> В значительной степени это происходит благодаря осязаемым и неосязаемым выгодам, которые дает доминирование на рынке. В исследовании влияния рыночной стратегии на прибыль указывается, что у рыночных лидеров, например, удельные затраты на рекламу, переменные затраты, расходы на научные исследования и даже на рабочую силу меньше, чем у остальных участников рынка за счет распределения по крупным рыночным сегментам.

Впрочем, устойчивый рост в странах с быстроразвивающимися рынками не означает безоговорочного стремления к увели-

чению объема продаж, активов или доходов с целью завоевать доминирующее положение на рынке. В таких странах некоторые вопросы, связанные с управлением ростом, звучат острее, поскольку увеличение размеров компании само по себе может также усилить необходимость координации и усугубить проблемы управленческого контроля<sup>5</sup>. Как бы то ни было, это расходится с позицией популистской прессы всего мира, которая регулярно превозносит рост компаний, отчасти потому, что крупные размеры часто привлекают внимание.

Компании, придающие чрезмерное значение росту в ущерб прибыли, в конечном итоге получают удар с неожиданной стороны и столкнутся с проблемами управленческого контроля или с наступлением более мелких и легких на подъем конкурентов. Вопрос недостаточного контроля стоит особо остро в странах с быстроразвивающимися рынками, где очень мало профессиональных управляющих и талантливых специалистов, умеющих адекватно решить проблему. В частности, чрезмерный рост за относительно короткое время может оказаться дисфункциональным, если соответствующие ресурсы и потенциал, такие как производственные мощности и управленческие компетенции, отсутствуют или не могут развиваться. К тому же, пока рост не обеспечит экономию от масштаба, затраты будут превышать доходы, и прибыль уменьшится (а возможно, компания даже получит убытки). Поэтому ключ к достижению устойчивого роста — это не рост как таковой, а прибыльный рост в течение долгого времени.

3/ Knickerbocker, Frederick T. 1973. Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *International Executive*, 15(2): 7-9.

4/ Farris, P., M.J. Moore, & R BuzzeHH. 2004. *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects*. Cambridge: Cambridge University Press.

5/ Kimberly, J. 1979. Organizational size and structuralist perspective: A review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4): 571-597.

# III. Управление устойчивым ростом



В данном исследовании мы представляем доводы в пользу «прибыльного роста», или достижения одновременно высокой прибыли и значительного роста объема продаж в качестве параметра устойчивости. Это благоприятное условие выведено из опыта успешных компаний, ведущих деятельность в странах с быстроразвивающимися рынками, которые значительно отличаются от стран с развитой экономикой. Соответственно, мы утверждаем, что страны с быстроразвивающимися рынками могут поддерживать быстрый рост только в той мере,

Мы представляем доводы в пользу «прибыльного роста», или достижения одновременно высокой прибыли и значительного роста объема продаж в качестве параметра устойчивости

для настоящего исследования, мы выяснили, что изначально компании принимают

**Таблица 1. Основные различия между траекториями, ориентированными на прибыль и на объем продаж**

Характеристика	Ориентация на прибыль	Ориентация на объем продаж
Цель	Обеспечить стабильный и надежный поток прибыли от внешних и внутренних операций.	Добиться сильной рыночной позиции путем захвата целевой доли рынка.
Акцент	Рентабельность продаж, эффективность затрат, фокус на операционной деятельности.	Рыночная доля, рост объема продаж, экономия удельных затрат; возможно, также поглощения, расширяющие охват рынка.
Основные критерии эффективности	Прибыль на инвестированный капитал.	Рост объема продаж, рыночная доля, относительная рыночная доля.
Необходимые условия успеха	Контроль затрат, высокая рентабельность продаж для покрытия операционных и неоперационных расходов.	Экономия за счет увеличения масштаба и диверсификации, эффективный маркетинг в соответствии с потребностями сегментов.
Благоприятная траектория роста	Связанная диверсификация, вертикальная интеграция.	Связанная и несвязанная диверсификация, поглощения.

в какой они способны порождать непрерывный поток высокопроизводительных компаний в течение продолжительного периода. Однако устойчиво высокая производительность компаний во многом зависит от их способности эффективно управлять и ростом объема продаж, и прибыльностью.

Как же достигнуть прибыльного роста в странах с быстроразвивающимися рынками? Опираясь на вторичную информацию, а также на сведения, полученные из опросов

решения исходя из стратегии роста — ориентации на объем продаж или на прибыль<sup>6</sup>. Обычно такие решения формулируются в виде компромисса. Если в центре внимания находится рост объема продаж, то на

6/ Это означает ориентацию на результаты в противовес ориентации на процессы. Существующие исследования роста в странах с развитыми рынками также сфокусированы на предпринимательской деятельности. Однако в данном исследовании нас интересует предпринимательская деятельность скорее с точки зрения процесса достижения роста, а не роста самого по себе.

начальном этапе компания может пожертвовать прибылью (особенно на рынках, которые приближаются к этапу зрелости), чтобы завоевать более значительную рыночную долю в надежде наверстать упущенный доход позже. Компания, ориентированная на прибыль и ограничивающая расходы, чтобы поддержать желаемый уровень доходов, может отказаться от возможностей для расширения рыночной доли (другие различия перечислены в Таблице 1).

Хотя оба типа стратегий — ориентированные на рост продаж и на прибыль — могут привести к прибыльному росту, для их реализации требуются разные ресурсы и потенциал. Стратегии, ориентированные на рост продаж, требуют способности воспринимать и использовать внешние возможности. Стратегии, ориентированные на прибыль, требуют концентрации на внутренних возможностях и использования существующих ресурсов и потенциала. С учетом того, что компании в странах с быстроразвивающимися рынками молоды и располагают ограниченными ресурсами и потенциалом, между стратегиями, ориентированными на рост продаж и на прибыль, существует компромисс, по крайней мере на начальных этапах развития компании<sup>7</sup>.

Рассмотрев баланс между ростом продаж и максимизацией прибыли, обсудим несколько ключевых вопросов. Как добиться роста продаж при ограниченных ресурсах? Стоит ли жертвовать ростом продаж ради прибыльности, или наоборот? Как лучше достигнуть прибыльного роста? В первой части данного исследования мы анализируем опыт множества компаний из стран БРИК (Бразилии, России, Индии и Китая), чтобы понять, как им удается достичь цели. Во второй части рассматриваются различные траектории и формулируются выводы из опыта 70 устойчивых высокопроизводительных компаний названных стран.

7/ Большинство компаний в странах с быстроразвивающимися рынками возникло в последние два-три десятилетия после экономической либерализации. Например, средний возраст 500 крупнейших частных компаний Китая составляет лишь 15,63 года.



# IV. Анализ траекторий роста в странах БРИК: четыре сценария

В какой мере требование прибыльного роста применимо в странах с быстроразвивающимися рынками? Чтобы ответить на этот вопрос, мы разбили компании на категории по двум признакам: росту объема продаж и прибыльности. Сочетание этих признаков приводит к четырем сценариям, представленным в Таблице 2<sup>8</sup>.

В качестве эксперимента предположим пока, что сектор I (прибыльный рост — идеальное состояние) — самая желанная ситуация, в которой хочет оказаться любая компания. Не каждая компания способна достичь столь благоприятного положения,

но высокая прибыльность). Во многом подобно Матрице роста BCG, оба весьма любопытны, поскольку любые будущие стратегические решения компаний будут определять, куда они переместятся: в благоприятный сектор I или в неблагоприятный сектор IV. Для компаний важны и рост продаж, и прибыльность, но, выбирая путь расширения, приходится отдать предпочтение лишь одному из этих аспектов.

Взяв за основу эту матрицу, мы можем проанализировать возможность перемещения компаний между различными секторами, что даст повод к проведению эмпириче-

**Таблица 2. Четыре сценария роста и прибыльности**

	Высокая прибыльность	Низкая прибыльность
Значительный рост объема продаж	I. Прибыльный рост — идеальное состояние	II. Компании на грани — убыточные лидеры рынка
Незначительный рост объема продаж	III. Компании в ожидании — незначительный рост, но высокая прибыльность	IV. Компании на спаде — бесцельный рост

именно поэтому оно является идеальным. Этот сектор отличается сложной взаимосвязью роста продаж и прибыли, зависящей от множества факторов, включая благоприятный этап развития отрасли, прозорливый стратегический анализ и безупречную реализацию. Напротив, в сектор IV (компании на спаде — бесцельный рост) попадают компании, явно находящиеся в упадке. Они не способны ни поддержать рост объема продаж, ни добиться прибыльности. Поэтому их присутствие на любом рынке можно считать бессмысленным.

Интерес представляют промежуточные секторы — сектор II (компании на грани — убыточные лидеры рынка) и сектор III (компании в ожидании — незначительный

рост). Итак, из Таблицы 2 видно, что из сектора II компании могут перемещаться в сектор I, или в сектор III, или даже в сектор IV. Если компания перемещается из сектора II в сектор I, это означает, что сначала она проводит стратегию, ориентированную на рост продаж; если же она перемещается из сектора III в сектор I, это выглядит как первоначальное следование стратегии, ориентированной на прибыль. Вполне возможно, что компания осознанно не выбирает ту или иную стратегию, однако предпочтение одной из них может проявляться в том, что стратегия выбрана не случайно.

В перспективе оба варианта стратегии — с ориентацией на рост продаж и на прибыль — могут привести к прибыльному росту. Если компания на начальных этапах существования выберет стратегию, ориентированную на рост продаж, последующая прибыль позволит ей стать лидером рынка. Относительная рыночная доля (совокупный доход компании, деленный на совокупный

8/ Прототипом этой таблицы является широко известная Матрица роста, предложенная компанией Boston Consulting Group (BCG). Эта матрица состоит из секторов, которые называются «Звезды», «Дойные коровы», «Темные лошади» и «Собаки» — в зависимости от темпов роста рынка и относительной рыночной доли компаний соответствующих категорий.

доход ее крупнейшего конкурента) достигается за счет значительного эффекта масштаба (как установлено в исследовании влияния рыночной стратегии на прибыль). Тогда удельные затраты существенно уменьшаются, что приводит к высокой прибыльности. Однако в большинстве случаев этого не происходит, и ниже мы обсудим данный процесс и приведем соответствующие примеры. В альтернативном варианте стратегия, ориентированная на прибыль, может в конечном итоге привести к более значительному росту продаж, а также к лидерству на рынке. Высокая прибыль обычно сочетается с эффективностью затрат, которая достигается благодаря снижению стоимости производства, рациональной культуре управления и акценту на производство не специализированных, а стандартизованных продуктов. Способность перенаправить эти ресурсы и потенциал на другие сферы бизнеса в ходе

тщательно спланированного расширения может привести к значительному росту.

Хотя со временем к прибыльному росту могут привести обе стратегии — ориентированные на рост продаж и на прибыль, — они требуют разных ресурсов и потенциала. Результаты деятельности компании об-

Компаниям, которые на этапе I ориентировались на прибыль, гораздо легче достичь значительного роста продаж. И наоборот, менее вероятно, что компании, первоначально ориентированные на рост продаж, со временем достигнут высокой прибыльности

**Таблица 3. Траектории роста**

Статус компании на этапе I (2002–2006 гг.)	Этап II (2007–2011 гг.) ЗВ	Этап II (2007–2011 гг.) ЗН	Этап II (2007–2011 гг.) НВ	Этап II (2007–2011 гг.) НН
Значительный рост продаж — высокая прибыль (прибыльный рост), ЗВ	36,7%*	16,9%	31,1%	15,3%
Значительный рост продаж — низкая прибыль (стратегия, ориентированная на продажи), ЗН	9,5%	40,5%	8,4%	41,6%
Незначительный рост продаж — высокая прибыль (стратегия, ориентированная на прибыль), НВ	35,3%	13,2%	36,2%	15,3%
Незначительный рост продаж — низкая прибыль, НН	11,5%	34,3%	10,8%	43,5%

\*Процентная доля компаний.

улавливаются ее способностью к развитию компетенций. В зависимости от этой способности компания может перемещаться в рамках вышеозначенных секторов разными путями. Чтобы понять модели перехода, мы собрали данные по компаниям ключевых секторов каждой из стран БРИК с 2002 по 2011 год (включая товары производственного назначения, потребительские продукты, финансовые услуги, энергию и коммунальные услуги, технологии, медийную продукцию, транспорт, инфраструктуру, а также пищевую промышленность, биотехнологии и биопромышленность, здравоохранение, диагностику и охрану окружающей среды). В общей сложности эти данные охватывают 105 260 компаний. Источником данных является глобальная база ORBIS, которая содержит информацию по более чем 60 миллионам компаний. На основе этих данных мы установили, какой путь роста выбирали компании первоначально — через увеличение продаж или прибыли — в зависимости от намерений и обстоятельств. Главный вопрос настоящего исследования заключается в том, какой путь со временем ведет к устойчивому росту.

Чтобы проанализировать эффективность деятельности компаний, мы разбили рассматриваемый временной период на два этапа: этап I (2002–2006 годы) и этап II (2007–2011 годы). Компании на каждой стадии были классифицированы в соответствии с четырьмя сценариями: значительный рост продаж — высокая прибыль (ЗВ), значительный рост продаж — низкая прибыль (ЗН), незначительный рост продаж — высокая прибыль (НВ) и незначительный рост продаж — низкая прибыль (НН). Рост продаж измеряется процентным отношением разницы между объемами продаж текущего и прошлого года к объему продаж прошлого года. Прибыль измеряется рентабельностью активов (ROA), которая рассчитывается как отношение чистой операционной прибыли к активам компании на начало года. Масштабы роста продаж и прибыли конкретной компании определяются путем сопоставления с аналогичными среднеотраслевыми

показателями в течение каждого этапа.

Далее мы отслеживаем переход компаний из одного сектора в другой: какая стратегия ведет к прибыльному росту в странах с быстроразвивающимися рынками? В Таблице 3 в сводном виде представлены траектории роста на каждом из двух рассматриваемых этапов.

В Таблице 3 представлены разные модели эффективности. Если на этапе I компании ориентировались на рост продаж, то вероятнее всего (41,6%) на этапе II у них будут незначительный рост продаж и низкая прибыльность. Если на этапе I компании ориентировались на прибыль, то на этапе II они наверняка (с вероятностью  $71,5\% = 35,3\% + 36,2\%$ ) сохранят высокую прибыльность и с меньшей вероятностью попадут в категорию с незначительным ростом продаж и низкой прибыльностью (15,3%). Данные позволяют утверждать, что компаниям сложнее переключиться со стратегии, ориентированной на рост продаж, на стратегию, ориентированную на прибыль. Сделать это способно только 8,4% фирм.

Если говорить о переходе в идеальную категорию значительного роста продаж и высокой прибыльности (сектор I), то в категории, ориентированной на прибыль на этапе I, этой цели достигло 35,3% компаний, тогда как в категории, ориентированной на рост продаж на этапе I, таких компаний было существенно меньше — 9,5%. Таким образом, компаниям, которые на этапе I ориентировались на прибыль, гораздо легче достичь значительного роста продаж. И наоборот, менее вероятно, что компании, первоначально ориентированные на рост продаж, со временем достигнут высокой прибыльности.

# V. Межстрановые различия в планах роста



Хотя у многих стран с быстроразвивающимися рынками есть некоторые общие черты, такие как динамичный рост экономики и относительно слабые институты, между отдельными странами сохраняется немало различий. На Рисунках 1–4 представлены различные пути перемещения компаний из одного сектора в другой в разных странах. Рисунки показывают, как меняются стратегии роста на этапе II по сравнению с этапом I. Мы рассматривали только те компании, которые на этапе I ориентировались на рост продаж или на прибыль, поскольку хотели сопоставить эти две стратегии и выяснить их эффект. На рисунках с обозначением «а» представлены компании, выбравшие на этапе I ориентацию на рост продаж, а с обозначением «б» — компании, выбравшие ориентацию на прибыль. Секторные диаграммы на рисунках показывают распределение компаний на этапе II.

## Китай

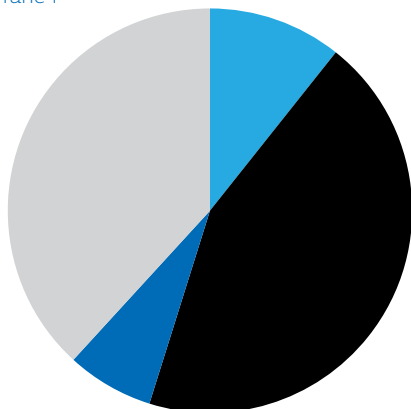
В Китае компании, выбравшие на этапе I ориентацию на рост продаж, на этапе II чаще стал-

киваются с незначительным ростом продаж и низкой прибылью (38%) по сравнению с теми, кто предпочел на этапе I ориентироваться на прибыль (14%). В то же время компании, выбравшие на этапе I ориентацию на прибыль, на этапе II чаще добиваются прибыльного роста (37%) по сравнению с теми, кто на этапе I ориентировался на рост продаж (11%). По сравнению с компаниями России и Индии, в Китае достигают значительного роста продаж и высокой прибыли на этапе II и те компании, которые на этапе I ориентировались на рост продаж (11%), и те, которые на этапе I были ориентированы на прибыль (37%). Аналогичным образом в данной стране ниже вероятность попадания таких компаний на этапе II в категорию с незначительным ростом продаж и низкой прибылью: 11% для тех, которые на этапе I ориентировались на рост продаж, и 14% для тех, которые ориентировались на прибыль. В целом быстрый экономический рост и стабильный политический климат в Китае обеспечивают национальным компаниям более благоприятные возможности для достижения прибыльного роста, чем в России и Индии.

**Рисунок 1. Китай**

### 1а:

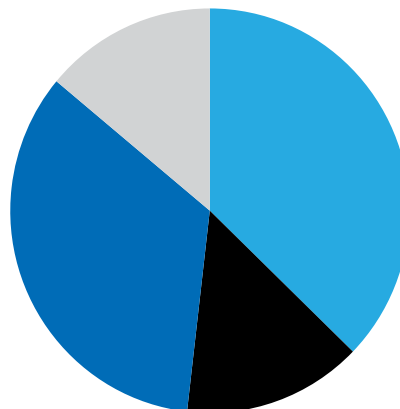
Распределение на этапе II компаний, ориентированных на рост продаж на этапе I



■	ЗВ	11%
■	ЗН	44%
■	НВ	7%
■	НН	38%

### 1б:

Распределение на этапе II компаний, ориентированных на прибыль на этапе I

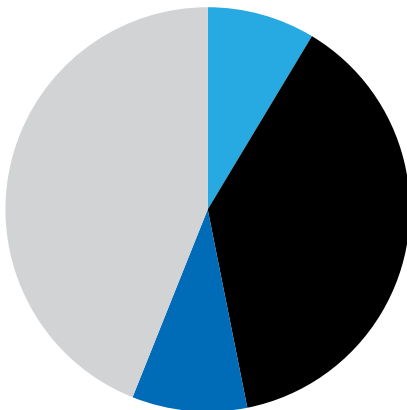






■	ЗВ	37%
■	ЗН	15%
■	НВ	34%
■	НН	14%

**Рисунок 2. Россия**

**2a:**

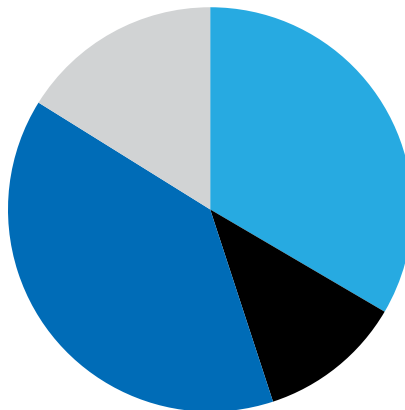
Распределение на этапе II компаний, ориентированных на рост продаж на этапе I







	ZB	9%
	ZH	38%
	NB	9%
	NN	44%

**2b:**

Распределение на этапе II компаний, ориентированных на прибыль на этапе I

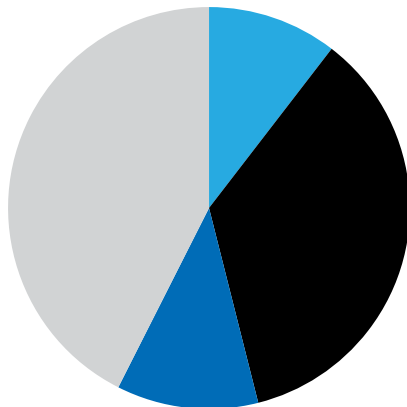






	ZB	33%
	ZH	12%
	NB	39%
	NN	16%

**Рисунок 3. Индия**

**3a:**

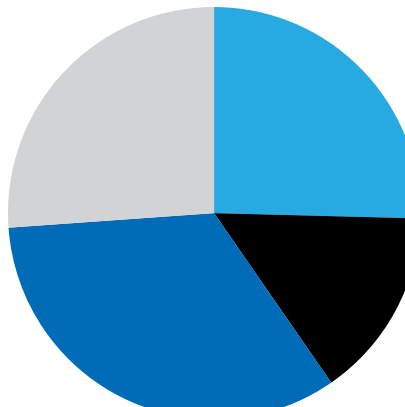
Распределение на этапе II компаний, ориентированных на рост продаж на этапе I







	ZB	10%
	ZH	36%
	NB	11%
	NN	43%

**3b:**

Распределение на этапе II компаний, ориентированных на прибыль на этапе I



	ZB	25%
	ZH	15%
	NB	34%
	NN	26%

## Россия

Ситуация с российскими компаниями аналогична: только 9% из тех, кто выбрал на этапе I ориентацию на рост продаж, достигают прибыльного роста на этапе II; тогда как среди компаний, выбравших на этапе I ориентацию на прибыль, таких 33%. 44% компаний, которые на этапе I ориентировались на рост продаж, на этапе II переживают незначительный рост и низкую прибыль; тогда как среди компаний, выбравших на этапе I ориентацию на прибыль, таких лишь 16%.

## Индия

Для индийских компаний вероятность того, что ориентация на прибыль на этапе I приведет к прибыльному росту на этапе II, ниже, чем в других странах (25%), а вероятность незначительного роста продаж и низкой прибыли выше (26%). Судя по этому результату, в Индии трудно поддерживать определенный уровень прибыли — возможно, потому, что в стране меньше государственных

предприятий (ГП), чем в Китае и России. ГП обычно занимают монопольное положение в прибыльных отраслях. Как представляется, из-за меньшего числа ГП в Индии сложно поддерживать прибыль.

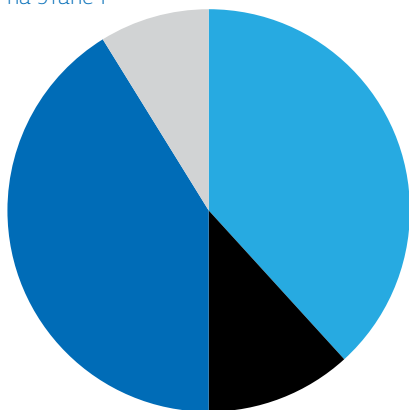
## Бразилия

Для бразильских компаний характерны совсем иные закономерности, чем для компаний остальных трех стран. В основном это связано с гораздо меньшим числом объектов для исследования: мы выявили только 34 компании, ориентированные на рост продаж, и 230 компаний, ориентированных на прибыль. Поэтому вполне возможно, что выявленную закономерность нельзя обобщать. Впрочем, единая тенденция все же сохраняется: компании, которые на этапе I ориентировались на прибыль, на этапе II чаще достигают прибыльного роста и реже сталкиваются с незначительным ростом и низкой прибылью по сравнению с теми, которые на этапе I ориентировались на рост продаж.

**Рисунок 4. Бразилия**

### 4а:

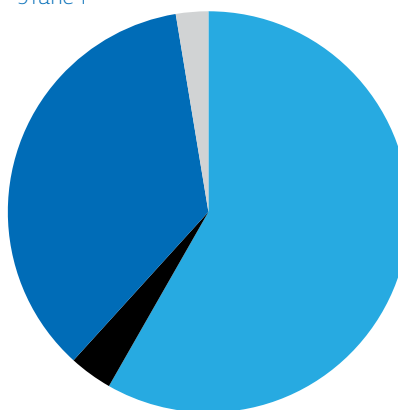
Распределение на этапе II компаний, ориентированных на рост продаж на этапе I



ЗВ	38%
ЗН	12%
НВ	41%
НН	9%

### 4б:

Распределение на этапе II компаний, ориентированных на прибыль на этапе I



ЗВ	58%
ЗН	3%
НВ	36%
НН	3%

Итак, из Рисунков 1–4 видно, что для компаний из стран БРИК предпочтительнее первоначально ориентироваться на прибыль, чем на рост продаж: именно такая стратегия позволит со временем достигнуть прибыльного роста. К тому же у таких компаний меньше шансов оказаться в состоянии упадка (сектор IV: незначительный рост продаж — низкая прибыль). Каковы причины этого? Как выявленная закономерность дополняет то, что нам известно о влиянии маркетинговой стратегии на прибыль компаний в развитых странах? В следующих разделах мы рассмотрим эти вопросы в свете существующих теорий и наших целевых исследований.



# VI. Почему в странах с быстроразвивающимися рынками важна прибыльность

Фактор прибыльности в странах с быстроразвивающимися рынками особенно важен. В странах с развитой экономикой значение прибыли заключается в максимизации акционерного капитала и дохода собственников, к чему стремится любая компания. Согласно классической теории управления, конечная цель компании — получение максимально высокой прибыли для своих акционеров, а источником высокой доходности инвестиций служит прибыль. Такие показатели, как ROA и рентабельность продаж, прочно укоренились в финансовой отчетности и аналитических отчетах для инвесторов в качестве ключевых индикаторов эффективности компании, а также результативности работы управленческого персонала. Поэтому при оценке деятельности управляющих обычно используются такие показатели, как рентабельность собственного капитала, активов и продаж.

В странах с быстроразвивающимися рынками компании не хотят нести такую же ответственность перед акционерами, как компании в развитых странах. Но даже этот факт не снимает для них вопрос прибыльности. В действительности отсутствие акционеров усиливает необходимость прибыльности, поскольку прибыли, полученные от внутренних операций, становятся источником финансирования будущего роста. Даже в тех случаях, когда компании рассчитывают на внешнее финансирование и выходят на довольно узкие рынки капитала, привлечение средств сдерживается отсутствием надежной информации, которую требует большинство инвесторов. Так, потенциальные инвесторы не будут вкладывать средства в незнакомые им предприятия, как не будут они инвестировать при опасениях, что их вводят в заблуждение недостоверной информацией. Напротив, в экономически развитых странах с более совершенными институтами достоверная финансовая отчетность и независимая финансовая пресса могут ком-

## Высокоэффективные компании добиваются прибыльного роста благодаря своим компетенциям или их совершенствованию, а также за счет диверсификации продукции и органического роста

пенсировать этот специфический недостаток<sup>9</sup>.

Так что же отличает компании, достигшие прибыльного роста? Чтобы понять, как в странах с быстроразвивающимися рынками добиваются прибыльного роста, мы выявили группу компаний со стабильно высокими показателями, превосходящими показатели аналогичных предприятий, в которую вошли 500 ведущих частных компаний в каждой из стран БРИК. Процесс выявления кратко описан в Приложении 1. После тщательного изучения сотен компаний и посещений десятков из них мы в конечном итоге отобрали 70 самых многообещающих компаний: 16 китайских, 16 российских, 22 индийских и 16 бразильских.

Для каждой из них мы собрали качественную информацию по многим аспектам (таким как исходные преимущества, ключевые компетенции, диверсификация продукции и интернационализация). При сборе информации были использованы самые разные источники, включая годовые отчеты, интернет-ресурсы, веб-сайты компаний и интервью с представителями организаций.

Мы выяснили, что высокоэффективные компании добиваются прибыльного роста благодаря имеющимся компетенциям или их совершенствованию, а также за счет постоянной диверсификации продукции и органического роста. Следующие разделы посвящены детальному рассмотрению этих трех факторов посредством анализа отобранных успешных компаний.

9/ Khanna, Tarun & Krishna Palepu. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75: 41-51.

# VII. Прибыльный рост за счет ключевых компетенций



Стабильность неразрывно связана со способностью компании развивать ключевые компетенции, которые являются основными факторами роста прибыли. Это верно для компаний из любых стран — как с развитыми рынками, так и с быстроразвивающимися. Однако ключевые компетенции стабильных высокоэффективных компаний опираются на их глубокое знание местных рынков и условий. Наше исследование показывает, что подобные компании достигают прибыльного роста главным образом за счет развития компетенций, обеспечивающих производственную эффективность в нижеследующих областях.

### Жесткие гарантии качества

Важность гарантий качества во многих странах с быстроразвивающимися рынками, например, в странах БРИК, обусловлена их относительно более слабыми договорными институтами. Доверие, завоеванное благодаря высокому качеству производимой продукции, позволит компаниям устанавливать надбавки к ценам, чтобы покрыть затраты, связанные с дифференциацией, и повысить прибыль.

### Интегрированная логистика и управление цепочками поставок

Низкий уровень развития комплексных систем логистики и связанной с ними инфраструктуры во многих странах с быстроразвивающимися рынками, таких как Индия, приводит к значительной уязвимости всей цепочки поставок. Вот почему интегрированная логистика, особенно своевременное обращение к вертикальной интеграции, — это критически важное условие успеха во многих странах данной категории.

### Сотрудничество в обучении и инновациях

Затраты на рабочую силу в странах с быстроразвивающимися рынками начинают расти. Поэтому компаниям необходимо развивать

технологические компетенции посредством НИОКР (обычно в сотрудничестве с иностранными институтами), и принимать на работу местных ученых и исследователей.

### Способность реагировать на запросы потребителей и полный охват рынка

Высокоэффективные компании превосходят конкурентов в таких отношениях, как быстрота реагирования на меняющиеся запросы потребителей, тщательное выстраивание местных связей, укрепление отличительных преимуществ и объединение ранее разрозненных рыночных ниш.

### Системы управления, характеризующиеся быстротой реакции и сплоченностью

Системы управления, принятые в компаниях со стабильно высокими показателями, обычно обладают тремя отличительными характеристиками: гибкость, быстрота реакции и сплоченность команды руководства. Все это опирается на сильные вспомогательные структуры и устойчивую корпоративную культуру.

Изучая компании, выбранные в качестве примеров, мы пришли к выводу, что инвестирование в НИОКР и развитие инновационного потенциала — самый типичный путь формирования ключевых компетенций для будущего роста. Один из таких примеров — китайский производитель «умных» электросчетчиков Linyang Electronics. Сначала быстрый рост Linyang объяснялся повышением спроса на электроизмерительные приборы в большинстве городов Китая. В этот период компания уделяла большое внимание развитию конкурентных преимуществ. Она создала центры НИОКР в нескольких городах и ежегодно инвестировала в новые разработки свыше 5% своих доходов. 12% сотрудников заняты в сфере НИОКР. Компания также участвовала в нескольких национальных исследовательских проектах. В результате в активах компании

61 патент, авторские права на восемь видов программного обеспечения и ряд незапатентованных технологий. Помимо НИОКР, компания также упорно работала над формированием бренда, обеспечивая качество своих продуктов во всех возможных отношениях: сырье и материалы, оборудование и персонал. Частота отказов от ее продукции гораздо ниже, чем того требует национальный стандарт. Компания Linyang также создала систему обратной связи по вопросам качества для сопровождения своей продукции. Это тот случай, когда компания изначально ставила своей целью прибыльность, что со временем привело ее к прибыльному росту. В результате на этапе II она перешла в категорию компаний со значительным ростом и высокой прибылью.

Еще одна история успеха — бразильский производитель цемента Cimento Itambé. На начальном этапе компания получала высокую прибыль благодаря дешевой высококачественной продукции и тесным связям с крупными потребителями. Фактически это был первый цементный завод страны, получивший сертификат соответствия ISO 9001, что укрепило репутацию компании как производителя цемента надежного качества. Ей удалось снизить затраты за счет сжигания производственных отходов в печах для обжига цемента; сегодня это одна из шести компаний Бразилии, имеющих разрешение природоохранных органов на сжигание отходов в качестве альтернативного топлива. Зольные остатки от сжигания входят в состав сырья для изготовления цемента. Такое топливо обеспечивает 15% энергии, необходимой для работы печей Itambé. Кроме того, компания тщательно выбирает потребителей. Она ищет клиентов, для которых важно качество. Треть спроса на цемент в Бразилии приходится на долю крупных потребителей. Itambé удовлетворяет 70% спроса. Названные конкурентные преимущества обеспечили компании высокую прибыль, которая была направлена на дальнейший рост. В цементной промышленности важную роль играет экономия за счет увеличения масштабов производства,

и Itambé все время расширяется. Она постоянно увеличивала мощности своего завода и инвестировала в новое предприятие. В течение многих лет Cimento Itambé удерживает свои позиции в на юге Бразилии, где ее рыночные доли составляют примерно 16%.

Обычно значимость ключевых компетенций всячески превозносится, однако они не определяют фактическую деятельность. Как показывают приведенные выше примеры, завоевание позиций в новых рыночных нишах — рискованное дело, которое требует смелых действий и дальновидного руководства. Часто необходимо формировать и консолидировать спрос, а не просто удовлетворять его, как делают в странах с развитой экономикой. Изначальные намерения компаний и способности развивать их различны, и это отчасти объясняет изменения траекторий их роста.



# VIII. Прибыльный рост за счет диверсификации продукции

Второй путь достижения прибыльного роста — это успешная диверсификация продукции. Вместо роста в рамках одной отрасли диверсификация означает вхождение в новый бизнес в поисках новых возможностей роста. Диверсификация продукции — важный компонент стратегий, ориентированных как на рост продаж, так и на прибыль. Если стратегия ориентирована на рост продаж, компания может ускорить его, занявшись бизнесом, который расширяет зону охвата ее продукции. Аналогичным образом, если стратегия ориентирована на прибыль, компания может увеличить ее путем вхождения в более доходный (по сравнению с существующим) бизнес. Успешная диверсификация продукции не только увеличит размеры компании, но и повысит ее общую эффективность благодаря рациональному распределению ресурсов между различными звеньями цепочки создания стоимости.

Одно из самых ответственных решений, которые предстоит принять управляющим при реализации стратегии диверсификации продукции, — это определение направления диверсификации. Конечный выбор непосредственно влияет на результативность диверсификации и к тому же определяет,

способна ли компания достичь прибыльного роста за ее счет. Во Вставке 1 объясняются различные типы диверсификации продукции в зависимости от ее направления.

В Таблице 4 представлены сводные данные о направлении (типах) диверсификации продукции компаний, выбранных в качестве примеров.

Для рассматриваемых компаний диверсификация продукции — основной путь к достижению прибыльного роста. В целом более 80% этих компаний диверсифицировали свою деятельность путем вхождения как минимум в одну новую сферу бизнеса. В каждой стране не менее 70% компаний распространили свою деятельность на иную сферу бизнеса. В 51% компаний диверсификация была горизонтально связанной, 57% компаний избрали вертикальную интеграцию; а 22% диверсифицировали свою деятельность, занявшись несвязанными сферами бизнеса, причем более половины из них — китайские компании.

Поскольку горизонтально связанная диверсификация означает использование существующих ресурсов и потенциала компании, она требует минимального накопления ресурсов и укрепления потенциала. Дивер-

**ВСТАВКА 1. РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОДУКЦИИ**

	Связанная диверсификация		Несвязанная диверсификация
	Горизонтально связанная диверсификация	Вертикальная интеграция	
<b>Определение</b>	Вхождение в бизнес, тесно связанный с существующим бизнесом компании	Вхождение в бизнес поставщиков компании (предшествующие звенья технологической цепочки) или ее покупателей (последующие звенья технологической цепочки)	Вхождение в бизнес, не связанный с существующим бизнесом компании
<b>Обоснование</b>	Использование существующих ресурсов или потенциала на рынках, связанных с технологиями или потребителями компании	Обеспечение стабильности поставок и спроса, уменьшение операционных затрат	Использование незадействованных ресурсов, позволяющее существующему бизнесу конкурировать на рынках с большим потенциалом, уменьшение риска

сификация такого типа обычно считается самой безопасной и эффективной из всех трех стратегий. Впрочем, при более близком рассмотрении оказывается, что только 23 из 55 диверсифицированных компаний в качестве первого шага предпочли связанную диверсификацию. Однако 25 из них сначала выбрали вертикальную интеграцию, что отражает значение вертикальной интеграции для роста компании. В каждой из четырех стран более половины компаний диверсифицировали свою деятельность путем вхождения в вертикально интегрированные сферы бизнеса, причем сделали это на ранних этапах развития.

В странах с быстроразвивающимися рынками вертикальная интеграция удачно согласуется с прибыльным ростом, поскольку относительно плохо развитые рыночные институты становятся причиной потенциально высоких операционных затрат. На таких рынках, как страны БРИК, нет законодательных или нормативных актов, гарантирующих исполнение контрактов; даже если они существуют, их соблюдение в принудительном порядке не обеспечивается. Чтобы преодолеть это препятствие при ведении бизнеса с иностранными структурами, успешные компании таких стран чаще, чем в развитых странах, выбирают путь

В странах с быстроразвивающимися рынками вертикальная интеграция удачно согласуется с прибыльным ростом, поскольку относительно плохо развитые рыночные институты становятся причиной потенциально высоких операционных затрат

интернационализации своей деятельности (что объясняет высокий уровень их вертикальной интеграции).

Помимо сокращения операционных затрат, еще одна причина вертикальной интеграции — стремление к эффективному управлению проблемами в сфере входящей и исходящей логистики. Во многих странах с быстроразвивающимися рынками вопросы координации стоят особенно остро, поскольку неразвитость каналов распределения приводит к неэффективности логистических процессов и ненадежности цепочек поставок. Часто в дополнение к наращиванию физических масштабов успешные компании развивают собственные сбытовые сети и тесно взаимодействуют с дистрибьюторами, стремясь гарантировать своевременную доставку своей продукции потребителям.

Хорошим примером вертикальной ин-

**Таблица 4. Диверсификация продукции компаний**

	Общая степень диверсификации	Связанная диверсификация		Несвязанная диверсификация
		Горизонтальная диверсификация	Вертикальная интеграция	
<b>Китай</b>	100%	69%	69%	50%
<b>Бразилия</b>	94%	69%	56%	19%
<b>Индия</b>	72%	36%	52%	16%
<b>Россия</b>	70%	30%	50%	0%
<b>Всего</b>	81%	51%	57%	22%

теграции является компания Jinglong — китайский производитель солнечных элементов и кремния для полупроводников и солнечных батарей. Не признавая мелкие инвестиции, компания приступила к созданию полной доминантной производственной цепочки: выращивание кристаллов, резка монокристаллических слитков на полупроводниковые пластины, разделение полупроводниковых пластин на отдельные кристаллы и производство солнечных элементов. Хотя конкуренты сочли такую стратегию рискованной и ушли с рынка, для Jinglong она оказалась эффективной.

В качестве другого примера можно привести индийскую компанию Godawari Power & Ispat Ltd., которая начала свою деятельность как сталепроизводитель, но позднее превратилась в вертикально интегрированную компанию ради уменьшения затрат на логистику. В 2004 году она приступила к обратной интеграции в разработку полезных ископаемых, купив у Министерства горной промышленности лицензии на добычу железной руды на участках Борио Тиббу и Ари Донгри в штате Чхаттисгарх. Общие запасы на этих участках превышают 100 млн тонн. В том же году Godawari начала строительство электростанции мощностью 73 МВт, которая полностью обеспечивает энергетические потребности объектов компании. Из 73 МВт 42 МВт энергии вырабатывается с использованием отработанного тепла (регенерированного после производства губчатого железа), что способствует

существенному уменьшению затрат на топливо. На сегодняшний день компании удалось полностью охватить цепочку создания стоимости стальной проволоки, и она превратилась в «сквозного» и при этом одного из самых низкочатратных производителей стальной проволоки.

Диверсификация продукции — это второй путь, позволяющий успешным компаниям сочетать высокую прибыльность со значительным ростом продаж. Опять же, упор здесь делается на эффективности операций. Последовательный переход от вертикальной интеграции к связанной диверсификации продукции представляет собой более консервативный путь к рыночному росту. В странах с развитой экономикой компании, способные добиться агрессивного роста за счет несвязанной диверсификации, часто выбирают такой вариант развития потому, что обладают сильными бизнес-моделями и значительными ресурсами. Напротив, в странах с быстроразвивающимися рынками компаниям, в особенности стартапам, все еще приходится постепенно наращивать свои компетенции, что отражается на их выборе будущих продуктов и рынков.

Помимо сокращения операционных затрат, еще одна причина вертикальной интеграции — стремление к эффективному управлению проблемами в сфере входящей и исходящей логистики

# IX. Прибыльный рост: интеграция прибыльности и органического роста



Если говорить о прибыльности, возникает вопрос как компании, которые первоначально стремились к ней, смогли также добиться значительного роста продаж, тогда как те, которые предпочли вначале обеспечить рост продаж, не столь преуспели в достижении высокой прибыльности? Наши исследования показывают, что все дело в способности компаний расти, и необязательно так, как описывают распространенные теории. В основной литературе, посвященной стратегиям, быстрорастущие компании преуспевали настолько, насколько могли извлекать выгоды за счет экономии от увеличения масштабов и диверсификации<sup>10</sup>. Такая стратегия типична для отраслей, связанных с сырьевыми товарами в относительно сформировавшихся отраслях, — например, для сталелитейной и цементной промышленности. Более того, при этом предполагается, что потенциальный новый игрок также располагает достаточными ресурсами, которые

позволяют преодолеть барьеры для выхода на рынок. Однако в странах с быстроразвивающимися рынками лишь немногие компании способны достигнуть прибыльного роста, первоначально избрав ориентацию на рост продаж. Как правило, доминирующие позиции на рынке уже заняты компаниями, получающими поддержку государства. При анализе конкретных примеров выясняется, что такие компании предвидят входные барьеры, занимая рыночные ниши и сегменты, которые ранее игнорировались или не имели лидеров. Выбор момента для выхода на рынок становится важным компонентом стратегии, поскольку амбициозной компании, возможно, придется формировать потенциал, опережая спрос.

Также выяснилось, что успешные компании используют прибыли для органического роста (на основе внутренних компетенций), а не полагаются только на рост за счет поглощений. В процессе роста компа-

## ВСТАВКА 2. РАЗЛИЧНЫЕ СПОСОБЫ ВЫХОДА НА РЫНОК

	Новые предприятия	Слияния и поглощения	Совместное предприятие <sup>11</sup>
<b>Определение</b>	Формирование полностью нового предприятия в одиночку	Слияние с существующей компанией или ее поглощение	Формирование нового предприятия совместно с другой компанией
<b>Преимущество</b>	Полный контроль над новым предприятием, не нужны плановые показатели или партнеры, нет риска утечки технологии/знаний	Быстрота, возможность сэкономить на ценных активах	Объединение ресурсов двух сторон для формирования крупных масштабов, выгода от дополнительных активов партнера, снижение рисков
<b>Недостатки</b>	Медленный процесс, требует крупных объемов вводимых ресурсов	Интеграция после слияния и поглощения, поиск достижимых плановых показателей, риск переплаты	Поиск партнеров; риск утечки технологии/знаний, конфликты с партнерами по поводу порядка управления предприятием

Каждый способ выхода на рынок имеет свои преимущества и недостатки. Выбор способа зависит от собственных потребностей компании, и единого правила не существует. Поэтому, принимая решение, руководству следует тщательно взвесить выгоды и затраты по каждому способу. Ошибка может поставить под удар всю стратегию диверсификации.

11/ Совместное предприятие может представлять собой новые инвестиции или же слияние и поглощение. Тем не менее оно рассматривается как отдельный способ выхода на рынок из-за его особых характеристик, описанных во Вставке 2. В настоящем исследовании дочернее предприятие относится к совместным предприятиям, если у него есть совместная собственность двух или более сторон.

10/ Porter, M.E. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.

нии могут выбирать один из многочисленных способов выхода на рынок. Во вставке 2 поясняются различные способы выхода на рынок в период, когда компания проводит диверсификацию продукции.

Каждый способ выхода на рынок имеет свои преимущества и недостатки. Выбор способа зависит от собственных потребностей компании, и единого правила не существует. Поэтому, принимая решение, руководству следует тщательно взвесить выгоды и затраты по каждому способу. Ошибка может поставить под удар всю стратегию диверсификации.

На Рисунке 5 приводятся сводные данные по выбору способа выхода на рынок для стабильных компаний с высокими показателями из стран БРИК.

Как видно из Рисунка 5, независимо от формы диверсификации продукции компании с высокими показателями предпочитают рост за счет новых предприятий. Это согласуется с низким уровнем доверия и высокими операционными издержками на многих быстроразвивающихся рынках, таких как страны БРИК. Поскольку слияния и поглощения и совместные предприятия подразумевают сделки с другой стороной, такие компании стремятся избежать неопределенности и выбирают создание нового предприятия.

С точки зрения будущего рост важен и необходим и для развитых, и для быстроразвивающихся рынков. В странах с развитой экономикой значительный рост продаж и связанная с ним рыночная доля чрезвычайно важны для установления доминирующей позиции на рынке. Но в странах с быстроразвивающимися рынками динамичный рост продаж необходим по трем следующим причинам. Во-первых, он сигнализирует о стабильности и предвещает будущий успех. Нет ничего необычного в изобилии правительственных программ, ориентированных на стимулирование роста, поскольку рост увязывается с целевыми показателями занятости и даже с ожидае-

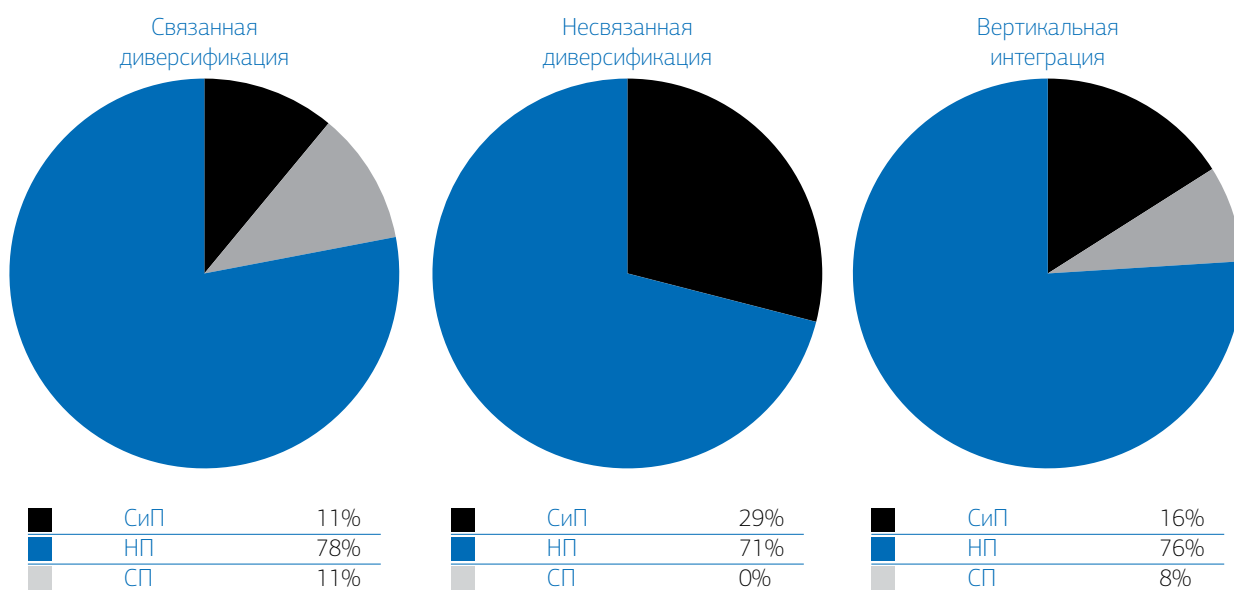
## Независимо от формы диверсификации продукции компании с высокими показателями предпочитают рост за счет новых предприятий

мыми налоговыми поступлениями. Во-вторых, размер крупных компаний в странах с быстроразвивающимися рынками позволяет создавать резервный запас средств для перенаправления в небольшие компании. По сути, во многом подобно японскому кэйрэцу и корейскому чеболь, такое перенаправление средств функционирует в качестве внутреннего рынка капитала<sup>12</sup>. В-третьих, крупные компании рассматриваются как средство обеспечения необходимых институциональных гарантий, в частности соблюдения действующего законодательства и исполнения договорных обязательств. Иным способом правовая инфраструктура страны порой не в состоянии обеспечить такое принуждение.

По этим причинам значительный рост продаж в странах с быстроразвивающимися рынками желателен — не столько для абсолютного доминирования на рынке (хотя этого не стоит ни отвергать, ни остерегаться), сколько для выгод и последствий, о которых говорилось выше: они накапливаются за счет увеличения размеров компании на основе внутренних компетенций. Если уже прибыльные компании смогут выйти из затруднительного положения, ориентируя свои стратегии на использование прибыли от увеличения размеров, они с наибольшей вероятностью добьются столь желанного прибыльного роста.

12/ Hoskisson, Robert E. & Thomas A. Turk. 1990. Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Journal*, 15: 459-477.

**Рисунок 5. Форма диверсификации и способ выхода**



# Х. Управленческие выводы и рекомендации

В настоящем исследовании подчеркиваются три основных факта. Во-первых, компании выбирают различные пути поддержания эффективности — например, необходимость обеспечить внутренние прибыли до того, как будет завоевана абсолютная доля рынка за счет максимального увеличения продаж. Во-вторых, стабильной эффективности невозможно добиться без одновременного развития соответствующих компетенций. В-третьих, успешные компании со временем добиваются прибыльного роста несколькими способами. Соответственно компаниям, которые в настоящее время работают или стремятся работать в странах с быстроразвивающимися рынками, важно знать следующее:

1. Не следует стремиться к росту на быстроразвивающихся рынках без учета прибыли, поскольку быстрый рост не гарантирует высоких прибылей

Несмотря на то что быстроразвивающиеся рынки динамично растут и предоставляют возможности для увеличения объемов продаж и прибыли, компаниям не следует вслепую стремиться к быстрому росту, не думая о том, как превратить будущие прибыли в новые инвестиции. Наш анализ показывает, что почти половина компаний, первоначально ориентированных на рост продаж, на более поздних этапах потеряла в продажах и прибыли. Для обеспечения стабильности важно развивать необходимые компетенции. Прибыли и конкурентные преимущества связаны друг с другом; их союз отражает ситуацию, когда лошадь тянет телегу роста, а не наоборот.

2. Вертикальная интеграция — важный способ достижения устойчивого роста на многих быстроразвивающихся рынках

Во многих странах с быстроразвивающимися рынками, например БРИК, вертикальная интеграция является одним из важных путей устойчивого прибыльного роста. Это не только средство достижения роста — это еще и способ уменьшить операционные издержки на многих бы-

строразвивающихся рынках. Эффективность компании обеспечивается ее способностью гарантировать высокое качество продукции и ее своевременную поставку. На этих двух факторах строятся все конкурентные преимущества, которые можно получить на быстроразвивающихся рынках. В нашем исследовании более половины (57%) компаний стали вертикально интегрированными. При этом следует отметить, что вертикальная интеграция компании на постоянной основе невозможна. После того как завершена интеграция цепочки создания стоимости и обеспечения контроля, у компаний почти не остается возможностей для дальнейшей вертикальной интеграции.

3. Диверсификацию продукции следует проводить самостоятельно

Выбор способа выхода на рынок влияет на успешность диверсификации продукции. Согласно нашему исследованию, независимо от формы диверсификации компании предпочитают новые предприятия, а не СиП или совместные предприятия. В сущности более 70% случаев диверсификации продукции, которую проводят успешные компании, — это инвестиции в новые предприятия. С учетом высоких операционных издержек, низкого уровня доверия на многих быстроразвивающихся рынках, а также ограниченных сведений о потенциальных целях слияний и поглощений или о партнерах по совместным предприятиям гораздо безопаснее проводить диверсификацию самостоятельно.

Наконец, устойчивая эффективность компаний в странах с быстроразвивающимися рынками гораздо многограннее, чем

Не следует стремиться к росту на быстроразвивающихся рынках без учета прибыли, поскольку быстрый рост не гарантирует высоких прибылей

принято описывать. Устойчивый рост на таких рынках, несомненно, будет зависеть от макроэкономических условий, промышленного развития и мер государственной политики, которые формируют будущих победителей в глобальной конкурентной борьбе. Тем не менее стабильный успех высокоэффективных компаний, в свою очередь, будет опираться на их способность добиваться со временем прибыльного роста и приобретать необходимые для этого компетенции.

При этом следует отметить, что истории успеха изученных компаний лишь иллюстрируют эффективное использование ресурсов и потенциала для достижения прибыльного роста. Формальное следование их модели роста (например, проведение вертикальной интеграции или инвестирование в новые предприятия) не гарантирует той или иной компании достижения прибыльного роста. Компания должна определить собственную стратегию роста в соответствии со своими внутренними ресурсами и потенциалом, а также внешней рыночной конъюнктурой<sup>13</sup>.

13/ Одна из редакций настоящей статьи будет опубликована в журнале Business Horizon в 2013 году.



# Приложение 1. Процесс выявления стабильных высокоэффективных компаний



В первую очередь процесс выявления опирался на пятиэтапную процедуру. Первым этапом был намеренно широкий охват с привлечением множества обобщенных показателей оценки деятельности, таких как рост доходов, доля рынка, прибыльность и эффективность. Подробная информация об источниках приводится в Приложении 2. На втором этапе сотни компаний с высокими показателями, прошедшие первый этап, были отсеяны через более подробный многоуровневый набор фильтров. В том числе они сравнивались с сопоставимыми компаниями из списка 500 лучших в мире за 2009 год, а также подвергались глубокому граничному анализу эффективности распределения ресурсов<sup>14</sup>. Подробная информация о процессе отсева приводится в Приложении 3. Компании, соответствующие стандартам, переходили на третий этап. На данном этапе на основе вторичных источников была сформирована модель устойчивых компаний с высокими показателями. И наконец, на четвертом этапе мы проводили масштабные опросы на местах во многих отобранных компаниях, углубляя представления об их стратегии, истории и потенциале.

После этого был сформирован предварительный перечень компаний, который предстояло взять в качестве примера. Но нам хотелось убедиться, что та или иная компания не была упущена из-за сокрытия технических деталей процесса от нашего внимания. Поэтому мы проконсультировались в компании Ernst & Young по поводу достоверности использованных данных и попросили дать экспертный отзыв об организации работы в выбранных компаниях и их стратегически важных компетенциях. По результатам таких оценок были добавлены пять компаний (одна в России и четыре в Индии), которые эксперты на местах отнесли к лучшим в своих секторах.

14/ Эффективность определяется по тому, насколько успешно компания может преобразовывать ресурсы в продукцию по сравнению с наиболее эффективной компанией выборки.

# Приложение 2. Источники данных о компаниях стран БРИК со стабильно высокими показателями

## Источники количественных данных

На первом этапе определялись источники данных для использования. Китай, Россия, Бразилия и Индия были выбраны потому, что они относятся к крупнейшим быстроразвивающимся рынкам мира. В прошедшие десятилетия эти страны пережили быстрый экономический рост, и на их экономике до сих пор сказывается наследие государственной собственности. Мы также выбрали обрабатывающие отрасли, поскольку они считаются движущей силой экономики стран с быстроразвивающимися рынками.

Затем мы сосредоточились на списках 500 ведущих частных компаний в каждом году. Для китайских компаний мы определили перечень 500 лидеров по стоимости продаж ежегодно с 2000 по 2009 годы. В случае российских и индийских компаний мы подготовили аналогичные ежегодные списки с 2001 по 2009 годы. Для бразильских компаний временной отрезок включал с 2003 по 2009 годы, поскольку мы располагали данными за этот период. Нашей целью было определить наиболее эффективные компании среди 500 ведущих за все годы. Несмотря на то что не все крупные компании являются высокоэффективными, мы полагаем, что именно среди них следует искать компании с наилучшими показателями. Поскольку такие компании способны непрерывно расти, они в конечном счете окажутся среди 500 ведущих в рамках заданного промежутка времени.

## Вторичные источники

Данные по китайским компаниям получены в основном из Базы данных промышленных компаний Китая — ежегодного статистического учета промышленных компаний, проводимого Государственным статистическим управлением Китая. В Статистическом ежегоднике Китая приводится совокупная статистика по провинциям и отраслям. В данные учета включались все обрабатывающие предприятия, кроме малого и семейного бизнеса. В базе данных еже-

годного исследования содержатся основные финансовые показатели и демографические сведения, в том числе наименование, год образования компании и фамилия руководителя. По заявлениям статистического управления, точность учетной информации, и в особенности финансовых данных, тщательно проверялась.

Данные по российским и бразильским компаниям были взяты из ORBIS — глобальной базы данных, в которой содержится информация о более чем 60 миллионах компаний. Информацию предоставляют свыше 40 различных экспертов в своих регионах или направлениях. Кроме описательной информации и финансовых показателей компаний, ORBIS содержит и другие данные — например, новости, исследования рынков, рейтинги и отчеты по странам, сканированные отчеты, информацию о собственности и данные по слияниям и поглощениям. Отчеты с исходными данными доступны для компаний, зарегистрированных на фондовых биржах, для банков и страховых компаний, а также для крупнейших частных фирм.

Исходные данные по индийским компаниям были получены из базы Prowess центра мониторинга экономики Индии. Охват индийских компаний в Prowess включает сравнительно крупную часть коммерческой деятельности, осуществляемой в Индии. Например, совокупный доход всех компаний, отраженных в ней, составляет примерно 78% ВВП Индии. Стоимость продукции всех обрабатывающих предприятий, включенных в базу, в 2008–2009 годах составляла 79% совокупной стоимости продукции всего зарегистрированного обрабатывающего сектора страны. На компании из базы Prowess приходится более половины объемов внешней торговли Индии. Они охватывают примерно 62% экспорта Индии и около 82% импорта.

# Приложение 3. Критерии отбора компаний стран БРИК со стабильно высокими показателями

Компания должна быть частной (не принадлежащей иностранному собственнику или государству); должна относиться к обрабатывающему сектору и существовать не менее десяти лет.

Компания должна входить в перечень 500 ведущих частных компаний 2009 года.

Средний показатель эффективности компании за десять лет (рассчитываемый с помощью граничного анализа) должен быть выше среднегодового по 500 ведущим компаниям за тот же период.

Ее средний показатель роста продаж за десять лет должен быть выше среднего по 500 ведущим компаниям.

Ее средний показатель прибыльности за десять лет должен быть выше среднего по 500 ведущим компаниям.

Ее годовой показатель роста продаж не должен быть ниже среднегодового по 500 ведущим компаниям более чем за три года.

В 2009 году компания должна занимать положение в ряду десяти ведущих частных компаний по показателю продаж в каждом рыночном секторе (определяется по четырехзначному коду отраслевой классификации SIC).

Во избежание воздействия на результаты отраслевых особенностей из одного сектора было выбрано не более двух компаний (определяется по четырехзначному коду SIC для сектора).

## Коротко об Институте исследований быстроразвивающихся рынков Московской школы управления СКОЛКОВО и Ernst & Young (IEMS)

---

Институт исследований быстроразвивающихся рынков Московской школы управления СКОЛКОВО и Ernst & Young (IEMS) представляет собой сетевую экспертную группу, ориентированную на управленческие и экономические проблемы. Он располагается в странах с быстроразвивающимися рынками и занимается исследованием таких рынков. Наша задача состоит в проведении актуальных исследований, которые касаются важнейших проблем формирования быстроразвивающихся рынков.

Настоящая публикация содержит сводную информацию и потому предназначена исключительно для создания общих представлений. Она не претендует на роль подробного исследования или профессиональной оценки. Ни EYGM Limited, ни любой другой член международной организации Ernst & Young не принимает на себя никакую ответственность за убытки, понесенные любым лицом, которое действовало или воздерживалось от действий, руководствуясь любыми материалами из настоящей публикации. По любым конкретным вопросам следует обращаться к соответствующему консультанту.

Взгляды и суждения третьих сторон, приведенные в настоящей публикации, необязательно отражают точки зрения международной организации Ernst & Young или входящих в ее состав компаний. Кроме того, их следует рассматривать в контексте того времени, когда они были высказаны.



## ОБЗОРЫ IEMS

---

- Номер 09-01 «Мировой финансовый кризис: его влияние и ответные действия в России и Китае» (февраль 2009).
- Номер 09-02 «Управление в условиях экономического спада. Возможности и стратегическое реагирование в России и Китае» (март 2009).
- Номер 09-03 «Глобальная экспансия транснациональных корпораций России и Китая: адаптация в условиях кризиса» (май 2009).
- Номер 09-04 «Российские и китайские транснациональные компании: операционные трудности и вызовы кризиса» (июнь 2009).
- Номер 09-05 «Деятельность транснациональных компаний на развивающихся рынках: посткризисная коррекция притока прямых иностранных инвестиций (FDI) в Китай и Россию» (август 2009).
- Номер 09-06 «Демография – это судьба? Как демографические изменения повлияют на экономическое будущее БРИК» (сентябрь 2009).
- Номер 09-07 «Структура управления публичных компаний: в России и Китае» (декабрь 2009).
- Номер 10-01 «Размер имеет значение: насколько велик масштаб БРИК?» (январь 2010).
- Номер 10-02 «К вопросу о «разъединении»: действительно ли страны БРИК могут пойти своим собственным путем?» (февраль 2010).
- Номер 10-03 «Новая география» международной торговли «Как страны с формирующимся рынком быстро меняют мировую торговлю» (март 2010).
- Номер 10-04 «Частая смена кадров на высших руководящих позициях в России и Китае с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента» (апрель 2010).
- Номер 10-05 «Суверенные фонды благосостояния и новая эра богатства БРИК» (июль 2010).
- Номер 10-06 «Корпоративные гиганты и экономический рост: случай Китая и России» (август 2010).
- Номер 10-07 «Исчезает ли дешевое обрабатывающее производство в Китае? — Кто станет следующей мировой фабрикой?» (ноябрь 2010).
- Номер 11-01 «Новая нефтяная парадигма: может ли развивающийся мир жить при цене на нефть выше 100 долларов?» (январь 2011).
- Номер 11-02 «За рамками бизнеса, в рамках государства: как лидеры корпоративной социальной ответственности Китая и России занимаются благотворительностью» (февраль 2011).
- Номер 11-03 «Все дороги ведут в Рим: высокорезультативные фирмы в Китае и России» (июнь 2011).
- Номер 11-04 «Развитие и результаты функционирования фондовых рынков в странах с быстроразвивающимися рынками» (июль 2011).
- Номер 11-05 «Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государством посредством КСО в России и Китае» (август 2011).
- Номер 11-06 «Цены на продовольствие: движущие факторы и воздействие на благосостояние в странах с быстроразвивающимися рынками» (сентябрь 2011).
- Номер 11-07 «Стремительный рост влияния финансовых рынков быстроразвивающихся стран» (сентябрь 2011).
- Номер 11-08 «Мировой финансовый кризис и результативность банков стран с быстроразвивающимися рынками: исследование эффективности банков» (сентябрь 2011).
- Номер 11-09 «Рост затрат на ведение бизнеса в странах с быстроразвивающимися рынками: оценка вероятного воздействия на предпринимателей в тяжелые экономические времена» (октябрь 2011).
- Номер 11-10 «Мучитель, жертва или кто-то еще: объяснение публичных кризисов с транснациональными корпорациями в Китае и России» (ноябрь 2011).



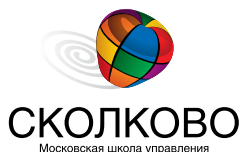
- Номер 11-11 «Становление африканских львов» (декабрь 2011).  
Номер 12-01 «Индекс «мягкой силы» IEMS для стран с быстроразвивающимися рынками» (февраль 2012).  
Номер 12-02 «Рискованность банков стран БРИК в рискованном мире» (май 2012).  
Номер 12-03 «Скрывать или бороться: представление недостоверной информации о прибыли в странах с быстроразвивающимися рынками — Китае и России» (июнь 2012).  
Номер 12-04 «Дивный новый мир. Индекс быстроразвивающихся рынков 2011-2012 гг.» (август 2012).  
Номер 12-05 «Навстречу Евразийскому Союзу: Возможности и Угрозы в Регионе СНГ» (октябрь 2012).  
Номер 12-06 «Сырьевые товары и быстрорастущие рынки: неразрывная связь?» (ноябрь 2012).  
Номер 12-07 «Потоки капитала и быстрорастущие рынки: 1995–2010 годы» (декабрь 2012).  
Номер 13-01 «Потоки Прямых Иностранных Инвестиций в регионе Ближнего Востока и Северной Африки: особенности и влияние» (январь 2013).  
Номер 13-02 «Прибыльный рост: как избежать «фетиша роста» в странах с быстроразвивающимися рынками» (февраль 2013).

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ ДОКЛАДЫ IEMS

---

- Номер 10-01 «Крупнейшие автомобильные рынки мира в 2030 году: Страны с формирующимся рынком преобразуют мировую автомобильную промышленность» (май 2010).  
Номер 10-02 «Приз за производительность. Учет факторов экономического роста стран БРИК в последние годы: чудо или мираж?» (июнь 2010).  
Номер 10-03 «Великий уравниватель. Рост глобального среднего класса в странах с формирующимся рынком» (сентябрь 2010).  
Номер 10-04 «Независимость центральных банков и глобальный финансовый обвал: Взгляд из стран с формирующимся рынком» (ноябрь 2010).  
Номер 11-01 «Дивный новый мир. Классификация стран с быстроразвивающимися рынками — новая методология, Индекс быстроразвивающихся рынков SKOLKOVO» (февраль 2011).  
Номер 11-02 «Новая география потоков капитала» (март 2011).  
Номер 11-03 «Все новое — это хорошо забытое старое. Меры контроля за операциями с капиталом и макроэкономические детерминанты предпринимательской деятельности в странах с быстроразвивающимися рынками» (апрель 2011).





**Московская школа управления СКОЛКОВО** — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делая упор на практические знания, Московская школа управления призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения. Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Премьер-министр Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев.

С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена — программы в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний интегрированные модули. В январе 2009 года началась первая программа Executive MBA, в сентябре 2009 года — первая международная программа FuHH-time MBA.

---

Московская школа управления СКОЛКОВО  
143025, Россия, Московская область  
Одинцовский район  
дер. Сколково, ул. Новая, 100  
тел.: +7 495 580 30 03  
факс: +7 495 994 46 68  
E-mail: [info@skolkovo.ru](mailto:info@skolkovo.ru)  
Website: [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)



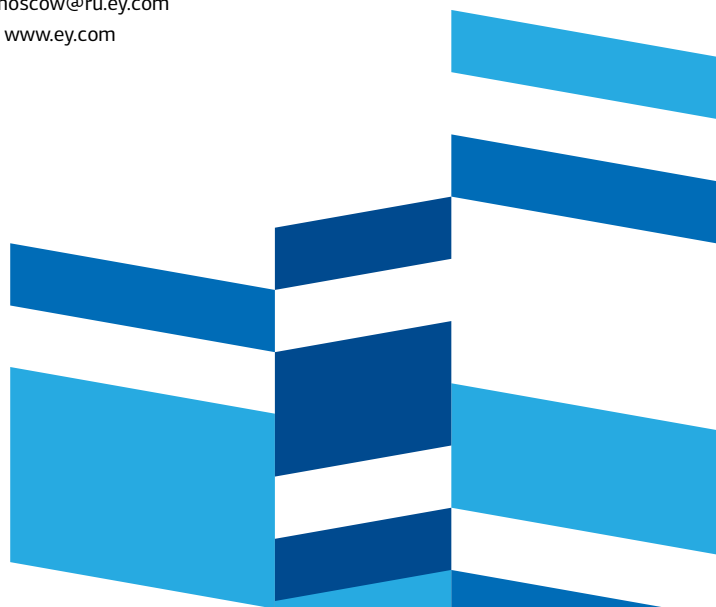
«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 144 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

С открытием нашего московского офиса в 1989 году мы стали первой международной фирмой по оказанию профессиональных услуг в России и Содружестве Независимых Государств. Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 16 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Тольятти, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3400 специалистов.

Специалисты «Эрнст энд Янг» являются признанными лидерами в своих профессиональных областях, они применяют передовые ноу-хау во всех отраслевых направлениях нашей деятельности. Мы оказываем содействие клиентам в области управления бизнес-рисками, а также в поиске действенных решений и новых возможностей для развития их компаний. Накопленный нами более чем 20-летний опыт работы в странах СНГ позволяет нам предоставлять клиентам наиболее ценную информацию и, опираясь на проверенные ресурсы нашей организации, создавать основу для улучшения показателей деятельности и повышения прибыльности компаний.

---

Ernst & Young  
Россия, 115035, Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1  
Тел: +7 (495) 755 9700  
Факс: +7 (495) 755 9701  
E-mail: [moscow@ru.ey.com](mailto:moscow@ru.ey.com)  
Website: [www.ey.com](http://www.ey.com)



**Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО – «Эрнст энд Янг» (IEMS)** — совместный проект Московской школы управления СКОЛКОВО и компании «Эрнст энд Янг». IEMS — международный исследовательский центр, основное направление научной деятельности которого — анализ вопросов управления и экономики в развивающихся странах. Наша миссия — проведение исследовательской работы, которая обладает практическим эффектом и направлена на анализ ключевых проблем роста стран с развивающейся экономикой. Научные сотрудники Института, во взаимодействии с международной сетью высших учебных заведений, проводят комплексные, практические и сравнительные исследования. Результаты научной работы распространяются среди политических деятелей, предпринимателей, представителей деловых кругов и научного сообщества по всему миру. Ключевые направления и виды нашей исследовательской деятельности:

- Оценка экономических, социальных и корпоративного управления
- Прикладные и проектные исследования
- Всесторонние и междисциплинарные исследования
- Сравнительный анализ стран с формирующейся рыночной экономикой
- Научные исследования, обладающие практической ценностью и обширной областью применения

В настоящее время у нас открыты офисы в Москве и Пекине, в будущем, мы планируем открыть региональные отделения во всех крупных развивающихся странах, включая Индию, Ближний Восток, Южную Африку и Бразилию.

Институт исследований развивающихся рынков (IEMS)  
Китай, 100101, Пекин  
Unit 1608 North Star Times Tower  
No. 8 Beichendong Rd., Chaoyang  
тел. +86 10 6498 1634, факс +86 10 6498 1634 (#208)

Институт исследований развивающихся рынков (IEMS)  
143025, Россия, Московская область  
Одинцовский район, дер. Сколково, ул. Новая, 100  
тел. +7 495 580 30 03, факс +7 495 994 46 68

E-mail: [iems@skolkovo.ru](mailto:iems@skolkovo.ru)  
Website: [www.iems.skolkovo.ru](http://www.iems.skolkovo.ru)

