*К*омпании – «скрытые чемпионы»

*К*омпании – «скрытые чемпионы» в *Ц*ентральной и *В*осточной *Е*вропе, *Р*оссии, *К*азахстане и *Т*урции

Сагинова Ольга Витальевна
д-р. экон. наук, профессор, зав. кафедрой сравнительной экономики и предпринимательства
saguinova@rea.ru

Скоробогатых Ирина Ивановна
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга
iskorobogatykh@yahoo.com

Мусатова Жанна Борисовна
канд. экон. наук, доцент

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва

Аннотация

В статье изложены результаты международного исследовательского проекта, использовавшего методику профессора и консультанта Германа Саймона для идентификации компаний – «скрытых чемпионов» в странах Центральной и Восточной Европы, России, Казахстане и Турции. Выделены основные факторы успеха этих компаний, а также их роль в экономическом развитии соответствующих стран.

Ключевые слова: международный исследовательский проект, лидерство в предпринимательстве, анализ ключевых факторов успеха

Термин «скрытые чемпионы» (hidden champions) впервые был использован Теодором Левиттом в беседе с Германом Саймоном, который впоследствии так назвал свою книгу, посвященную мелким и средним компаниям Германии, внесшим существенный вклад в экспортный потенциал страны. Германия – один из крупнейших экспортеров в мире, причем этот объем экспорта достигнут не только благодаря крупным глобальным компаниям. В список 500 крупнейших мировых компаний, по версии журнала Forbes, входят всего 39 немецких компаний, их больше у Японии (68) и США (140), которые имеют существенно более низкие показатели экспорта. 70% экспорта Германии приходится на долю среднего бизнеса, 68% экспорта Китая обеспечивают компании с численностью сотрудников менее 2000 [23].

Проведенные Г. Саймоном исследования в Германии в 1996, а затем в Австрии и Швейцарии в 2009

г. позволили выделить факторы успеха компаний, которые получили название «скрытых чемпионов» (Hidden Champions). Эти компании устойчивы к кризисным явлениям и экономическим спадам, они создают рабочие места в своих секторах экономики темпами, превышающими средние показатели отрасли. По интенсивности научно-исследовательских работ скрытые чемпионы (СЧ) вдвое опережают средние показатели и превосходят показатели 1000 крупнейших компаний [24]. По числу зарегистрированных патентов на 1000 работающих СЧ более чем в 5 раз превосходят показатели крупных компаний, а стоимость патента у них в 5 раз ниже. Эти компании являются свидетельством зрелости и стабильности национальной экономики и представляют интересный объект для исследования. Скрытые чемпионы – это компании, являющиеся мировыми лидерами на своих узких рынках или в товарных категориях. По размерам компании СЧ относятся к средним. Помимо экономических факторов и факторов, опсывающих стратегии рыночной ориентации таких компаний, СЧ предпочитают оставаться «скрытыми» или «негласными» (silent). Их продукты хорошо известны узкому кругу специалистов, либо они работают над производством компонентов или конечных продуктов, уникальных по своим потребительским свойствам, занимаются реализацией результатов инновационного процесса. Их мало знает массовый рынок, хотя присутствие таких компаний обуславливает стабильность развития отраслей. Согласно методологии Г. Саймона, такие компании должны отвечать трем требованиям:

1) входить в тройку мировых лидеров в своей рыночной нише или быть лидером в своем регионе по доле рынка;
2) иметь оборот менее 4 миллиардов долларов;
3) быть неизвестными широкой публике.

Международный исследовательский проект Компании – «скрытые чемпионы»

Международный исследовательский проект, инициированный CEEMAN [25] и поддержанный Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) [26] и Польской ассоциацией образования в области менеджмента FORUM [27], ставил свое

70% экспорта Германии приходится на долю среднего бизнеса, 68% экспорта Китая обеспечивают компании с численностью сотрудников менее 2000

задачей выяснить, есть ли в странах Центральной и Восточной Европы, в России, Казахстане и Турции компании, которые можно отнести к категории «скрытых чемпионов», есть ли специфика в их создании и развитии, отличающая их от выявленных СЧ в Германии и других странах Западной Европы. После кризиса 2008 г. бизнесмены и политики в разных странах были обеспокоены динамикой экономического развития и стабильностью в Центральной и Восточной Европе. Аналитики сходились в своем прогнозе, что в этом регионе не стоит ожидать сколько-нибудь успешных компаний в глобальном масштабе.

В проекте участвовали представители 18 стран Центральной и Восточной Европы (включая Российскую Федерацию), Турция и Казахстан, которые в проекте были отнесены к категории стран с «динамически развивающимися экономиками». В ходе исследования были идентифицированы 200 компаний и более детально проанализированы данные 165 компаний, которые можно отнести к скрытым чемпионам. И хотя в целом число СЧ на душу населения в исследуемых странах (0,0007) оказалось ниже, чем в Германии (0,0134), проект внес определенные коррективы в первоначальные данные Г. Саймона. Так, по его данным в 2009 г. в России было лишь 10 компаний, которых можно было отнести к разряду скрытых чемпионов, проектная группа в 2010–2011 г. выделила 29 таких компаний.

Участники проекта столкнулись с целым рядом трудностей и вызовов: из-за национальной специфики и различий в условиях каждой страны невозможно было применить универсальный подход к проведению исследований. Пришлось адаптировать методологию идентификации СЧ Саймона, так как ее критерии не всегда были применимы в конкретных странах. Сбор первичной информации и проведение глубинных интервью с представителями компаний были затруднены стремлением этих компаний сохранять непубличный профиль и оставаться «скрытыми».

Сопоставление ключевых критериев отбора СЧ Г. Саймона и исследовательского проекта представлены в *табл. 1* (*см. на с. 9*).

Скрытые чемпионы в Восточной Европе и России распределились по отраслям следующим образом:

35,7% компаний – представители отрасли информационных технологий, телекоммуникаций и нанотехнологий, 18,4% компаний работают в отрасли машиностроения и производства оборудования, 11,2% компаний из электротехнической отрасли и электроники (*см. рис. 1 на с. 10*).

Две группы компаний – «скрытых чемпионов»

Большинство СЧ были образованы после начала рыночных реформ в соответствующих странах, примерно с начала 90-х годов, но некоторые и в конце 90-х, начале 2000-х. Несмотря на свой молодой возраст, многие из них добились значительного успеха на мировом рынке и стали лидерами в глобальном масштабе. Все компании можно разделить на две группы по параметрам длительности существования и масштабу лидерства *(см. рис. 2 на с. 10)*.

Хотя компании и первой и второй группы можно отнести к скрытым чемпионам, их подходы к созданию потребительской ценности отличаются. С точки зрения продукта компании первой группы создают технологически сложные, но стандартные продукты, а компании второй группы предлагают на рынке наукоемкие и кастомизированные потребительские решения. Компании

Таблица 1

Сопоставление критериев отбора СЧ

Показатель	Скрытые чемпионы по Г. Саймону	Скрытые чемпионы Центральной и Восточной Европы, России, Казахстана и Турции
Позиция на рынке	№1 в Европе, входит в тройку в мире	Лидер в Европе, Восточной Европе, регионе
Годовой доход	€326 млн.	€141 млн.
Рост дохода за последние 10 лет	8,8%	10,4%
Экспорт (% от дохода)	61,5 (51,1 10 лет назад)	62,1 (58,2 10 лет назад[1])
Производительность (доход на одного работающего)	€160.039	€99.240
Средний возраст компаний	61	19
Расходы на НИР (% дохода)	6	16,4
Кол-во патентов на 1000 работающих	30,6	41,98
ROI (%)	13,6	32

[1] Некоторые компании не существовали 10 лет назад.

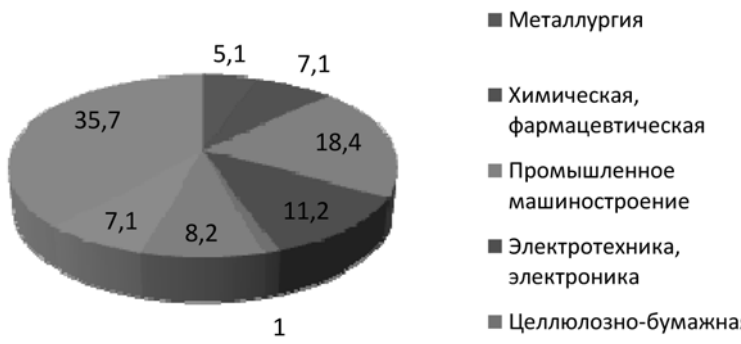


Рис. 1. Распределение идентифицированных СЧ по отраслям

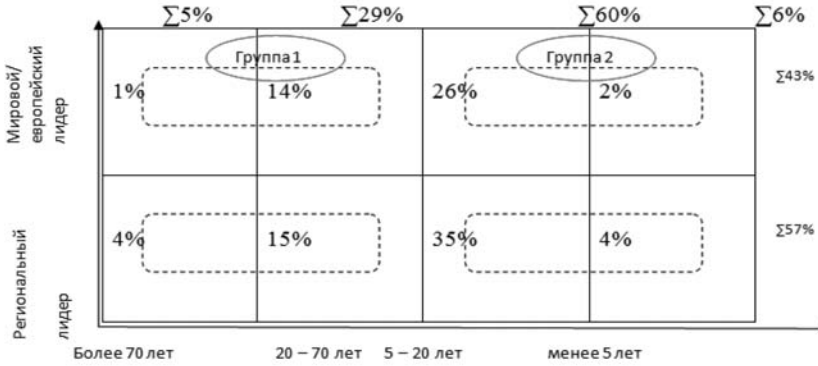


Рис. 2. Группировка компаний СЧ по параметрам лидерство-время существования

1-й группы создают конкурентные преимущества за счет оптимального соотношения цены и качества, а компании 2-й группы за счет дизайна и товарного решения, значительно опережающего конкурентов. Поставщиков компании 1-й группы рассматривают как конкурентов и стремятся создавать собственную производственную цепочку. Компании 2-й группы относятся к поставщикам как к партнерам и стремятся создавать для них дополнительную ценность. Себестоимость продукции компании 1-й группы снижают за счет экономии масштаба, а второй группы за счет интеллектуального лидерства и экономии от использования новых знаний и наукоемких технологий.

Как и СЧ, описанные Г. Саймоном, большинство исследованных компаний возглавляются сильными лидерами с предпринимательской интуицией, страстью к инновациям, обширными экспертными знаниями в своей области и крепкими международными связями. Все руководители СЧ являются организаторами профессиональных сообществ, многие из них создают вокруг своих компаний партнерские сети, включающие не только клиентов и поставщиков, но и учебные заведения и исследовательские центры.

Эффективное лидерство является ключевым фактором успеха всех СЧ, но компоненты лидерства отличаются в компаниях указанных выше двух групп. Личность лидера, корпоративная атмосфера и лояльность сотрудников больше выражены в компаниях первой группы, а предпринимательская интуиция присуща лидерам второй группы *(см. рис. 3 на с. 12)*.

Анализ ключевых факторов успеха, являющихся основой конкурентного преимущества СЧ, продемонстрировал разнообразие, начиная от качества продуктов и оригинальности бизнес моделей и до знания рынка и его защиты от потенциальных конкурентов. Наиболее часто встречающиеся конкурентные факторы включают передовые наукоемкие технологии, качество продуктов, мотивированный и высококвалифицированный персонал и прочные отношения с клиентами (*см. рис. 4 на с. 12*).

Российские «скрытые чемпионы»

Перечисленные выше ключевые факторы успеха присущи практически всем 165 компаниям из разных стран Европы, включая Россию, а также Турцию и Казахстан. В то же время идентифицированные российские компании заслуживают отдельного анализа. Примечательно, что, несмотря на очевидную централизацию основных видов бизнеса в центре и в отдельных регионах России, исследователям удалось выявить российских СЧ в разных регионах: Москве и Санкт-Петербурге, в федеральных округах: Центральном, Приволжском, Южном. Большинство российских компаний СЧ, как и компании из стран Восточной и Центральной Европы, образованы с началом экономических реформ – на рубеже 90-х годов. Тем не менее, найдены и исследованы компании, которые являются правопреемниками традиционных отечественных промышленных ком-

по интенсивности научно-исследовательских работ скрытые чемпионы вдвое опережают средние показатели и превосходят показатели 1000 крупнейших компаний

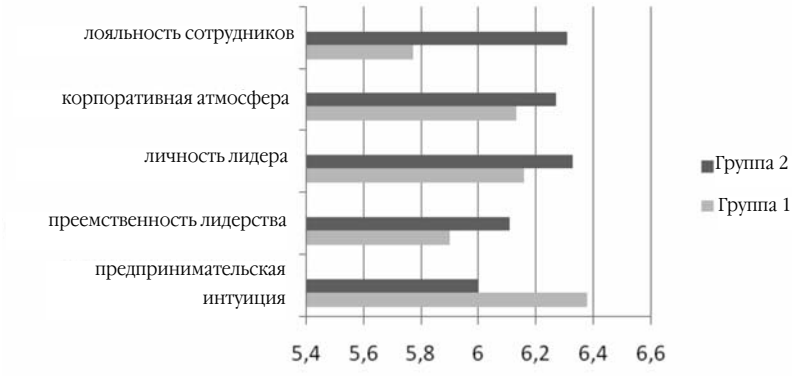


Рис. 3. Значимость факторов лидерства в компаниях СЧ

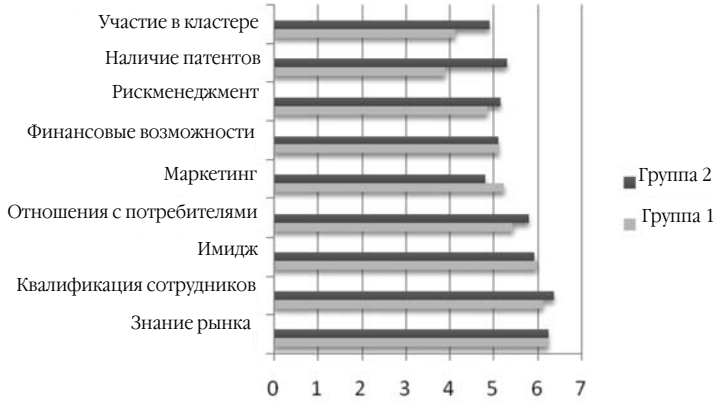


Рис. 4. Факторы, формирующие конкурентные преимущества СЧ

паний, ведущих отсчет своей истории с 30-х, 40-х, 50-х годов 20-го столетия (развитие, подъем индустриализации в СССР). Примерами таких компаний стали, например, компания СКИФ-М, расположенная в г. Белгороде – производитель уникальных сверхточных сверел и фрез, которые используются в космической и авиапромышленности. 29 идентифицированных отечественных компаний были сгруппированы в 7 секторов:

1) IT (софтверные компании, IT-консалтинг, IT-аутсорсинг);

2) транспортное машиностроение (производство и ремонт среднетяжелых и сверхтяжелых вертолетов, производство, отделка и ремонт мотояхт);

3) Hi-Tech компании (научное приборостроение, производство навигационных систем, производство оптических приборов, производство сканирующих микроскопов, в том числе для нанопродукции);
4) фармацевтические компании;
5) производители потребительской продукции и услуг (инновационные товары для туризма и спорта, производители обуви и костюмов для балета и танца, уникальные ресторанные проекты, производство игристых вин);
6) металлургическая отрасль (производство литых титановых дисков для основных мировых автомобильных производителей; производство проката и изделий из цинка);
7) производство строительных материалов и различных компонентов для других отраслей: аккумуляторных батарей, оптоволоконного кабеля, минеральных удобрений, кровельных и строительных материалов.

Факторы успеха российских компаний – «скрытых чемпионов»

В процессе сбора вторичной информации из открытых источников для идентификации российских СЧ, а также во время проведения интервью с руководителями компаний, которые в большинстве своем (за исключением ОАО «Вертолеты России») являются и владельцами, исследователям удалось определить несколько ключевых факторов успеха, характерных и уникальных только для российских компаний.

1. Высокий уровень образования и общей культуры руководителей компаний. Это объясняется тем, что большинство из них получили высшее образование в лучших, престижных (в основном технических) вузах в Москве, Санкт-Петербурге и других научных и образовательных центрах. Многие из руководителей также получили дополнительное образование (MBA, аспирантура, докторантура) в России или управленческое образование (executive MBA) за рубежом. Комбинация этого вкупе с личными качествами лидера и предпринимателя обусловили успех их бизнеса.

2. Лидерские качества руководства, которые исследователи определили как приближение к авторитарному стилю, помогли руководителям

скрытые чемпионы – это компании, являющиеся мировыми лидерами на своих узких рынках или в товарных категориях

российских СЧ собрать творческие команды единомышленников и разработать принципы корпоративной культуры, разделяемые основным контингентом сотрудников. В основе принципов корпоративной культуры лежит авторитет и уважение к основателю и руководителю бизнеса и безусловное доверие его предпринимательским инициативам.

3. Отсутствие женщин среди руководителей отечественных «скрытых чемпионов», хотя в советах директоров представители женской аудитории есть.

4. Российские СЧ могут являться примером с точки зрения развития талантов (подбора, обучения и переподготовки кадров), что является одной из главных проблем для многих отечественных компаний.

5. В этих компаниях созданы уникальные условия для реализации принципов проектного управления для проведения специальных научных исследований и разработок, а также коммерциализации инноваций, что также может быть примером для многих других компаний в России и за ее пределами.

6. Разработка и реализация на деле принципов социально ответственного бизнеса и устойчивого развития. Эти принципы заложены в стратегиях компаний по охране окружающей среды и создании рабочих мест для инвалидов, а также в финансировании социально-значимых проектов.

7. Разработка и реализация клиентоориентированных маркетинговых стратегий. Правда, зачастую такие стратегии разрабатываются не на основе проводимых рыночных исследований, а за счет предпринимательского чутья лидеров-руководителей.

все руководители «скрытых чемпионов» являются организаторами профессиональных сообществ, многие из них создают вокруг своих компаний партнерские сети, включающие не только клиентов и поставщиков, но и учебные заведения и исследовательские центры

Выводы и основания для проведения дальнейших исследований

Проект «Скрытые чемпионы в странах Восточной и Центральной Европы» доказал, что искомые компании в этих странах существуют, успешно работают и развиваются. Основные уроки, которые могут быть учтены другими компаниями из этих стран, заключаются в том, что СЧ имеют харизматичного, авторитарного лидера с предпринимательскими и лидерскими качествами, имеющего либо фундаментальное образование, либо его комбинацию с компетенциями, полученными в ходе обучения по

программам переподготовки или в процессе управленческой и маркетинговой работы. Все СЧ понимают важность четкого рыночного позиционирования и развития международных партнерских отношений для развития бизнеса. Практически все компании декларируют собственную «непубличность», в виде ограниченного количества рекламной и маркетинговой информации внутри страны. Все компании – «скрытые чемпионы» и их лидеры заинтересованы и ведут активную работу по развитию «талантов» – подбору и развитию управленческих, инженерных, научных, творческих кадров.

Представление результатов проекта на конференции, организованной торгово-промышленной палатой Австрийской республики и ассоциацией CEEMAN в ноябре 2011 г., в которой принимали участие исследователи, представители компаний СЧ, представители бизнеса из стран с развивающейся экономикой, показало, что как в странах Европы, так и в России есть резервы для выявления успешных компаний, которые можно отнести к категории скрытых чемпионов. Уроки успеха таких компаний должны быть описаны в формате научно-практических статей, бизнес-кейсов и применяться в образовательных программах университетов на уровне магистерской подготовки или программ MBA или профессиональной переподготовки.

…исследователям удалось выявить российских СЧ в разных регионах: Москве и Санкт-Петербурге, в федеральных округах: Центральном, Приволжском, Южном

Литература

1. Simon, Hermann: Hidden champions: Speerspitze der deutschen Wirtschaft. Wiesbaden: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) 60(1990)9, P. 876.
2. Simon, Hermann: Hidden champions : lessons from 500 of the world»s best unknown companies. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996.
3. Venohr, Bernd; Meyer, Klaus E.: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy Berlin: Working Paper No. 30, Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics, 2007.
4. Simon, Hermann: Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of unknown World Market Leaders. London: Springer, 2009. P. 378.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru.

«скрытые чемпионы» имеют харизматичного, авторитарного лидера с предпринимательскими и лидерскими качествами

6. Росбизнесконсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rbc.ru.
7. Официальный сайт проекта Мирового банка «Делать бизнес» «Doing Business» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/russia.
8. Официальный сайт консультационного и исследовательского агентства, рассчитывающего индекс проникновения коррупции Corruption perception index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.transparency.org.
9. 200 самых богатых и влиятельных бизнесменов в России (список Форбс) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.forbes.ru.
10. Скоробогатых И.И. Маркетинг отношений в сетевом взаимодействии акторов индустрии товаров класса «люкс» / Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М.: изд-во: Рос.экон.университета, 2011.
11. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.economy.gov.ru.
12. Общероссийский классификатор кодов внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.okvad.ru.
13. The flotilla „Radisson Royal Hotel, Moscow“ has been created in the framework of the „Hotel Ukraina“ renovation. Five snow-white yachts of ice class are constructed with use of unique modern technologies and floated in 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.radisson-cruise.ru.
14. Компания BASK – производство инновационной одежды для спорта и отдыха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bask.ru.
15. Производство навигационных систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.transas.ru.
16. NANOTECHNOLOGY-MTD – производство зондовых микроскопов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ntmdt.ru.
17. SKIF-M – производство высокоточных фрез [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.skif-m.ru.
18. Компания Гришко – производитель обуви и костюмов для балета и танца [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.grishko.ru.

19. YANDEX: поисковая система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.yandex.ru.
20. ABBY – мировой разработчик лингвистического программного обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.abby.com.
21. ОАО «Вертолеты России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.russianhelicopters.ru.
22. LUXOFT – разработка заказного программного обеспечения, тестирование, контроль и управление качеством программного обеспечения, ИТ консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.luxoft.ru.
23. Economist. – 2009. – 5 сентября.
24. The 2010 Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2010.
25. Ceeman [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
26. Работа на успех! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www.rabe.ru.
27. Forum [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www.semforum.org.pl.

pn

Olga V. Saginova
Doctor of Econ. Sci., Professor, Head of Department of Comparative Economics and Business, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
Irina I. Skorobogatykh
Doctor of Econ. Sci., Professor, Head of Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
Zhanna B. Musatova
Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Companies that Are Hidden Champions in Central and Eastern Europe, Russia, Kazakhstan and Turkey

Abstract

The paper outlines the results of the international research project that applied Professora Herman Simon's method for identifying the companies which are hidden champions in Central and Eastern Europe, Russia, Kazakhstan and Turkey. The major factors of those companies' success are pointed out, as well as their role in the economic growth of the respective countries.

Keywords: international research project, leadership in business, key factors of success analysis