

МРНТИ 72.25
УДК 339

А.Т. БАЙГАРИНА,¹

PhD.

И.Д. АШИМОВА,¹

к.э.н., доцент.

Р.К. КОНУСПАЕВ,¹

к.э.н., доцент.

Кокшетауский государственный
университет им. Ш. Уалиханова¹

СТРАТЕГИИ «СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ»

Аннотация

Глобализация требует новых подходов и правил для роста предприятий. Международную торговлю мы обычно связываем с крупными и известными многонациональными корпорациями, но эта гипотеза лишь отчасти соответствует реальности. Если углубиться в изучение данного вопроса, то мы обнаружим и других, не менее значимых лидеров мирового рынка – «скрытых чемпионов». Изучение работы этих фирм позволяет менее успешным компаниям освоить важные уроки, что очень ценно для казахстанских исследователей стратегий успеха. В данной статье раскрывается факт существования «скрытых чемпионов», и не просто существования, а успешной работы, что подтверждается многолетним пребыванием на определенных позициях рынка. Эти компании непубличные, они не нуждаются в рекламе, не соблюдают современные правила менеджмента, но занимают огромные доли рынка – до 70–80%. «Скрытые чемпионы» своим глубинным подходом доказывают, что качество продукции, производства, обслуживания клиентов делает свое дело и превращает их в гигантов. В условиях кризисной экономики подход «скрытых чемпионов» – противоядие от неадаптивности других крупных компаний. Использован термин Германа Симона «скрытые чемпионы», обобщены основные принципы их работы, сделаны акценты на то, что такие компании избегают публичных показов, некоторые из них включают запрет на контакт сотрудников с прессой, но как раз это и вызывает интерес к их деятельности.

Ключевые слова: «скрытые чемпионы», лидеры, глубинный подход, инновации, технологии, производство, продукция, качество, международная торговля.

Мировой рынок наполнен крупнейшими компаниями, о которых никто не знает и которые не хотят, чтобы их знали. Эти компании очень успешны, они являются постоянными поставщиками для многих потребителей и производителей, но названия этих гигантов мы даже не знаем. Их доминирование на рынке не предполагает известность и узнавание. Многие из них владеют 70% доли рынка и вполне могли бы носить статус национальных корпораций.

Они не делают рекламу, но многие оптовые и мелкооптовые компании не представляют свой бизнес без продукции этих компаний. Также личные потребители относятся к ним как к брендам очень высокого качества.

Ниже представлен далеко не полный их список.

1. «Tetra» – один из мировых лидеров производства рыбного корма на основе натуральных ингредиентов. Основной их офис расположен в Австралии. Объем их корма составляет более половины объема всех рыбных кормов на мировом рынке, а самая продаваемая линейка кормов – TetraMin.

Любой предприниматель, работающий в сфере аквариумистики, знает, что корм Tetra пользуется хорошим спросом у владельцев аквариумов.

2. «Hauni» – один из топ-лидеров по производству машин для изготовления сигарет. Многие производители признают, что Hauni – самый надежный и почти единственный поставщик полной системы обработки табака, владеющий более чем 80% доли мирового рынка высокоскоростных станков по производству сигарет. Почти все сигаретные фильтры табачных брендов мира имеют в своей основе технологии, разработанные когда-то компанией «Hauni».

3. «Hillebrand» – мировой лидер поставки вин, доля рынка в данном бизнесе составляет более 50%. Компания владеет соответствующим оборудованием, чтобы доставить вино из одного материка на другой, соблюдая все условия хранения и точно в сроки. Их офисы расположены почти во всех странах мира. Благодаря пунктуальности и педантичности многие производители вин не представляют свой бизнес без услуг данной компании.

4. «Webasto» – скрытый чемпион в двух направлениях: мировой лидер в изготовлении солнечных автомобильных люков, также топ-производитель вспомогательной системы подогрева автомобилей.

5. «Brita» – компания, которая держит более 70% доли рынка переносных одноразовых водяных фильтров. Этот немецкий бренд десятилетие назад имел 85%, но и сейчас благодаря постоянному внедрению новейших технологий их продукция в топе продаж.

6. «Gerriets» – производитель театральных занавесов, декораций, сложных механизмов, покрытий для сцен. Компания является практически единственным производителем светящейся одежды и аксессуаров для сцены и охватывает более 90% мирового рынка подобного направления.

7. «Stihl» – предлагает цепи, разные по мощности и направлению использования. Совершенствуя свое производство, этот немецкий бренд держит лидирующие позиции на протяжении почти ста лет и постоянно предлагает рынку новые разработки.

8. «Baader» – еще один лидер, объем производства оборудования компании составляет более 80% мирового рынка. Компания производит всю цепочку рыбоперерабатывающего оборудования. Бизнесмены, занимающиеся продажей этой техники, знают, что данный немецкий бренд хоть и высок по стоимости, но всегда найдет своего покупателя благодаря качеству и надежности.

9. «SAT and Wirtgen» – производитель машин для строительства и ремонта дорог. Во всем мире дорожная инфраструктура нуждается в периодическом обновлении. Но и экологи бьют тревогу о загрязнении природы и окружающей среды в связи с дорожным бизнесом. Данная компания разработала схему ремонта дорог, которая отвечает современным экологическим принципам: Wirtgen производит мощнейшие машины по вскрытию старого слоя, а SAT – оборудование по вторичной переработке дорожных поверхностей прямо на месте производимых работ. Их последняя технология называется «холодное мощение дорог», когда изношенное покрытие хорошо измалывается и переработанный на месте материал тут же укладывается заново без использования технологии нагрева. Обновленное мощение дорог происходит как единый продолжающийся процесс. Холодное мощение уже широко распространено в таких странах, как Австралия, Южная Африка, Израиль, и скоро будет применимо на дорогах стран с другими, более холодными климатическими условиями.

10. «Würth» – самый крупный поставщик сборного оборудования на мировом рынке. Это высококачественное оборудование для мастерских, гаражей, перерабатывающих предприятий, желающих работать по последнему слову техники. Филиалы данной компании расположены почти во всех странах мира. Компания уверенно продолжает свой рост, укрепляя позиции на глобальном уровне.

11. «Haribo» – очередной бренд среди производителей конфет. Желатиновые медвежата Haribo очень популярны и на постсоветском пространстве, и в Соединенных Штатах. Этот немецкий топ-производитель желатиновых конфет удерживает свои позиции почти столетие. Он, как и другие скрытые чемпионы этого списка, не занимается рекламой, но дети не перестают лакомиться их продуктом.

Данный список скрытых чемпионов может растянуться на многие страницы. Ниже приведены четкие высказывания скрытых чемпионов, заявленные в прессе, которые выражают сущность данных компаний: «Мы не заинтересованы в раскрытии стратегий нашего успеха и с удовольствием помогаем тем, кто с пренебрежением относится к нашему бизнесу»; «Мы не хотим быть в списке лидеров. Мы настоятельно предпочитаем оставаться именно скрытыми»; «Мы хотим, чтобы ни наши конкуренты, ни наши клиенты не знали о нашей реальной доле на мировом рынке»; «Мы бережно относимся к нашей анонимности уже в течение многих десятилетий и чувствуем себя комфортно. Мы рады, что никто не заметил нашу нишу» [1].

Больше всего компаний «скрытых чемпионов» сконцентрировано в Германии – 1307, в США их насчитывается около 360, в Японии – 220, в Австрии – 116, в Швейцарии – 110 и т.д.

Изучая колоссальный успех данных компаний на рынке и вместе с тем присущую им загадочность, мы попытались изучить или хотя бы обобщить основные точки опоры, на которых базируется их работа.

1. Около половины таких компаний существует на рынке более 70–80 лет, то есть в руководстве часто можно видеть преемственность поколений, что усиливает ответственность ру-

ководства за репутацию фирмы. Кроме того, это позволяет лучше обеспечивать сохранность технологической тайны фирмы, людей извне в менеджменте таких фирм практически нет.

2. Компании сконцентрированы на качестве товара, а не на рекламе. Рекламу их товаров вы вряд ли где-нибудь увидите. Производители уверены, что качественный товар сам себя сможет продать.

3. У таких компаний за счет хорошо отлаженной системы сбыта и личной ответственности менеджеров за качество товара десятилетиями нарабатаны постоянные клиенты, которые не видят причин менять своих поставщиков.

4. Компании постоянно организуют семинары по улучшению технологии своего производства. Это не обобщенные экономические форумы или саммиты, речь идет о семинарах по улучшению производства основного товара. Так, например, в Вайерхаммере (Германия), где проживает около 13 тысяч человек, один раз в четыре года проводится собрание крупнейших компаний-лидеров производства гофрокартона. Руководители данных фирм съезжаются сюда со всех стран и материков мира, делятся информацией о новейших разработках в своей отрасли. Кроме этого, они посещают местную компанию BHS Corrugated – гиганта производства и разработки оборудования для изготовления гофрированного картона.

На территории Германии очень много скрытых чемпионов, причем находятся такие производства, как правило, в небольших поселковых городах. Например, Kannegiesser – топ-лидер в сфере прачечных систем – разместился в поселковом городке Флото (Рейн Вестфалия). Каждые два года компания собирает мировых лидеров в своей сфере с целью обмена опытом, технологиями и новинками. Также здесь обговариваются маркетинговые стратегии продаж, что естественно, влияет и на прибыль участников собрания.

5. Как правило, такие компании производят всего один товар, допускаются различные вариации этого товара, но все же основной товар – один.

6. Компании не жалеют деньги на разработку улучшенной версии своего товара. Менеджеры таких компаний открыты для предложений по улучшению технологий производства, которые поступают со стороны рабочих и других сотрудников, изобретателей, объявляют конкурсы среди студенческой молодежи. На испытание новых технологий выделяется бюджет, в 5 раз превышающий аналогичные затраты других компаний.

7. Компании дорожат своей репутацией, ревностно относятся как к качеству товара, так и к выполнению в срок доставки и других договорных обязательств. Покупатель свободно может сделать возврат товара, не называя причины и не испытывая неловкости. Специалисты называют такой доверительный подход «глубинным подходом», который сводит к минимуму недоразумения и прочно сближает с клиентами.

Известный исследователь Герман Симон пристально изучал «скрытых чемпионов» начиная с 90-х гг. Он посетил более сотни таких компаний и ввел термин «скрытые чемпионы».

Мы резюмировали его выводы в виде вопросов и ответов, представленных ниже:

♦ что позволяет крупнейшим компаниям оставаться на международном рынке, практически сохраняя свои лидирующие позиции? Чтобы производить товар мирового класса, необходим глубинный подход. Именно работа «вглубь», а не «вширь» позволяет накапливать специализацию по определенной линейке товара, постоянно совершенствуя и отрабатывая до мелочей все тонкости производства. Поэтому их товар высокого качества, имеет «ценность» для потребителя, что, собственно, и нужно клиенту;

♦ почему «скрытые чемпионы» в 5 раз активнее реагируют на инновации, чем средние компании? Потому что они тратят огромный бюджет на проведение собраний по новым разработкам в их отрасли. Как правило, собрания проводятся 1 раз в два года. Организуются собрания настолько интересно, а информация настолько продуктивна для всех участников, что практически со всего мира съезжаются производители одного или нескольких товаров;

♦ почему товар «скрытых чемпионов» хорошо продается, несмотря на отсутствие рекламы в массах? Как правило, возраст таких компаний – более 50–60 лет. Качество уже проверено десятилетиями. Система производства и доставки давно налажена и работает без сбоев, что повышает барьер для входа на рынок конкурирующих фирм. Кроме того, такие компании постоянно поддерживают обратную связь со своими постоянными клиентами и находятся в курсе всех новых требований рынка [2].

Таким образом, правил, которым следуют «скрытые чемпионы», немного и они очень похожи. И это несмотря на то что компании могут находиться в противоположных частях земного шара и работать в совершенно разных отраслях. Данным фактом могут вооружиться другие предприятия, желающие когда-нибудь назваться «скрытым чемпионом».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Герман Симон. Скрытые чемпионы XXI века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка. – М.: КНОРУС, 2015. – 240 с.
- 2 Скрытые чемпионы: мировые лидеры из региональной глубинки. 5.01.2019 г.: <https://stimul.online/articles/analytics/skrytye-chempiony-mirovye-lidery-iz-regionalnoy-glubinki/>.

Аңдатпа

Жаһандану кәсіпорындардың өсуі үшін жаңа тәсілдер мен ережелерді талап етеді. Халықаралық сауданы біз әдетте ірі әр танымал көп ұлтты корпорациялармен байланыстырамыз, бірақ бұл гипотеза ішінара шындыққа сәйкес келеді. Егер осы мәселені зерделеуге тереңірек қарайтын болсақ, біз әлемдік нарықтың басқа да маңызды көшбасшылары – «жасырын чемпиондар» бар екенін білеміз. Бұл фирмалардың жұмысын зерттеу табысы аз компанияларға өте маңызды сабақтарды игеруге мүмкіндік береді, бұл қазақстандық табыс стратегияларын зерттеушілер үшін өте маңызды. Бұл мақалада «жасырын чемпиондардың» болуы және жай ғана болуы ғана емес, табысты жұмыс істеу фактісі анықталды, бұл нарықтың белгілі бір позицияларында ұзақ уақыт болуымен дәлелденеді. Бұл компаниялар көпшілікке арналмаған, олар жарнамаға мұқтаж емес, менеджменттің қазіргі заманғы ережелерін ескермейді, бірақ нарықтың 70–80%-ға дейін үлкен үлесін алады. «Жасырын чемпиондар» жетік тәсілдерімен өнімнің сапасы, өндіріс, тұтынушыларға қызмет көрсету керекті деңгейде атқарылып жатқанын және оларды алыптарға айналдыратындығын дәлелдейді. Дағдарыстық экономика жағдайындағы «жасырын чемпиондар» тәсілі – басқа ірі компаниялардың болжай алмауына қарсы тұра білу. Герман Симонның «жасырын чемпиондар» термині қолданылды, олардың жұмысының негізгі қағидалары түсіндірілді, осындай компаниялардың көпшіліктің назарына көрінбейтіні атап өтілді, олардың кейбіреулері қызметкерлерінің баспасөзбен байланысына тыйым салады, дегенмен, бұл жағдайлар олардың қызметіне қызығушылық тудырады.

Тірек сөздер: «жасырын чемпиондар», көшбасшылар, жетік тәсіл, инновациялар, технологиялар, өндіріс, өнім, сапа, халықаралық сауда.

Abstract

Globalization requires new approaches and rules for enterprise growth. We usually associate international trade with large and well-known multinational corporations, but this hypothesis only partially corresponds to reality. If we delve into the study of this issue, we will find other, no less significant world market leaders – “hidden champions”. Studying the work of these firms allows less successful companies to learn very important lessons, which is very valuable for Kazakhstani researchers of success strategies. This article reveals the fact of the existence of “hidden champions”, and not just existence, but successful work, many years of stay in certain market positions. These companies are non-public, they do not need advertising, neglect modern management concepts, but occupy huge global market shares, up to 70–80%. “Hidden champions” prove that good governance is the ability to do things better than competitors – calmly, purposefully and remaining committed to their work. In a crisis economy, the “hidden champions” approach is an antidote to short-sighted corporate giants. The authors, using Herman Simon's term “hidden champions”, summarized the basic principles of their work, drawing the reader's attention to the fact that such companies are embarrassed by public displays, some of them include a ban on contact of employees with the press, but this is precisely what causes interest in them activities.

Key words: «hidden champions», leaders, in-depth approach, innovation, technology, production, products, quality, international trade.