

**Герман Симон**

**СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ**



## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ: КТО ОНИ?</b>            | <b>9</b>  |
| КРИТЕРИИ ДЛЯ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ               | 12        |
| ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ И БАЗА ДАННЫХ       | 13        |
| УСПЕШНЫ ЛИ СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ?                 | 17        |
| КТО МОЖЕТ ИЗВЛЕКАТЬ УРОКИ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ? | 21        |
| РЕЗЮМЕ                                       | 22        |
| <b>ЦЕЛЬ</b>                                  | <b>23</b> |
| <b>МЫ ОЧЕНЬ ХОТЕЛИ БЫ ОС</b>                 | <b>23</b> |
| ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ                           | 23        |
| РОЛЬ ЛИДЕРСТВА НА РЫНКЕ                      | 27        |
| ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ                                | 29        |
| ПРЕСЛЕДОВАНИЕ ЦЕЛИ                           | 35        |
| СООБЩЕНИЕ ЦЕЛИ                               | 36        |
| РЕЗЮМЕ                                       | 38        |
| <b>РЫНОК</b>                                 | <b>39</b> |
| УЗКИЕ РЫНКИ                                  | 39        |
| КРИТЕРИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЫНКА               | 41        |
| ФОКУСИРОВАНИЕ И КОНЦЕНТРАЦИЯ                 | 43        |
| СУПЕР НИШИСТЫ                                | 44        |
| ШИРОТА ПРОТИВ ГЛУБИНЫ                        | 48        |
| ВЛАДЕЛЬЦЫ РЫНКОВ                             | 51        |
| РИСКИ ЧРЕЗМЕРНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ               | 54        |
| РЕЗЮМЕ                                       | 58        |
| <b>МИР</b>                                   | <b>60</b> |
| ГЛОБАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ                       | 60        |
| ДОРОГА К ГЛОБАЛИЗАЦИИ                        | 67        |
| РИСКИ ГЛОБАЛИЗАЦИИ                           | 72        |
| ЯПОНИЯ                                       | 74        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>ПОЯВЛЯЮЩИЕСЯ РЫНКИ</b>                   | <b>77</b>  |
| <b>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ</b> | <b>78</b>  |
| <b>РЕЗЮМЕ</b>                               | <b>83</b>  |
| <b>ПОКУПАТЕЛЬ</b>                           | <b>85</b>  |
| <b>БЛИЗОСТЬ К ПОКУПАТЕЛЮ</b>                | <b>87</b>  |
| <b>ПРЯМАЯ СВЯЗЬ</b>                         | <b>92</b>  |
| <b>ЦЕНА, ЦЕННОСТЬ, СЕРВИС</b>               | <b>96</b>  |
| <b>РЕЗЮМЕ</b>                               | <b>99</b>  |
| <b>ИННОВАЦИИ</b>                            | <b>101</b> |
| <b>ПРИРОДА ИННОВАЦИЙ</b>                    | <b>101</b> |
| <b>ТЕХНОЛОГИИ</b>                           | <b>105</b> |
| <b>ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ</b>                        | <b>111</b> |
| <b>ПОКУПАТЕЛЬ КАК ИННОВАТОР</b>             | <b>116</b> |
| <b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИЙ</b>    | <b>118</b> |
| <b>РЕЗЮМЕ</b>                               | <b>120</b> |
| <b>КОНКУРЕНЦИЯ</b>                          | <b>122</b> |
| <b>СТРУКТУРА</b>                            | <b>122</b> |
| <b>ПРИНЦИПЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА</b>  | <b>124</b> |
| Принцип выживания                           | 125        |
| Знай принципы своего конкурента             | 126        |
| Принцип возможностей                        | 127        |
| Принцип совместимости                       | 130        |
| Принцип восприятия                          | 130        |
| <b>АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ</b>      | <b>131</b> |
| <b>КОНКУРЕНТНЫЕ РИСКИ</b>                   | <b>138</b> |
| <b>РЕЗЮМЕ</b>                               | <b>143</b> |
| <b>ПАРТНЕРЫ</b>                             | <b>145</b> |
| <b>ПОЛАГАЙСЯ НА СЕБЯ</b>                    | <b>145</b> |
| <b>ИНТЕГРАТОРЫ СИСТЕМ</b>                   | <b>149</b> |
| <b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ</b>               | <b>150</b> |
| <b>ПАРТНЕРЫ</b>                             | <b>152</b> |
| <b>КОМАНДЫ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ</b>            | <b>162</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>РЕЗЮМЕ</b>   | <b>163</b> |
| <b>КОМАНДА</b>  | <b>165</b> |
| КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  | 165        |
| ИСПОЛНЕНИЕ  | 168        |
| ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД   | 175        |
| ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЛУЧШИХ                                | 178        |
| MITTELSTAND (СРЕДНИЙ КЛАСС)                                   | 180        |
| РЕЗЮМЕ  | 181        |
| <b>ЛИДЕРЫ</b>   | <b>183</b> |
| СТРУКТУРЫ И ВОЗДЕЙСТВИЯ                                       | 183        |
| КОМАНДЫ ЛИДЕРОВ   | 186        |
| ДЛИТЕЛЬНОСТЬ  | 189        |
| <b>ЛИЧНОСТИ</b>   | <b>191</b> |
| <i>Единство личности и своего предназначения</i>              | 191        |
| <i>Одностороннее мышление</i>                                 | 192        |
| <i>Бесстрашие</i>   | 193        |
| <i>Стойкость и настойчивость</i>                              | 194        |
| <i>Умение вдохновлять других</i>                              | 194        |
| <b>СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ</b>                                       | <b>195</b> |
| <b>ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>                          | <b>197</b> |
| <b>ЛИДИРУЮЩИЕ СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ, КОТОРЫМИ ВЛАДЕЮТ КОНЦЕРНЫ</b> | <b>200</b> |
| РЕЗЮМЕ  | 202        |
| <b>УРОКИ</b>  | <b>204</b> |
| БОЛЬШОЙ ИЛИ МАЛЫЙ?  | 204        |
| ОСТАВАТЬСЯ МАЛЫМИ   | 206        |
| РАСТИ МАЛЫМИ  | 207        |
| УРОКИ ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ                                    | 209        |
| УРОКИ ДЛЯ КОРПОРАЦИЙ ЧЕМПИОНОВ                                | 210        |
| УРОКИ ДЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОРПОРАЦИЙ                      | 211        |
| УРОКИ ДЛЯ МАЛЫХ КОМПАНИЙ                                      | 213        |
| ЗА ПРЕДЕЛАМИ ГЕРМАНИИ   | 213        |
| УРОКИ ДЛЯ ИНВЕСТИТОРОВ  | 220        |
| ОБЩИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ УРОКИ                                    | 223        |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>УРОКИ «И-И»</b>               | <b>224</b> |
| <b>ТРИ КРУГА И ДЕВЯТЬ УРОКОВ</b> | <b>226</b> |
| <b>АУДИТ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ</b>   | <b>227</b> |

## Вступление

До середины восьмидесятых, меня не очень интересовали малые и средних размеров компании, скорее, мое внимание как академика было приковано к огромным корпорациям. Тем не менее, когда я познакомился с профессором Гарвардской Бизнес Школы в Дюссельдорфе, Теодором Левитом в 1986 году, мы начали обсуждать вопрос длительного и успешного международного экспорта Германии. Вскоре мы пришли к тому, что данный успех не может быть главным образом связан с немецкими компаниями-гигантами, так как они не сильно отличаются от их зарубежных аналогов.

Мы предположили, что главный залог экспортного успеха германских компаний принадлежит малым и средним компаниям, особенно тем категориям фирм, которые являются мировыми лидерами в своей доле рынка. Будучи малоизвестными, эти небольшие компании в течение десятилетий преуспевают во всем мире. Заинтригованный, я решил открыть для себя, что эти лидеры мирового рынка делают по-другому, и взялся за их глубокое изучение. За годы работы, я собрал их имена и решил назвать их скрытыми чемпионами. Они скрыты, и часто предпочитают быть скрытыми, но они без сомнения являются чемпионами. Меня поразило огромное количество подобных компаний – только в Германии я насчитал их более пятисот.

В первые годы моих исследований, я был уверен, что скрытые чемпионы, это исключительно немецкий феномен, идущий корнями еще в традиции кустарного производства и гордости результатами собственного труда. Но со временем я открыл для себя похожие компании практически на каждом уголке земли, расположенные начиная с Соединенных Штатов до Кореи и Южной Африки и Новой Зеландии. Я узнал, насколько поразительно они все схожи. Одни и те же принципы, похоже, ведут к успеху и лидерству на рынке повсеместно. Поэтому, уроки приведенные в данной книге, которые я получил во всех частях света, будут весьма полезны для любой компании, независимо от ее расположения, или происхождения.

Мой опыт по исследованию крупных корпораций подсказал мне, что скрытые чемпионы стараются избегать большинство аспектов «крупных компаний», в особенности таких синдромов как негибкость, бюрократия, чрезмерное количество персонала, и отдаленность от покупателя. В моей работе консультанта, я пытался применить свои знания, полученные в процессе изучения скрытых чемпионов по отношению к крупным фирмам, и нашел, что гиганты могут многое почерпнуть у этих могучих карликов. В то время, как обычные пути изучения проходят от больших к малым компаниям, мои открытия подталкивают меня попытаться посоветовать изменить направление. Тот явный факт, что их стратегии широко известны, крупные компании теряют свою конкурентную ценность. Подходы скрытых чемпионов в своем большинстве неизвестны, и поэтому имеют большую ценность для концепции корпоративной стратегии.

Мое растущее вовлечение в изучение данного вопроса, а так же многочисленные визиты и встречи с главными администраторами скрытых чемпионов привело меня к серии восклицаний «Ага!». Я часто глубоко поражался тем, чего эти фирмы достигли, не смотря на свои ограниченные размеры и ресурсы. Я убежден, что лучшие компании мира находятся скорее среди этих групп, чем среди огромных корпораций. Я узнал больше об управлении из их практического опыта, чем от академического исследования крупных корпораций в течение двух десятилетий. В результате, я использую свое право разделить свое субъективное мнение и суждения со своими читателями. Далеко не каждый вопрос, включенный в данную книгу, может быть проверен или подтвержден с научной точки зрения. Возможно, вы встретите характеристики наименее применимые к научному изучению, например управление, мотивация, уверенность в собственных силах, но именно они являются самой важной силой, ведущей к успеху скрытых чемпионов.

Эта книга главным образом адресована практикам, которые, я уверен, хотели бы сделать ударение, скорее на практическое исполнение, чем на научные изыски. Мне бы хотелось, что бы и исследователи бизнеса, имеющие широко применимые взгляды, так же внимательно покопались в данных вопросах.

Я должен поблагодарить многих, кто помогал мне в моей работе. Первое, и самое главное, я должен сказать спасибо всем основателям, владельцам, и руководителям скрытых чемпионов, за выделение мне несчетное количество часов стимулирующих обсуждений, и изучения опыта. Я благодарю Немецкий Исследовательский Фонд за бескорыстную помощь в осуществлении данного проекта с 1993 по 1995 год. Экарт Шмит, мой помощник по исследованиям, высоко компетентный, интеллектуальный спарринг партнер, вложивший огромный вклад в работу на всех ее стадиях, за что я нахожусь перед ним в неоплаченном долгу. Я так же благодарен своим коллегам из компаний Симон, Кучер и Партнерз, Консультантам Стратегии и Маркетинга, за множество вдохновительных, проницательных и стимулирующих обсуждений стратегических вопросов, изложенных в данной книге. Дискуссия с Ником Филлипсоном, журналистом Гарвардской Бизнес Школы расширило мои взгляды относительно международной публики. Барбара Рот, управляющий редактор, очень профессионально провела меня через весь процесс, связанный с публикацией данной книги. Последнее, но не менее значимое, я хотел бы выразить слова благодарности Сецилле, Джеанни и Патрику за их нескончаемое терпение и отнятое у них время.

Герман Саймон.



## 1

**СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ: КТО ОНИ?**

---

*Мы очень хотели бы остаться скрытыми.*

Большинство представителей сверх успешного бизнес истеблишмента избегает внимания тех, чья работа заключается в том, что бы знать все, например – бизнес журналы; что бы во всем разобраться – исследовательские бизнес центры; что бы решать проблемы – бизнес консультанты. Это исключительная сфера небольших и средних компаний мирового класса, это царство «скрытых чемпионов».

Покоящаяся глубоко за передовицами сенсационных статей об успехах в бизнесе, или ложь об инновационных прорывах, полностью игнорируется, а главной движущей силой является мудрость. Целая плеяда конкурентов на мировом рынке остаются скрытыми, незаметными, невидимыми и даже засекреченными. Совсем не многие практики, журналисты и академики знают имена подобных компаний, или имеют представление о продукции, которую они производят, но, тем не менее, эти компании делают успешный бизнес во всем мире. Их доминирование на рынке, тем не менее, противоречит с их незначительными позициями. Многие из них владеют долей рынка 70 и даже 90%, цифры, которым соответствуют единицы гигантских мульти-национальных корпораций. Многие из этих скрытых чемпионов были по настоящему глобальными еще задолго до появления такого термина как «глобализация».

Эта книга раскрывает секреты успеха лучших из лучших неизвестных компаний. Не будучи на виду у общественности, они производят предметы, которые постоянно нас окружают. Вкратце взгляните только на несколько.

- *Hauni*: Мировой лидер по производству сигаретных машин, Hauni, буквально единственный поставщик полной системы обработки табака, и владеет долей мирового рынка около 90% высокоскоростных станков по производству сигарет. Все сигаретные фильтры мира производятся по технологии, разработанной компанией Hauni.

- *Tetra*: Если у вас есть аквариум, вы наверняка знаете о Тетраамине. Доля мирового рынка компании Tetra, производящей тропический корм для рыб, превышает 50%.

- *Baader*: Этот скрытый чемпион владеет 90% мирового рынка оборудования по обработке рыбы. Вы не встретите никаких проблем с покупкой подобной техники и его сервисного обслуживания даже во Владивостоке.

*Hillebrand*: Если вы пьете вино Beaujolais Nouveau в Лос Анжелесе, просто по прошествии нескольких дней выжимки виноградного сока во Франции, маловероятно, что имеете представление, как это молодое вино так быстро было доставлено в Калифорнию. Шанс на 60%, что оно было выслано компанией Hillebrand, крупнейшим в мире поставщиком вина, чьи офисы расположены в 60 странах.

*Webasto*: Двойной скрытый чемпион. Эта компания мировой лидер в производстве как солнечных автомобильных люков, так и вспомогательной системы подогрева автомобилей.

*Brita*: Рынок переносных одноразовых водяных фильтров был создан компанией Brita. Продолжая бороться и защищать свои лидирующие позиции, эти пионеры владеют 85% мирового рынка.

*Gerriets*: Производитель театральных занавесов и декораций, эта компания является единственным изготовителем светящихся сценических одежд, и владеет 100% мирового рынка.

*Stihl*: Цепи их производства можно увидеть в действии во всех уголках планеты. Будучи высоко инновационной компанией, Stihl заявляет, что их доля мирового рынка

приближается к 30%, а их самый мощный конкурент уступает по всем позициям более чем в два раза.

*Barth*: Когда вы пьете кружку пива, было бы очень странно, если бы вы даже на мгновение задумались о происхождении хмеля, самого значимого ингредиента. *Barth* является мировым лидером в производстве хмеля и продуктов из хмеля. Эта компания управляется самой интернациональной, и самой многоязыковой командой менеджеров, из тех, что я когда либо встречал.

*SAT and Wirtgen*: Во всем мире дорожная инфраструктура постоянно нуждается в обновлении. В то же время, переработка и проблемы загрязнения окружающей среды становятся предметами особого внимания во многих странах. Благодаря подобной тенденции, оба эти скрытые чемпионы извлекают пользу из появившихся возможностей. *Wirtgen* производит специальные машины, а *SAT* предоставляет услуги по вторичной переработке дорожных поверхностей прямо на месте реконструкции. Их последняя технология, так называемое холодное мощение дорог, при котором изношенное покрытие сильно измельчается, и переработанный на месте материал тут же укладывается заново без технологии нагрева, и 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, находящихся в более холодных климатических условиях.

*Haribo*: Желатиновые медвежата *Haribo* одинаково популярны в Европе и в Соединенных Штатах. Эта компания достигла невероятного успеха в завоевании лидерских позиций в мире среди производителей конфет.

*Wurth*: В начале 50-х начали с производства оборудования для двух человек. Сегодня *Wurth* является самым большим поставщиком сборной продукции на планете. Самый сильный их конкурент обладает одной пятой долей рынка *Wurth*. Вместе с филиалами, принадлежащими этой компании, находящимися в сорока четырех странах, она продолжает свой рост, укрепляя силу и лидерство на глобальном уровне.

Этот список скрытых чемпионов может растянуться на многие страницы. Можно детализировать производителей продукции и поставщиков услуг следующим образом, например производство ткани для переплетов книг, скелетов для медицинских и учебных учреждений, больших живых деревьев, игрушечных железных дорог, металлических фильтров, услуги переводчиков во время крупных конференций, посадки редких растений, создание измерительных приборов углов, производство пуговиц, испытания без разрушений, аренда шатров и продажа почв для цветов в горшочках. Но как этим скрытым чемпионам, удастся избежать повышенного внимания со стороны деловой прессы, а так же исследователей этой области знаний? Тут есть две причины. Во-первых, многое из их продукции не очень заметно, или даже не видно, результат их деятельности используется в процессе крупных производств, или включены в категорию таких конечных продуктов, как солнечные люки автомобилей, ароматы для парфюмерии, либо искусственные протезы. Некоторая продукция слишком малозначительна, что бы на нее обращать внимание. Мы мало задумываемся над тем, что кто-то поставляет, например, пуговицы, карандаши, шурупы и этикетки для бутылок с напитками.

Однако не менее важная причина сдержанных позиций этих мировых лидеров заключается в том, что они предпочитают не высовываться. Они стесняются публичных показов, политика некоторых компаний включает в себя запрет на контакт сотрудников с прессой – либо, в том числе с академическими исследователями! Как выразился один из работников компании производящей оборудование по обработке материала, «Мы не заинтересованы в раскрытии стратегий нашего успеха, и с удовольствием помогаем тем, кто с пренебрежением относится к нашему бизнесу». Другой администратор скрытого чемпиона написал так, «Мы не хотим быть в вашем списке. Мы настоятельно предпочитаем оставаться скрытыми». Так же еще один глава компании, занимающей

лидирующие позиции в мире в производстве важнейших компонентов для оборудования для контроля вибрации заявил, «Мы хотим, что бы ни наши конкуренты, ни наши покупатели знали о нашей реальной доле на мировом рынке». Молодой руководитель сервисной компании прокомментировал «Мы бережно относимся к нашей анонимности уже в течение многих лет, и чувствуем себя очень комфортно по этому поводу. Мы рады, что ни кто так и не заметил нашу нишу».

После значительных усилий в исследовании, американский журналист Филипп Глоучевич (1992, 5) посетовал, что «Эти компании остаются в большей степени непостижимыми – весьма обдуманная характеристика». Некоторые из кандидатов, которых я определил не отвечали на мои звонки и на мои письма, их невозможно было выловить для интервью либо для анкетного опроса. В компании L'tur – согласно ее рекламе, лидеру по продаже «горящих» билетов в Европе, мне даже не удалось пересечь стойку в приемной. Для меня все еще сложнее организовать встречу с главным руководством типичной компанией скрытым чемпионом, чем с главами огромных транснациональных корпораций. То, что было опубликовано в журнале Fortune о компании Mars, продавце конфет и питания для домашних животных, могло бы быть справедливо и по отношению к скрытым чемпионам: «Частные компании остаются скрытыми, они не дают интервью, не позволяют фотографировать своих сотрудников. Загадка кроится в противоречиях и даже странностях» (Saporito 1994, 50).

Однако эти компании не могут оставаться совершенно незамеченными исследователями извне. Porter (1990a), в работе *Конкурентное преимущество наций*, описывает несколько областей в которых скрытые чемпионы играют видные роли. Легко заметить, что индустрия производства машин для печатной продукции контролируется компанией Heidelberg Druckmaschinen, мировым лидером офсетного оборудования, и Koeing & Bauer, мировым лидером в производстве машин для печати денежных знаков. Он так же заметил Claas, мировой лидер по продажам комбайнов, и Cloos, скрытый чемпион в области сварочных аппаратов. Петерс (1992), в работе *Освободительное управление*, рассказывает истории о «могучих карликах» и описывает несколько малоизвестных компаний. Подобным образом, *Business Week* опубликовал статью под названием «Думай о малом» (Schares and Templeman 1991), где были описаны некоторые немецкие скрытые чемпионы, и доклад «Маленькие гиганты» (Baker et al. 1993) об их американских коллегах.

Что бы приоткрыть завесу секретности этих робких объектов внимания, необходимо прежде всего заручиться их доверием. В конечном итоге, с определенными усилиями, мне удалось убедить несколько сотен работников подобных компаний дать интервью, заполнить вопросник, либо предоставить документы компании, включающие в себя информацию об их стратегии и стилях руководства. Тем не менее, некоторые из них согласились на сотрудничество только при условии, что я пообещаю никогда не называть их имен, либо указывать только при использовании конкретных цитат и событий. Это поведение вполне понятно, так как многие работают на узких рынках, где любая информация легко может быть передана напрямую конкретному поставщику, покупателю, или конкуренту. По этому, полностью уважая эту просьбу быть конфиденциальным, я не идентифицирую те источники, которые предпочитают оставаться анонимными.

## КРИТЕРИИ ДЛЯ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ

Мое решение провести исследование по скрытым чемпионам берет начало с дискуссии проблем международной конкуренции в конце восьмидесятых годов. Дальнейший анализ показал, что немецкий впечатляющий долгосрочный экспортный успех главным образом основан на силе малых и средних компаний. Это понимание привело меня к систематическому исследованию компаний скромных размеров, которые удерживают лидирующие позиции на их рынках в мире. Изучение структур объектов моего внимания привело меня к неожиданному результату – за годы работы я раскопал более пятисот кандидатов. В связи с тем, что нет статистики по такой категории как скрытые чемпионы, моя коллекция определенно не всесторонняя, скорее она мне подсказывает, что еще не мало надо потрудиться, что бы определить неизвестные мне имена. Эти имена выявляются из разных источников – газетных и журнальных статей, семинаров, личных бесед, и от людей, которые читали мои статьи по данной теме. Чем глубже я всматривался в этот феномен, тем более я был заинтригован и даже очарован. Детали моего первого исследовательского проекта появились в *Harvard Business Review* (Simon 1992). В 1992 году я приступил к значительно более крупному проекту, с чего берет начало написание данной книги. Были проведены глубокие исследования в течение последующих шести лет, когда состоялось мое знакомство со многими скрытыми чемпионами, кого я консультировал по различным вопросам значительное количество лет.

Что бы квалифицировать фирму как скрытый чемпион, необходимо, что бы она соответствовала трем критериям (см. список и чарт 1.1):

- Первое, компания должна быть первым либо вторым номером на мировом рынке либо занимать первую позицию на рынке Европы. В идеале, позиции на рынке измеряются долей завоеванного рынка, и практически все скрытые чемпионы являются лидерами по этим показателям. Однако во время исследовательских работ, я узнал, что фирмы не всегда даже знают собственную долю рынка и управление может находиться далеко впереди расчетов подразделений продаж. Некоторые скрытые чемпионы даже не знают о своем точном положении на рынке, но тем не менее они полностью убеждены, что они сильнее своих конкурентов и что они являются лидерами в своих рынках. Они играют активные роли в защите своих правил игры.
- Второе, они должны быть малыми или небольшими по размерам и неизвестными для широкой общественности. Они не должны показывать точные цифры своего дохода от продаж, с долей, приблизительно до миллиарда долларов США, хотя некоторые более крупные компании подпадают под характеристику скрытых чемпионов, например Wurth - включен в список.
- Третье, скрытые чемпионы должны иметь низкую открытость для публики. Таким образом, хорошо известные компании, например Porsche и Braun – не включены в список.

Само определение позиций номер один или номер два в доле мирового рынка, конечно, поднимает проблему определения самого рынка, задача, отставленная индивидуальным компаниям. Этот вопрос обсужден в главе 3.

### Чарт 1.1 Критерии скрытых чемпионов

- Номер один либо номер два на мировом рынке, либо номер один в Европе в части касающейся доли рынка, если доля рынка не известна, компания должна быть лидером, и быть схожей со своими сильнейшими конкурентами
- Не более 1 миллиарда долларов США доходов от продаж (за исключением некоторых, 4,4% компаний приведенных в пример превышают этот лимит)
- Низкая видимость для общественности

## ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ И БАЗА ДАННЫХ

Исследовательский проект и мои примеры фокусировались в основном на немецких скрытых чемпионах. С продвижением работы, мое внимание так же было приковано к подобным компаниям в других странах, и я включил в свою работу знания, полученные от скрытых чемпионов из четырнадцати стран со всех континентов. Уверовав в то, что уроки скрытых чемпионов универсальны во всем мире, я включил описание подобных фирм не германского происхождения в главе 11.

Методика проекта основана на следующие категории полученной информации:

- Информация общего пользования из журнальных и газетных статей, книг, электронных СМИ и т.д.
- Отпечатанные материалы компании, такие как ежегодные отчеты, брошюры и каталоги.
- Вопросник, переданный по почте.
- Более ста личных бесед, практически всех проведенных и назначенных встреч с представителями данных компаний. В тех случаях, когда нам позволяли, мы записывали интервью на пленку, и затем расшифровывали записанное.
- Несчетное количество личных встреч с основателями, главными администраторами, менеджерами и простыми работниками скрытых чемпионов в контексте консультационной деятельности, симпозиумов, семинаров, конференций, визитов и тому подобное.

Тогда как значительная часть полученной информации, такой как коммерческий доход, количество работников, количество обслуживаемых стран, количество патентов и т.д. вполне конкретна, то более значительная информация всегда размыта и субъективна. Последняя категория включает такие данные как оценка конкурентных преимуществ и требования заказчиков, информация о мотивации персонала и лидерство. В некоторых случаях, даже оценки рынка или рыночной доли весьма неясны, по причине отсутствия подобной статистики. Я хочу четко заявить, я полагался в своей работе на информацию, полученную от самих чемпионов, так как нет реалистичного способа провести перепроверку по разным источникам этой информации тех сотен компаний из десятков стран. Мне пришлось лишь верить, что все респонденты, у кого удалось взять интервью, говорили правду, что для любого подобного исследования весьма субъективно. Тем не менее, у меня нет причин полагать, что эти люди сознательно обманывали себя и меня в своих оценках рынков, покупателей и конкурентов. Во многих случаях, когда у меня случайно появлялась возможность пообщаться с их клиентами либо конкурентами, я нашел твердое подтверждение самооценок скрытых чемпионов. Я лично склонен полагать, что они были скорее слишком скромными, чем хвастливыми, касательно достигнутых результатов. В главе 11 я описал как и почему уроки полученные от них можно применять на фирмах по всему миру.

В количественном анализе я применил современные методики многовариантного анализа размеров и проблем потерь. Я воздержался от проведения глубоких методологических анализов в своей работе, вместо этого фокусируясь на находки в управлении данных компаний, тем более, что мне приходилось общаться в основном с менеджерами высшего звена.

Анкет с всесторонним опросом были отправлены в 457 компаний, включающие в себя аспекты по конкурентной стратегии. Сто двадцать две анкеты, пригодных для аналитических целей были возвращены мне. Доля ответов составила 26,7%. Эти анкеты и многочисленные интервью стали основной базой количественных результатов. Среди компаний, которые я привожу в пример, 78,6% утверждают, что они являются мировыми лидерами, либо одни из лидеров мирового рынка, и 95,6% и 99,2% удерживают лидирующие позиции на европейском или немецком рынках соответственно. Значение абсолютной и относительной доли рынка в этих трех регионах указано ниже, в Таблице

1.1. Абсолютная доля рынка измеряется в процентах, и определена как продажи компании, разделенной на общие продажи на рынке. (Все валютные цифры были переведены по курсу 1.50 немецких марок к 1 доллару США). Относительная доля рынка определена как рыночная доля, разделенная со своим сильнейшим конкурентом. Относительная рыночная доля 1,8 означает, что компания имеет долю на 80% выше, чем ее главный конкурент. В случае, например, если лидер рынка имеет долю в 36% и другая фирма имеет долю 20%, то на этом рынке явно доминирует больше чем одна компания. Значения в таблице 1.1 показывают, что скрытые чемпионы имеют очевидное преимущество в своих рынках. На мировом рынке у них средняя доля 30,2%, которая превышает своих сильнейших конкурентов на 56%. На более узких рынках Европы и Германии их превосходство еще более впечатляюще.

Скрытых чемпионов можно обнаружить практически во всех отраслях. К примеру, их доля в самой огромной инженерной и машиностроительной индустрии составляет 37%. Вторым по значимости сегментом являются смешанные индустрии, включая обслуживание, показывая, что небольшие рынки, у которых нет особенного места в индустриальной статистике, и эти позиции, как правило, занимают скрытые чемпионы. Подобные фирмы, работающие в области электроники/электротехники, держат 11,8% и 10,1% в ионной области металлоконструкций. Химическая, бумажно-печатная, пищевая, текстильная отрасли так же очень важные направления для настоящих скрытых чемпионов.

**Таблица 1.1 Значения доли рынков скрытых чемпионов**

|          | Абсолютная доля рынка | Доля крупнейшего конкурента | Относительная доля рынка скрытых чемпионов |
|----------|-----------------------|-----------------------------|--|
| Мир      | 30,2%                 | 19,4%                       | 1,56                                       |
| Европа   | 36,7%                 | 20,8%                       | 1,76                                       |
| Германия | 44,4%                 | 21,8%                       | 2,04                                       |

Размеры типичных скрытых чемпионов отражены в усредненных годовых доходах с продаж в 130 миллионов долларов США. Грубо, одна треть из приведенных компаний имеет доходы с продаж ниже 66 миллионов долларов, одна треть имеет доход от 66 до 266 миллионов, и одна треть более 266 миллионов долларов. Доход от продаж самых небольших скрытых чемпионов составляет 3,33 миллиона долларов США в год.

Не смотря на общий спад в экономике, их ежегодный рост прибыли составил 6,5% в период с 1989 по 1994 годы. В период бума, в конце восьмидесятых, рост их прибыли составлял 16% в год. Две трети респондентов были удовлетворены, либо очень удовлетворены с их показателями подъема. Средняя компания скрытый чемпион имеет штат работников порядка 735 человек, и в отличие от огромных корпораций они создают новые рабочие места. В конце восьмидесятых количество работников данных компаний росло на 9% в год; даже во время спада в 1990-х, количество рабочих мест не уменьшилось, а в ряде случаев незначительно увеличилось. Их продукция в основном находится в стадии зрелости или роста в жизненном цикле, 67,3% и 28,2% соответственно, и только 2,7% и 1,8% продукции, соответственно, находится на стадии представления, либо завершения жизненного цикла. Эти показатели указывают на стабильность, либо небольшие изменения, происходящие в этих компаниях.

Скрытые чемпионы являются основными экспортерами. В среднем, 51,4% прибыли от продаж они получают от прямого экспорта. Эта цифра не включает в себя непрямой экспорт, когда речь идет об интегрировании продукции скрытых чемпионов с конечным продуктом другой компании. Одна из таких компаний Rohm, производит зажимы для сверл, и экспортирует свою продукцию иностранным производителям, таким как Bosch и Black & Decker. То же самое можно сказать об автомобильных люках Webasto, которые

экспортируются для производителей автомобилей. Приведенные в пример немецкие скрытые чемпионы, играют огромную роль во внешней торговле страны. Несмотря на свои небольшие либо средние размеры, вклад одной компании в среднем составил в 1993 году порядка 66,5 миллионов долларов США в общий экспорт. Если мы умножим данную цифру на 500 скрытых чемпионов, то получим 33,3 миллиарда совокупного экспорта из Германии. Кроме того, эти компании обеспечили страну 200 000 хорошо оплачиваемыми рабочими местами. Возможно, подобные расчеты покажутся несколько спекулятивными, но они все равно иллюстрируют роль подобных компаний в общей торговле страны, а так же в общей занятости населения.

Подобное понимание подняло интерес к скрытым чемпионам во многих странах.

Например Крис Шахт, австралийский министр науки и малого бизнеса, написал 24 марта 1994 года в своем письме: «Австралийские малые и средние экспортеры не намерены расширять свое экспортное присутствие, как Ваши скрытые чемпионы, но тем не менее, многие характеристики экспортного успеха, которые Вы определили можно применить и к Австралии. Австралийская индустрия приняла вызов, и мы начинаем замечать подъем австралийских экспортеров, особенно это заметно среди мелких и средних предприятий.» Соединенные Штаты в особенности могли бы улучшить свои экспортные показатели путем развития и использования потенциала своих скрытых чемпионов. Многие малые и средние компании имеют достаточную силу и внутренние ресурсы, что бы успешно бороться на внешних рынках. Однако при наличии огромного внутреннего рынка, американские компании такого размера не хотят или уклоняются от выхода на внешние рынки со своей продукцией, либо со своими услугами. Они связаны своим игнорированием подобных возможностей. Интересно, но некоторые американские корпорации, определив потенциал подобных немецких фирм, с удовольствием взяли за сотрудничество и даже приобретение подобных компаний. Так Tetra, продавец корма для рыб, принадлежит Warner Lambert и Glyco, ведущему производителю роликовых подшипников, входящий в подразделение Mogul, который в свою очередь является крупным поставщиком автомобилей в Америке.

Кем являются владельцы скрытых чемпионов? В случае с моими компаниями, 76,5% принадлежат семьям, 21,1% принадлежит более крупным трастовым компаниям, и где-то менее половины из них, как Tetra, принадлежат «родительским» иностранным компаниям. Оставшиеся 2,4% являются общественными. Из пятисот компаний в моем списке, порядка пятьдесят общественных, см. Таблицу 11.2. Количество компаний, которые «предаются гласности» имеет в последнее время тенденцию к росту. Данная тенденция продолжается, предлагая интересные инвестиционные возможности. В 81,5% случаях, в фирмах принадлежащих семьям, члены семьи являются частью команды руководителей компании.

Возрастной ценз скрытых чемпионов заслуживает особого внимания. Не правильно было бы сказать, что средний возраст таких компаний 67 лет, так как многие из них очень старые, что повышает арифметическую составляющую. Более значимую часть составляют компании со средним возрастом в 47 лет. Самая старая фирма была основана в 1753 году, и 7,6% скрытых чемпионов существует уже более 150 лет. Возрастные показатели имеют два максимума: значительная группа, порядка 23,5% компаний, приведенных в пример, была основана между 1845 и 1920 годами; самая большая группа – 40,3% образовалась в 1945-1969 годах, в период экономического роста после Второй Мировой войны. Одна шестая часть компаний имеет возраст менее 25 лет. Их возрастные показатели приведены в схеме 1.1.

Возрастной ценз имеет особый интерес, так как здесь приведены обе группы фирм, которые успешно пережили несколько поколений, и другие, которые проходят свое первое поколение, и должны доказать свою состоятельность, и что они могут справляться с имеющимися угрозами и с большими вызовами, которые имеют место сегодня.

**Схема 1.1 Возрастная структура скрытых чемпионов**

Процент скрытых чемпионов

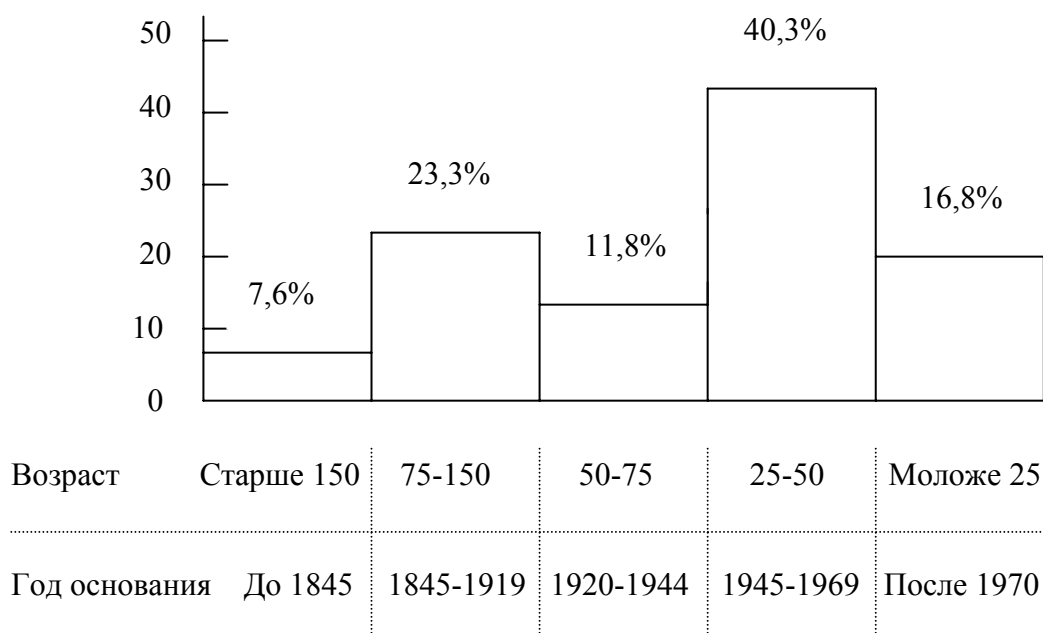


Таблица 1.2 суммирует основные характеристики скрытых чемпионов приведенных в моих примерах.

Весьма интересно сравнивать данные характеристики с теми захватывающими историями успеха, приведенными в начале этой главы. В сравнении с такими компаниями как Microsoft, Intel, Nintendo, Federal Express и McCaw Cellular, скрытые чемпионы:

- растут медленнее;
- соревнуются на более стабильных рынках и менее зависимы от моды и циклических бумов;
- должны начинать свой рост путем пересечения границ с самого начала, так как их рынок в одной стране слишком мал;
- живут дольше;
- принадлежат семьям либо близким к семьям;
- остаются сравнительно небольшими или средними по размерам.

Эти черты передают корпоративную культуру, что подразумевает собой продолжение, медленный, но не взрывной рост, и более приземленная работа, чем кто-то может себе представить. Глобальное управление этого типа зависит от бдительного внимания к деталям, непрекращающейся отдачи в деле служения клиентам, и постоянство.

**Таблица 1.2 Избранные статистические характеристики скрытых чемпионов**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Доходы                            | 130 миллионов долларов США   |
| Рост                              | 1989-1984 6,5% в год<br>1985-1989 16,2% в год  |
| Стадия жизненного цикла продукции | 2,7% на начальной стадии<br>28,2% на стадии роста<br>67,3% на стадии зрелости<br>1,8% на стадии заката |



|                      |   |
|----------------------|---|
| Количество персонала | 735   |
| Экспортная доля      | 51,4%   |
| Экспорт              | 66,5 миллиона долларов США  |
| Форма собственности  | 76,5% родственное либо семейное владение<br>21,1% собственность концернов (из них 59% иностранных)<br>2,4% общественных |
| Возрастная структура | В целом: 67 лет<br>В среднем: 47 лет  |

### УСПЕШНЫ ЛИ СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ?

Данный заголовок ведет к следующему вопросу: Что есть успех в бизнесе? Конечно же все знают что успех зависит от поставленных целей. Если цель удалось достичь или превзойти, компания считается успешной.

Но наиболее важной и сложной целью является долгосрочное выживание, что не удается даже многим огромным корпорациям. Удастся ли скрытым чемпионам успешно выживать? Мое исследование не дает прямого ответа, по той причине, что выжившие, есть единственные представители, чьи стратегии я мог анализировать. Количество подобных компаний, которые «пали» в многолетней конкурентной борьбе остается неизвестным, как и неясным осталось то, чем же они отличались от компаний, которые до сих пор процветают. Однако факт, что 42,9% компаний, приведенных в пример находятся в бизнесе более 50 лет и 24,4% более 100 лет, доказывает, что скрытые чемпионы были и остаются вполне успешными в борьбе за выживание, согласно теории Дарвина, где говорится, что выживает сильнейший. Но это не говорит о том, что у них периодически не возникали серьезные кризисные ситуации. Правда и в обратном. Большинство старейших компаний в своей истории имели один или несколько опытов попадания в катастрофические ситуации, когда существование компании находилось под угрозой. Но, как правило, в таких ситуациях им удавалось упрочить свои позиции; так степень живучести у них составляет на 69,9% выше, чем степень живучести среднестатистической компании. Даже большинство молодых компаний, похоже, лучше подготовлены для их будущих конкурентных баталий.

Сравнивая их долгосрочное исполнение с огромными корпорациями, у скрытых чемпионов по этому показателю имеется огромное преимущество. Всего через два года, после определения Петерсом и Ватерманом 43 самых успешных компаний в мире (1982), *Business Week* раскрыл имена по меньшей мере 14 компаний, переживавших падение прибылей, и имевших даже более серьезные проблемы. (“Кто лучший нынче?” 1984). Начиная с 1955 по 1980 годы, 238 крупнейших компаний исчезло из списка 500 лучших издания Fortune, с последующим уменьшением выживших на 143 компании за период с 1985 по 1990. Из 100 лучших немецких компаний в 1960 году, только 38 попали в такой же список в 1990. Из списка Dow-Jones, составленного в 1897 году, только одна компания General Electric продолжает существование по сегодняшний день. В то время, как

невозможно проводить прямые аналогии между крупными корпорациями и скрытыми чемпионами, и как у меня нет более ранних данных по скрытым чемпионам, их долговременный успех видится не менее, если не более значимым, чем успех крупных компаний.

Способность к процветанию в сложных условиях была так же доказана в начале 1990-х в период экономического спада. Как и другие компании, скрытые чемпионы не имеют иммунитета от общего цикла экономических спадов и подъемов. Но им удавалось чувствовать себя превосходно даже в периоды кризисов; в общем, 68,1% из них убеждены, что им удавалось справляться с проблемами гораздо успешнее, чем их ближайшим конкурентам. Далее приведены заголовки статей, из экономических изданий за период с 1992 по 1994 годы, которые только подтверждают вышеизложенное суждение:

- Marklin, мировой лидер по производству моделей железных дорог: Покупатели Marklin продолжают тратить деньги.
- Krones, удерживает 80% рынка по производству печатных машин для бутылочных этикеток: Практически не пострадал от экономического спада.
- CeWe, лидер на европейском рынке в предоставлении фото услуг: Не зависит от экономического спада.
- Bruckner, мировой лидер в производстве двухосных лентопротяжных систем: Победитель в период экономического спада. Достиг преимущества за счет ошибок своих конкурентов.
- Stihl, мировой лидер в производстве цепей для электро и бензопил: Stihl, похоже, не поддается рецессии.
- Durr, мировой лидер в окраске рыболовных снастей: Пострадали практически все индустрии – Durr, тем не менее, смог усилить свои позиции в сравнении с предыдущими годами.
- Prominent (Видный), мировой лидер по производству измерительных насосов: за 35 лет у нас не случилось спадов, были разные виды роста.

Нет сомнения, что компании, подобные скрытым чемпионам умеют извлекать выгоду из сложных условий. Как пример, могу сказать, что в 76,2% ответов на мои анкеты, содержалась информация о росте доли рынка у этих компаний в период с 1989 по 1994 годы. Очевидно, что это было достигнуто отсутствием самодовольства и путем жесткого снижения цен, реструктуризации, переноса своих производств из немецкой зоны чрезмерных конкуренций, в другие государства, в основном в США, Центральную и Восточную Европу. Часто утверждают, что рецессия уничтожила ряд небольших немецких компаний. В самом деле, несколько средних компаний, особенно работавших в области производства машинных инструментов, например Deckel и Maho, пали жертвами экономического спада, но данные компании не принадлежали к элитной группе, которая описана в данной книге. Кризис закалил сильнейших, и устранил слабейших конкурентов. Определенно можно сделать вывод, что скрытые чемпионы преуспели в своих способностях к выживанию в сложных условиях.

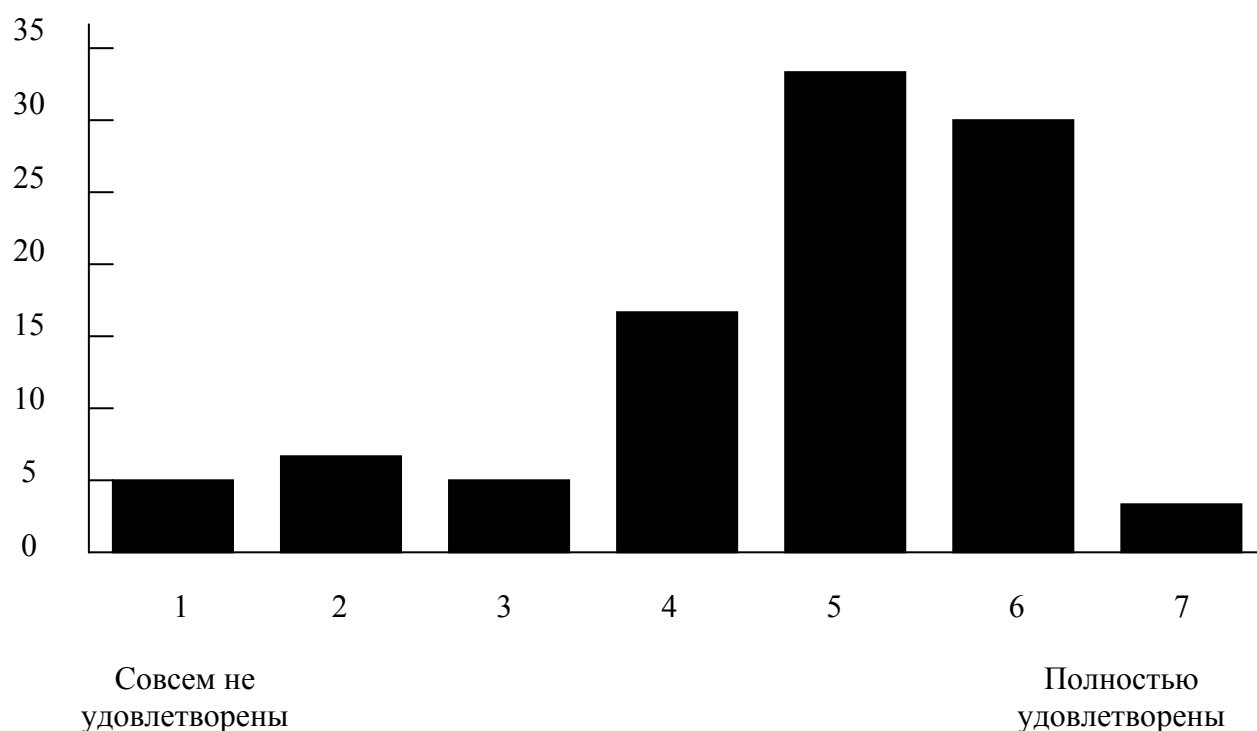
Еще одним критерием успеха является доля компании на рынке. Особенно это популярно среди японских корпораций. Превосходство по этому показателю среди компаний, приведенных в пример, очевидно. Если компания достигает 30, 50 или даже 70% доли мирового рынка, или относительная доля составляет 1,5; 2; или 5 то, наверное, она делает что-то правильно, и несомненно может считаться успешной.

Что касается прибылей, то уровень успеха не плох, но не столь впечатляющий. Совсем небольшой процент скрытых чемпионов обязаны официально публиковать цифры своих прибылей. Не удивительно, что меньшинство, 22,7% в моем примере, выразило желание указать данные о возвращении инвестиций (ROI). Значение ROI до налогообложения составляло 13,6%. Если предположить, что уровень долга по активам составляет 60:40, то

полученная цифра будет практически идентична возврату в фонды активов, согласно работе Мак Кинзи, где он изучал опыт успешных немецких компаний (Rommel 1995). Тогда как степень выгоды не кажется слишком высокой относительно международных стандартов, эти показатели хорошо сравнивать со средними ROI крупнейших немецких индустриальных компаний. За пятилетний период 1989-1993, их ROI до уплаты налогов составлял порядка 2,6% (Немецкий Институт Wirtschaft 1994, 3). При относительной оценке данных 99,1% моих респондентов, 56% определили степень прибыльности своих предприятий как выше, либо значительно выше средней. Можно сделать вывод, что скрытые чемпионы совершенно очевидно имеют большую прибыль, чем средняя компания, работающая в тех же условиях, но их прибыль на самом деле не такая впечатляющая. Похоже, что получение краткосрочных высоких прибылей их совершенно не волнует. Удовлетворены ли скрытые чемпионы результатами своей работы? Вопрос: «На сколько Вы удовлетворены успехами своей деловой активности за последние пять лет?» должен быть разделен по шкале на семь частей, начиная с 1 (совсем не удовлетворен) до 7 (полностью удовлетворен). В таблице 1.2 вы увидите как распределились ответы.

**Таблица 1.2 Общее удовлетворение успехом скрытых чемпионов**

Процент скрытых чемпионов



Явное большинство, 63,9% имеет показатели выше среднего по данному вопросу, и только немногие определили уровень удовлетворенности как наивысший. Эту картинку можно перевести как смесь умеренной гордости и отдачи отчета в том, что успех никогда не гарантирован, и за него постоянно надо бороться.

Различные показатели успеха говорят, что скрытые чемпионы являются успешными организациями, но не настолько экстраординарными, как может кому-то показаться. Я отношусь очень скептически ко всем публикациям, в которых описывается невероятный успех компании, и формы управления, ими рекомендуются, в качестве формул поведения для других компаний. Подобные успехи редко возникают в результате тяжелой работы и

постоянного усердия, практически всегда в таких случаях присутствует значительная доля везения. Например, какой-то предприниматель работал в сфере, которая неожиданно стала модной, и возникают огромные потребности в данной продукции, либо удачный обменный курс валют принес неожиданный доход. Однако подобные везения, как правило, краткосрочны. Как только рецепты успеха стали широко распространенными, они теряют свою ценность, так как другие тоже начнут вскоре применять и адаптировать их к себе. Скрытые чемпионы не предлагают нам волшебных формул успеха. Многие, несомненно, будут согласны со следующим заявлением Теда Левитта (1988): «Удержание успеха, это главным образом вопрос фокусирования на правильные вещи, и проведения огромного количества маленьких, не бросающихся в глаза, улучшений каждый день». Не удивительно, что большинство лидеров скрытых чемпионов, с кем мне довелось беседовать сами описывали эту философию. Снова и снова они высоко оценивали своих конкурентов, но утверждали, что собственный успех не зависит от каких-то особенных факторов, скорее от суммы исполнения ими множества малых движений, постоянно улучшая свою работу. Они верят, что им приходится сталкиваться с теми же трудностями, с которыми сталкиваются и другие компании, и не считают себя экстраординарными менеджерами.

Я хотел бы сделать ударение, что, обсуждая общий успех, необходимо иметь трезвое и реальное представление об их превосходстве. Скрытые чемпионы, это не чудесные фирмы; они подвержены тем же угрозам, что и их конкуренты, рыночной турбулентции, и ошибок в принятии решений, равно как и любые другие компании. Некоторые из них, возможно, не избежат падения в будущем.

Эти исследования привели меня к необходимости воздержаться от обычного подхода в исследовании факторов успеха, когда берутся в пример для сравнения две или несколько успешных компаний. Статистически наиболее значимые отличия переводятся как факторы, указывающие на успех. В то время, как эта техника имеет научный дух, мне удалось узнать совсем немного из десятков подобных обзоров, и большинство находок оказались вполне тривиальными. В моем исследовании, проблема усугубляется самим выбором группы для исследования. С кем можно сравнивать скрытых чемпионов? С второсортными компаниями? Среднестатистическими компаниями? Компаниями со схожей деятельностью? Учитывая все эти аспекты, я решил не использовать такое понятие как контрольная группа. Качественные аспекты исследования, которые лучше всего вскрывают проблемы, в моем случае исключили сравнения с подобной группой.

Я узнал за время моих многочисленных визитов и встреч со скрытыми чемпионами, что многие, наиболее значимые их характеристики, такие как личные качества руководителя и командный дух, корпоративная культура, не говоря уже о более тонких деталях, не могут быть подвергнуты чисто количественным и цифровым сравнениям. По этому я сознательно воспользовался возможностью и включил свои субъективные оценки в обсуждение некоторых подобных аспектов. Далеко не все заключения, сделанные в моих заявлениях могут быть проверены с научной точки зрения. Тем не менее, я думаю, что мое исследование в значительной степени объективно. Нужно иметь в виду, что не бывает просто белого и черного. Я хочу заверить читателей, что я сделал все возможное, что бы разобраться в том, кто есть скрытые чемпионы, и передать вам, что они делают, и как они это делают.

Я хотел бы предостеречь свою аудиторию от соблазна рассматривать находки как наиболее простые рецепты для успеха. Наоборот, читатели должны критически оценивать все уроки и комментарии, и самим решать применять их в определенных ситуациях или нет. Находите для себя зерна в этой работе, но оставайтесь скептиками!

## КТО МОЖЕТ ИЗВЛЕКАТЬ УРОКИ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ?

Эта книга главным образом предназначена для практикующих руководителей как больших, так и малых компаний. Академики и исследователи могут тоже найти здесь понимание многих вопросов. Многие мои находки находятся в противоречии с принятой системой обучения управленцев.

Каждая фирма должна быть готова изучать опыт других успешных компаний. В прошлом такая инструкция напоминала путь с односторонним движением, от крупных, к малым компаниям, и мне хотелось бы изменить направление движения. Читая последующие главы, вы поймете, что крупные компании могут много почерпнуть у скрытых чемпионов. На многих семинарах, с участием руководителей крупных предприятий я нашел, что уроки скрытых чемпионов стимулировали «самоотражение», вовлекали в дискуссии, и приводили к конкретным действиям. В статье «Построены на вечно», Коллинз и Порраз (1994) призывали крупные фирмы исследовать опыт, лучших из лучших известных компаний-провидцев. Я думаю, что эти авторы были бы более осмотрительны в своих доводах, если бы они были знакомы со скрытыми чемпионами.

В то время как многие качества этих двух групп схожи в значительной степени, скрытые чемпионы имеют преимущество по большинству позиций. Как сказал один управляющий администратор скрытого чемпиона: «совершенствуйтесь постоянно». За семнадцать лет компании-провидцы показывают отличные результаты в этом смысле, но скрытые чемпионы, которым более пятидесяти лет превзошли их по меньшей мере на двадцать четыре года по срокам существования. В сравнении с типичной крупной фирмой, скрытые чемпионы значительно более эффективны и эффективны. Применяя только некоторый их опыт, крупные компании могут достигнуть значительных улучшений. В то же время, применение подобных уроков в крупных компаниях потребует радикальных изменений в организационной структуре, корпоративной культуре и в управлении. Что бы это проиллюстрировать, я сравниваю атрибуты скрытых чемпионов с особенностями крупных корпораций. Эти контрасты предполагают рассмотрение будущего крупных компаний, так же как и высоко сконцентрированными большими чемпионами, скажем, Boeing, либо как группу скрытых чемпионов. Я обсуждаю эти аспекты более детально в главе 11.

Малые, и менее успешные фирмы могут так же многому научиться у скрытых чемпионов, при сравнении собственных стратегий, со стратегиями скрытых чемпионов, с целью определения, в чем существуют различия. Несомненно, такие компании должны применять к себе такие наиболее значимые понятия как определение цели, фокусирование и концентрация. В главе 11 приведен проверочный список-аудит для скрытых чемпионов. Возможно, наибольшую выгоду смогут извлечь компании не немецкого происхождения. В то время, как стили управления американских и японских фирм хорошо известны во всем мире, германия остается загадкой не смотря на ее невероятный успех в экспорте и международной конкуренции, о чем знают совсем не многие за пределами страны. Как стало очевидным, стратегии скрытых чемпионов, основанные на нескольких простых принципах, базируются на здравом смысле и иммунитете от современных модных форм управления, и в какой-то степени возвращают к корням хорошего руководства. В главе 11, я так же рассматриваю подобные применения в компаниях во всем мире.

## РЕЗЮМЕ

В этой главе было изложено, что за очевидными историями успехов больших корпораций, широко известных в деловом мире и опубликованных в бизнес изданиях, различные виды успеха скрыты под покровом неприметности и секретности. Среди наименее известных компаний существуют лучшие компании в мире, это скрытые чемпионы.

- Они средние или малые по размерам;
- Доминируют на своем рынке во всем мире, зачастую с долей рынка более 50%;
- Часто торгуют незаметной или малозначительной продукцией;
- Имеют прекрасные показатели по живучести;
- Зарабатывают значительную часть дохода за счет экспорта, делая огромный вклад в баланс внешней торговли страны;
- По настоящему глобальные конкуренты;
- Как правило, принадлежат семьям;
- Успешные компании, но ничего общего не имеющие с «чудесными» компаниями.

Политика и практика скрытых чемпионов имеет потенциал прикладного материала как для огромных, так и для малых компаний, не взирая на сферы их деятельности или национальности.

## 2 ЦЕЛЬ

---

*Мы очень хотели бы остаться скрытыми.*

Основная цель скрытых чемпионов – это лидерство на рынке, и ничего более. Но что такое лидерство на рынке? Как скрытые чемпионы рассматривают данную концепцию? Что они делают для достижения лидерских позиций? Какую роль играют цели и взгляды на их успех, и как они исполняются? Это некоторые вопросы, которые я рассматриваю в данной главе.

### ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ

Интерес к лидерству на рынке начал быстро повышаться с недавних времен (см. Biallo 1993, Adamer и Kaindl 1994, Treacy и Wiersema 1995). Лидерство на рынке обычно определяется долей рынка лидера на этом рынке. Как было замечено, скрытые чемпионы являются настоящими лидерами в этом смысле. Их средняя доля мирового рынка равняется 30,2% и сравнительный показатель равен 1,56; что в количественном отношении на 56% больше чем показатели их сильнейших конкурентов. В самом деле, одна четверть скрытых чемпионов превосходит своих ближайших преследователей на 150% и имеет сравнительную долю рынка более 2,5.

Таблица 2.1 содержит список позиций некоторых выбранных мной скрытых чемпионов на мировом рынке. Там приведены данные об их основной продукции, доходам от продаж, количество персонала, ранг на рынке, абсолютная доля рынка в процентах и относительный показатель доли рынка, а именно, собственная доля, разделенная на долю своего ближайшего преследователя. Таблица иллюстрирует, что доля рынка этих компаний значительно превышает эти же показатели своих конкурентов.

**Таблица 2.1 Позиции отдельных скрытых чемпионов на мировом рынке**

Позиции на мировом рынке

| Компания         | Основная продукция                     | Продажи в миллионах \$ США | Численность персонала | Ранг | Абсолютная доля в процентах | Относительная доля |
|------------------|--|----------------------------|-----------------------|------|-----------------------------|--------------------|
| Aesculap         | Хирургический инструмент               | 350                        | 4 500                 | 1-2  | 15                          | 1,5                |
| Hensoldt & Sohne | Бинокли и телескопические прицелы      | 60                         | 957                   | 1    | >50                         | 2,5                |
| Brahler          | Аренда систем перевода на конференциях | 45                         | 390                   | 1-2  | 30                          | 1                  |
| Hille & Muller   | Холодные прокатные ленты               | 330                        | 1 500                 | 1    | >50                         | 2                  |
| Matth.           | Губные гармошки                        | 127                        | 1 050                 | 1    | 85                          | 42,5               |

|                    |  |       |       |   |      |     |
|--------------------|--|-------|-------|---|------|-----|
| Hohner             | и аккордеоны   |       |       |   |      |     |
| Carl Jager         | Ладановые конусы и ладановые палочки                                 | 3     | 10    | 1 | 70   | 2,3 |
| Arnold & Richter   | 35мм фотокамеры  | 130   | 700   | 1 | 60   | 3   |
| Deutsche Messe     | Организация ярмарок для основных товаров                             | 267   | 600   | 1 | 12,5 | 2   |
| Ex-Cell-O          | Машины по обновлению скоростных дорог                                | 300   | 1 300 | 1 | 70   | 3,5 |
| Soring             | Ультразвуковые диссекторы  | 3     | 20    | 1 | 36   | 1,2 |
| Physik Instrumente | Пьезоэлектрические приводные головки                                 | 66    | 440   | 1 | 50   | 3,3 |
| Grenzebach         | Автоматизированные линии по резке, складированию и переплавки стекла | 67    | 450   | 1 | 50   | 5   |
| Marklin            | Модели железных дорог  | 147   | 1 700 | 1 | 55   | 3   |
| SAP                | Стандартные услуги прислуг   | 1 800 | 5 000 | 1 | 40   | 1,5 |
| ASB Grunland       | Почвы для рассад   | 191   | 465   | 1 | 40   | 4   |
| Carl Walter        | Спортивные пистолеты   | 17    | 200   | 1 | 50   | 2   |

Лидерство на рынке совсем не обязательно является синонимом владения большей долей рынка. На вопрос, почему скрытые чемпионы считают себя лидерами на рынке, ответы были следующими. (Множественные ответы были допущены, что порой, в цифровом эквиваленте, приводило к результату в процентном исчислении, более 100). Доход от общих продаж и продажи единиц продукции составили 72,6% и 46,6% соответственно, и рассматривается как наиболее важный критерий лидерства на рынке; 36,2% полагают, что их лидерство на рынке определяется продвинутой технологией; 6,9% верят, что они лидеры в производстве линий для изделий; и 14,7% убеждены, что они лучшие по таким критериям как качество продукции, обслуживание, мировое присутствие, что определяет



их доминанту (см. Таблицу 2.2). Наши опросы подтверждают постулат, что лидерство на рынке скрытых чемпионов важнее количественных показателей доли рынка. Лидерство на рынке включает в себя такие аспекты как превосходство в инновациях, технологии, компетентность, определение тенденций, влияние на рынок, и сила. Настоящее главенство на рынке означает нечто большее, чем обладание большей доли рынка.

Скрытые чемпионы рассматривают лидерство на рынке скорее как долгосрочное понятие, чем краткосрочная концепция. В среднем, по статистике, они являются лидерами на рынке по десять с половиной лет, и грубо, одна четверть из них удерживают лидерство в течение двадцати пяти лет. Компания Glyco просуществовала почти сто лет. Ее главный администратор Хорст Мюллер говорит, что технологическое лидерство всегда было движущей силой его фирмы. Компания Scheuerle была основана в 1869 году, и всегда оставалась лидером технологий тяжелого транспорта (свыше 10 000 тонн) с самого начала своего существования.

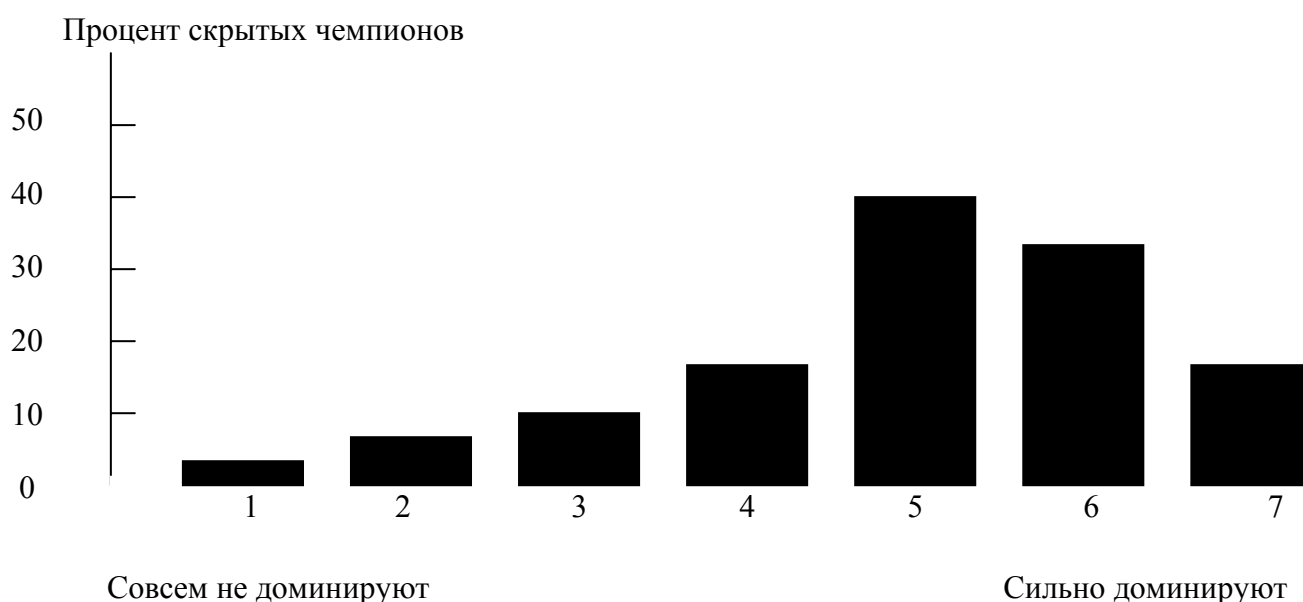
**Таблица 2.2 Критерии лидерства на рынке скрытых чемпионов**

Что делает компанию лидером на рынке?

|  |       |
|--|-------|
| Крупнейший доход от продаж                                       | 72,6% |
| Лидер по продажам единиц продукции                               | 46,6% |
| Технологический лидер  | 36,2% |
| Лидеры в производстве линий по производству продукции            | 6,9%  |
| Другие критерии (такие как качество, сервис, присутствие в мире) | 14,7% |

Лидерство в прошлом, это основа для настоящей и будущей силы. Ответы на вопрос: «Как вы доминируете на рынке, будучи лидером?» - изображен на чарте 2.1 начиная с 1 (совсем не доминируем) до 7 (сильно доминируем).

**Чарт 2.1 Восприятие своего доминирования на рынке скрытых чемпионов**



Почти три четверти, 74,4% считают свое доминирование на рынке выше среднего балла 4; только 13,7% находятся на отметке ниже 4. Так же, согласно картины их оценок влияния

на будущее развитие их рынков, 66,4% считают, что влияние будет сильным либо очень сильным, и только 16,4% полагают, что влияние будет ниже среднего. После количественного исследования всех интервью, подтвердилось положение, что скрытые чемпионы делают огромный упор на доминирование и влияние на рынках. Эти находки привели меня к определению концепции психологического лидерства, что означает включение таких параметров в лидирующей роли как технологии, покрытие рынка, и качество. Интервьюируемые с энтузиазмом восприняли данную концепцию, и посчитали ее более значимой, нежели простое лидерство во владении доли рынка.

Доктор Ганс-Майкл Мюллер, служащий Eppendorf-Netheler-Hinz, компании, производящей пипетки, сказал: «Мне нравится термин «психологический лидер рынка». Это, кто мы есть. Никто не может игнорировать нас. Когда заходит разговор о сравнениях, мы всегда выступаем в роли эталона. Мы определенно устанавливаем стандарты. Конкуренты обычно говорят «Мы так же хороши как Eppendorf».» Вот что думает о психологическом лидерстве на рынке исполнительный директор компании Stabilus, производящей пружины газового давления:

Через какое то время, мы нашли, что идеи и привычки, отраженные в нашей продукции заняли место во всей индустрии. Однажды мы заменили технический символ понятия «сила»  $s$  на  $f$ . Вскоре после этого весь мир переключился в терминологии с  $s$  на  $f$ . Мы даже наблюдаем, как некоторые наши конкуренты с завидным постоянством повторяют наши прошлые ошибки. Разве это не психологическое лидерство?

Также, Гюнтер Фиелман, основатель и главный руководитель компании по розничной торговле очков, которая является лидером по продажам в Европе и занимает второе место в мире, добавил:

Мы взяли инициативу в свои руки и полностью переменили правила в нашей индустрии. Наша доля рынка не замечена в западном мире. Однако давным-давно, мы стали самыми крупными продавцами, что позволило нам стать психологическим лидером на рынке. Психологическое лидерство – это причина, а владение крупнейшей долей рынка становится следствием.

В статье Хамела и Прохалада, *Соревнуясь за будущее* (1994,47) говорится об «интеллектуальном лидерстве» как о первой из трех фаз будущей конкуренции. Сама концепция очень схожа, но «психологическое лидерство на рынке» явно предполагает включение таких понятий как сила и желание, а не только элементов интеллекта. Явно связываясь с требованиями лидерства, в результате получается комбинация интеллектуального и «исполнительного» лидерства.

Скрытые чемпионы преуспевают не только в завоевании солидных позиций в доле рынка, но так же успешно справляются с защитой своих рыночных позиций. За видимым успехом в обладании доли рынка, лежит более значительное психологическое лидерство, которое требует установления собственных стандартов в индустрии, определяя и изменяя правила. Оно построено на компетенции превосходства над конкурентами и желании определять, а не принимать рыночные тенденции. Психологическое управление на рынке часто предшествует лидерству в доле рынка, порождая последнее. Лидеры на рынке, особенно огромные корпорации с большой долей рынка, похоже, склонны к твердым правилам игры для сохранения своих позиций. Подобное поведение стимулирует инерцию и самодовольство, что в конечном счете приводит к утере лидирующих позиций. Foster (1986) назвал этот феномен синдромом потери лидерства. Лидеры на рынке среди скрытых чемпионов, менее подвержены опасности падения жертвами данного синдрома, чем лидеры на рынке, представляющие крупные корпорации. Долгосрочное сохранение своих лидерских позиций только лишний раз доказывает, что они остаются гибкими, и

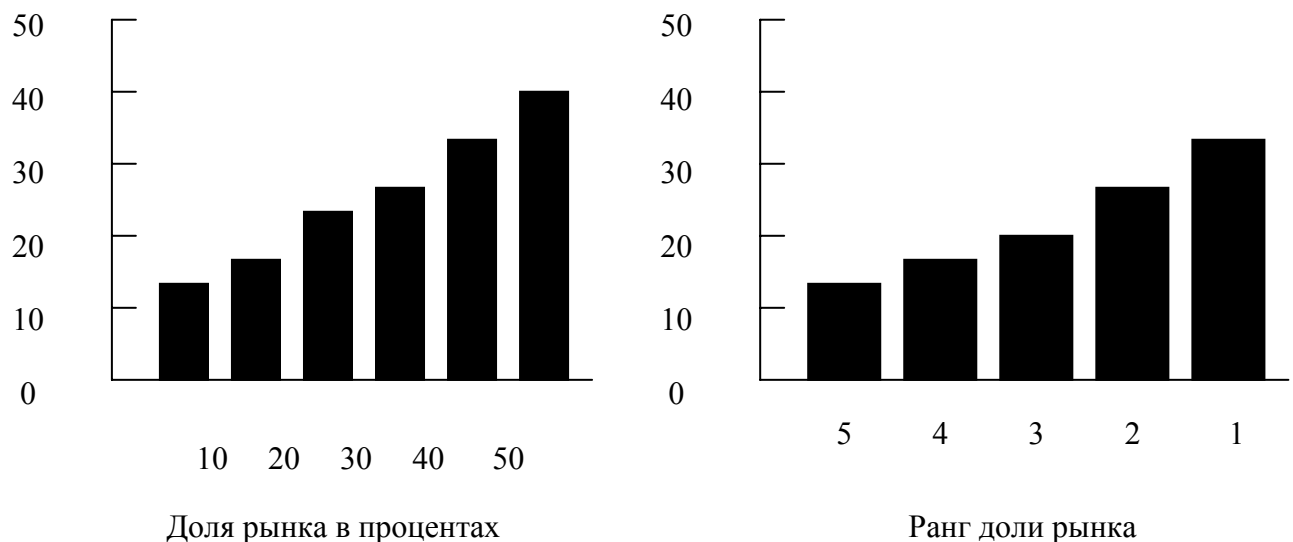
достаточно осторожными, и никогда не чувствуют себя комфортно в своей роли. Они не прекращают инновации, изменяя правила в своей индустрии.

### РОЛЬ ЛИДЕРСТВА НА РЫНКЕ

Свидетельство того, что лидеры на рынке справляются со своими задачами лучше, чем среднестатистические конкуренты настолько явно, что данная тема не требует детального рассмотрения. Влияние стратегии маркетинга на прибыль (PIMS) находит наиболее полную поддержку, нежели большая доля рынка, независимо от ранговой, либо абсолютной относительной доли, связаны с возвратами инвестиций ROI. Чарт 2.2 иллюстрирует хорошо известные находки о доле рынка в процентах и рангах Базела и Гейла (1987).

#### **Чарт 2.2 Преимущество ROI рыночного управления, согласно PIMS**

Средний ROI в процентах, до уплаты налогов



Находки PIMS, которые до сих пор оспариваются (см. Jacobson и Aaker 1985), возможно не совсем корректны в определении причинной связи между долей рынка и ROI. Тем не менее, нет сомнений, что доля рынка имеет тенденцию к положительному влиянию на прибыль. Лидеры на рынке обычно предпочитают иметь оба финансовых преимущества – экономию на размерах компании и гибкости, а так же маркетингового преимущества. Не надо доказывать, что фирма, лидер на рынке, сигнализирует о доверии и уверенности в ней у покупателей. У лидера должна быть способность устанавливать стандарты, либо влиять на них, более эффективно использовать организации по продажам и предоставлению услуг, а так же создавать атмосферу доброжелательности.

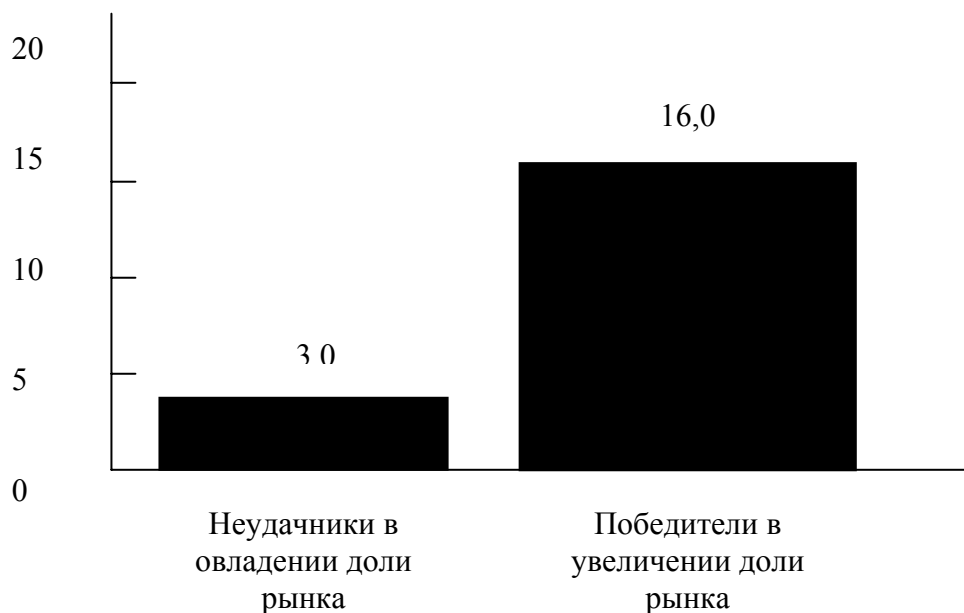
Лозунги, которые делают ударение на лидерство на рынке, являются сильнейшими рекламными посланиями. Boeing представил свой первый самолет модели 747 под лозунгом: «Летай на лидере». Фраза типа: «Hearne Brothers производят и продают больше, чем их конкуренты вместе взятые... На то, должно быть, есть причина» включает в себя очень сильный оттенок превосходства. Точно так же многие скрытые чемпионы используют свои лидирующие позиции в общении на рынке.

Тем не менее, в моем примере PIMS, нет никакого подтверждения связи между долей рынка и ROI. Я так и не смог найти значимой связи этих двух переменных. Это не

удивительно, тем более, что эти фирмы имеют высокую абсолютную долю рынка, большинство из них имеют самую высокую долю рынка, либо ранговую категорию согласно примеру PIMS. Однако я обратил внимание на то, что изменения доли рынка имеют значительную связь с ROI. 67,4% компаний, увеличивших долю своего рынка, за последние пять лет, достигли ROI до уплаты налогов порядка 16%. С другой стороны, 19,6% компаний, потерявших долю своих рынков, за тот же период имели ROI всего лишь 3%.

Таким образом, изменение доли рынка, в данном случае, оказывает очень сильное влияние на прибыль. На чарте 2.3 проиллюстрированы данные находки.

**Чарт 2.3 ROI победителей и неудачников в овладении доли рынка**



Так же интересно обратить внимание на то, как сильно изменились доли рынков. Победители увеличили свои позиции на восемь процентных пунктов, а неудачники потеряли в среднем десять процентных пунктов. В противовес распространенному мнению, мои находки подсказывают, что улучшение своих позиций на рынке является гораздо менее дорогим занятием, чем защита собственного рынка. Я нахожу это свойством психологического лидерства на рынке.

Увеличенная доля рынка способствует развитию таких факторов как инновации, технологии, качество, и тому подобное. Успешные скрытые чемпионы практически всегда являются психологическими лидерами, работающими активно, агрессивно, и сохраняя оптимизм.

При защите своего рынка, с другой стороны, лидеры компаний должны идти на уступки по цене, что напрямую негативно отражается на прибылях. Защита, как правило, сопровождается такими понятиями, как увеличение бюджета на рекламу и продажу, что еще больше подрывает прибыльность. Желание увеличить долю рынка может быть так же отнесено к обсуждению главных компетенций и обновленного фокуса (см. Prahalad and Hamel 1990). Концентрация на главной специализации компании, как правило, ограничивает рост возможностей, от вероятных дополнительных, диверсифицированных видов бизнеса. Компания, которая стремится расти при таких условиях, должна осуществлять свой рост на своих основных рынках, что эквивалентно усилиям по увеличению доли рынка и максимальному упрочению своих лидерских позиций на рынке.

Упор на компетенцию и объявленная борьба за завоевание рынка, что на самом деле есть две стороны одной медали, стали популярными понятиями для больших и для малых компаний. Среди крупных фирм, Jack Welch, управляющий компанией General Electric (см. Slater 1993) является образцом данной стратегии. Его позиция такова, что все подразделения GE должны стать номером один или номером два на мировых рынках. United Airlines провозгласила о своих намерениях стать лидером мирового рынка; у Lufthansa стоит задача быть номером один в Европе. По словам Альфреда Зейена, бывшего главного администратора компании Gillette, они только начинают предлагать ту продукцию, благодаря которой они станут настоящими мировыми лидерами. Похоже, что подразделение Gillette, компания Braun AG, уже находится впереди планеты всей, выполняя поставленные цели, и с успехом твердо удерживает лидерские места практически по всем позициям, касающимся продукции по уходу за телом. В брошюре компании Motorola записано, что «компания борется за лидерство в мире». Schering заявил, что «Мы хотим доминировать на специализированном рынке во всем мире». Начиная с середины 1994 года моя компания начала получать большее количество консультантских заказов в плане разработки стратегий доминирования и лидерства на рынке.

Подобная тенденция, возможно, нова для западных компаний, но есть два типа компаний, для которых все это звучит знакомо, прежде всего, это касается японцев. Профессор университета Humboldt в Берлине, Хорст Албач, проводил глубокий анализ введения новшеств в Германии, США и Японии (Albach 1994). Касательно лидерства на глобальном рынке он так написал из Японии: «Мы не нашли хотя бы одной компании, которая не ставила бы перед собой целью стать номером первым в мире в своем рынке». Он добавляет «Мы не нашли ни одной японской компании – большой или малой – которая не знала бы своих международных конкурентов на глобальных рынках, которые были выше их в ранге» (21). Эти слова имеют совершенно ясный посыл!

Что касается второй категории компаний, для которых мировое лидерство есть приоритетная цель, то это старая история, и эта история о скрытых чемпионах.

## ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

Как вам удалось стать лидером на рынке? Первое, и самое главное, это желание завоевать лидерские позиции, способность определить основную цель, и огромное стремление стать первым номером. Для большинства скрытых чемпионов задача стать лидером на рынке – как идеал устремлений, а само понятие лидер на мировом рынке означает самое начало, первая ступенька для успеха. Невозможно достичь лидерства на рынке без ясной цели, долгосрочного видения, без полной отдачи, желания и готовности преследовать свою цель в течение десятилетий.

Один мировой лидер в нескольких отраслях специальной химии, у которого нет конкретного названия (идеальный тип скрытого чемпиона) заявил: «Наша цель, как предпринимателей, это мировой уровень технологий и лидерство на рынке в наиболее прибыльных нишах специальной химии.» Тот же Winterhalter Gastronom, мировой лидер в производстве и обслуживании отельных и ресторанных посудомоечных машин не менее амбициозен: «Наша цель, это абсолютное лидерство на нашем, ясно определенном рынке в Европе и Азии.» Villeroy & Boch поделился следующим: «Мы не считали, что мы стали кем-то после быстрого успеха. Мы больше заинтересованы в долгосрочных результатах. Мы всегда хотели принадлежать к крупнейшим компаниям на нашем рынке, в идеале – быть самой крупной.» В подтверждение этого, можно привести одну компанию, с 150-летней историей, которая долгое время прочно занимает лидирующие позиции в мире по производству керамической плитки и керамической посуды. У компании Drager, мирового лидера по продажам инкубаторов, один из четырех принципов звучит так: «Высшая позиция: мы хотим быть впереди! Мы всегда стремились занять первое место на нашем

рынке. Это касается как технологии, так и лидерства.» Главный принцип компании Braun, филиала Gillette, это лидерство на мировом рынке. Компания заявляет, что она хочет, чтобы все подразделения компании были первыми, а не только те, которые уже таковыми являются. Надо просто приложить все усилия, чтобы обойти конкурентов в производстве электрических зубных щеток, ручных смесителей, и приборов для ухода за волосами. Им приходится сражаться за пальму первенства с такими компаниями как Phillips, в области электробритв, и Mr. Coffe в производстве кофеварок. Успехи в дизайне, технологических находках и обширное присутствие на мировом рынке, скорее всего, в конечном счете позволит Braun стать победителем.

Все это взаимосвязанные заявления, а не изолированные друг от друга обзоры. Журналист Хорст Биалло (1993, 17) пишет о Йорге Сибиерте, главном управляющем компании DGF Stoess AG, мировом лидере по производству желатина: «Не смотря на то, что Сиберт официально отрицает порывы доминировать на желатиновом рынке во всем мире, на самом деле, он ничего кроме этого не желает». Кстати, Сиберт был обладателем золотой медали по гребле на Олимпийских Играх в Мексике в 1968 году. Однозначно эта спортивная дисциплина требует ту самую необходимую твердость характера, что и в завоевании лидерских позиций на мировом рынке. И в интервью Фриц Майер, один из трех сыновей основателя компании Karl Mayer, мирового лидера ткацких станков (станки для производства шелка), заявил: «Наш девиз – продавать наши станки во все части света, по наиболее приемлемой цене, и побеждать все схватки с конкурентами, которые случаются в нише нашего рынка»

Ясность и твердость этих объявленных целей не оставляют места двусмысленности и сомнениям. Виктор Даглер, основатель компании Prominent (Видный) Dosiertechnik, мирового лидера в производстве метрических насосов, даже связал имя своей компании с целью стать первым номером: «В самом начале я поставил перед собой цель, чтобы превзойти всех *видных* производителей насосов благодаря новым открытиям. Вот почему я назвал свой насос Prominent (Видный)!» (Хоффман 1995, 16). Ниже следуют обобщенные цели и заявления по завоеванию первых позиций, выявленные из интервью скрытых чемпионов.

- С самого начала объявлялась цель стать международным лидером.
- Когда у меня было два работника, я хотел стать номером первым в мире. Сейчас у меня работают тысячи людей, и мы номер первый.
- Мы все делаем для того, чтобы быть поставщиками для тридцати ведущих в мире компаний-покупателей.
- Особенность нашей компании определяется нашими лидирующими позициями на мировом рынке.
- Мы хотим быть большими на маленьких рынках.
- Защита лидирующих позиций в сфере нашей компетенции – одна из трех основных целей компании.
- Я хочу, чтобы моя компания оставалась лидером на мировом рынке еще сотни лет. Мы сами создали себе рынок, и хотим доминировать на нем сейчас и в будущем.
- Наш босс смотрит на нас как на лидеров на мировом рынке, так что у нас нет другого выбора, кроме как стать лидером на мировом рынке.

Звучание отдельных целей, возможно, слишком сильное и даже завышенное. Конечно же я не могу гарантировать, что некоторые из данных постулатов были озвучены после завоевания лидерских позиций, либо в процессе становления лидеров. Но, пообщавшись с огромным количеством руководителей и работников подобных компаний, я убедился, что большинство из них всецело поглощены достижением своих целей. Не исключено, что цели озвучены были уже после того, как была проведена значительная работа в достижении основных задач. Однако поведение – вот что имеет значение.

Сознательно, либо интуитивно эти люди уясняли для себя огромную важность целей и видение способов их достижения. Они часто напоминали мне высказывание испанского философа Хосе Артего уай Гассета, который определил человека как «личность, это не только то, что представляет собой человек сейчас, личность, в большей степени это то, что человек будет представлять из себя в будущем.» (Ortega y Gasset 1960). Тем лидерам, которые живут сегодняшним днем и не думают о будущем, возможно, полезно было бы ознакомиться со следующими словами из этой же работы: «Человек, это не то, где он находится сейчас, но где он находится впереди себя, далеко впереди, за горизонтом своего я, и откуда он контролирует и управляет настоящим, нынешним моментом жизни. Мы состоим из наших иллюзий, как будто наши мечты уже стали реальностью.» Цели и видения лидеров скрытых чемпионов часто похожи на иллюзии, но с течением времени их мысли, видения, слова, и воображаемые достижения превращаются в реальность, так как все вышесказанное подкрепляется делами.

Peter Drucker (1988, 76) дал краткое определение важности роли поставленных целей и видения их достижения:

Каждое предприятие требует наличия простых, ясных и объединенных целей. Их задача быть достаточно четкими и достаточно большими, что бы обеспечить общее понимание. Цели, которые предстоит воплотить должны быть понятными, общими и часто подтвержденными. Мы слышим много разговоров сегодня по поводу культуры организации. Но что на самом деле имеется ввиду, так это обязательство всего предприятия достигать общие цели и проповедовать собственные ценности. Без подобных обязательств не может быть предприятия, это будет просто толпа. Работа руководства заключается в обдумывании, установке и иллюстрации этих задач, ценностей и целей.

Многие скрытые чемпионы являются примером в определении целей, видения их достижений, планирования долгосрочных стратегий. В 1979 году, Wurth, мировой лидер на рынке сборочной продукции имел оборот в 286 миллионов долларов США. В это время, Рейнхольд Вурт, будучи управляющим компании, определил новые цели по продажам, которое должны были составлять 668 миллионов долларов в 1986 году и 1,33 миллиарда долларов в 1990-м. Вурт так прокомментировал свое решение: «Удивительно, как быстро подобные цели становятся реальностью и даже частью корпоративной культуры. Работники компании изучили эти прогнозы и сделали все возможное, что бы реализовать их.» В 1989 году, когда цель достичь годовой оборот в 1,33 миллиарда была достигнута, Вурт без колебаний определил новую цель – 7 миллиардов к 2000 году. Учитывая, что в 1995 году оборот достиг 2,67 миллиарда долларов, можно с уверенностью сказать, что компания стремительно движется к цели. Снова Вурт оценивает очередную цель:

Это новое видение было принято работниками за очень короткое время. Больше ни кто дважды не задумывается по поводу завышенных цифр, и ни у кого нет проблем с корректировкой своей деятельности в соответствии с общими планами. Я не преувеличу, если скажу, что новое видение возымело магнетическую привлекательность.

Клаус Хендриксон, генеральный менеджер подразделения Wurth do Brazil, комментирует: «Это больше не видение. Это совершенно понятная цель. Оптимистический настрой, что мы можем выполнить задачи по обороту, основан на трезвом анализе и расчете.» Последний аспект наиболее важен. Wurth признает, что нельзя свое видение делать предметом одних разговоров.

Вы должны доказать это. Вы должны уточнить все ограничения ваших ресурсов, рынка, финансирования, рассчитать человеческие ресурсы, управленческие способности, и так далее. Только после того, как вы сделали очень добросовестно свое «домашнее задание», вы можете объявлять о своем видении и целях. И если фундамент прочен, видение стоит само за себя.

Второй пример, это Karcher, мировой лидер в производстве очистителей высокого давления. После смерти основателя компании в середине 70-х, молодой человек, Рональд Камм стал во главе компании. В 1978 году, когда оборот компании составлял порядка 20 миллионов долларов, Камм записал свои цели в «Отчете за 1995 год», в котором он видел будущие обороты по продажам равные 667 миллионам долларов в 1995-м. «Отчет 1995» включал в себя явные стратегии по многим видам продукции, и даже включал в себя раздел «пока не известное», а так же пути выхода и экспансии на международные рынки. В 1993, Karcher объявил, что мировые продажи составляют 691 миллион долларов. Попутно, новые конкретные цели были установлены на следующие десятилетия, и их едва ли можно назвать менее смелыми. После встречи с интернациональной командой Karcher, у меня не осталось сомнений, что поставленные задачи будут достигнуты. Я никогда не видел, что бы кто-то так дотошно исполнял все долгосрочные задачи, как это происходит на Karcher.

В середине семидесятых, у компании Webasto были приблизительно одинаковые совокупные продажи как и у Karcher. Вернер Байер, который стал управляющим компании в то время, посчитал, что у него были неплохие стартовые возможности для реализации планов по выходу в лидеры в мире по производству автомобильных люков. «Это была основа, на которой мы строили наши долгосрочные планы по выходу в лидеры на мировом рынке.» заявил он. Webasto сегодня делает продажи в 1 миллиард долларов в год, и является настоящим лидером в своем сегменте люков для автомобилей, и вспомогательных систем подогрева. Сейчас, новая команда управленцев, вместе с доктором Руди Ноппенем во главе, и господином Францем-Джозефом Кортумом установили очень схожие по амбициям цели на следующее десятилетие.

Многие руководители и работники компаний скрытых чемпионов далеко смотрят в будущее. Winterhalter Gastronom, лидер мирового рынка в производстве посудомоечных систем для отелей и ресторанов имеет один очень четкий принцип: «Мы посвящаем значительную часть нашего времени будущему.» В конце интервью я обычно спрашивал: «Где Вы видите свою компанию через десять лет?» Большинство ответов были спонтанными но ясными. Их будущие цели, похоже, совершенно определены, как и старые цели которые они достигли сегодня.

Возможно это будет звучать так, словно все скрытые чемпионы применяют по отношению к себе подходы к планируемой стратегии, как определили Mintzberg и Waters (1985, 270), в своей работе, где говорится:

*Планирование должно быть ясным и все намерения должны быть связаны и поддержаны контролем исполнения всех планов, с тем, что бы убедиться в правильности подходов и проявления гибкости, где необходимо. Другими словами, существует огромная разница между такими понятиями как «формулировка и исполнение». Руководители излагают свои конкретные намерения и стараются их исполнить с минимальными искажениями, не преподнося себе сюрпризов.*

В то время, как стратегии Wurth, Karcher и Webasto схожи по своей спланированной структуре, то исполнение задуманного у этих трех компаний явно не было без нововведений, и тем более не без сюрпризов.

Цели и понимание пути достижения у типичных скрытых чемпионов всегда ясны, но они редко уточнены. Они скорее качественные, чем количественные. В этом, похоже, имеется главное отличие от типичного подхода огромных корпораций, в которых чрезмерное внимание уделяется деталям, точным цифрам, и аналитическими исследованиям.

Второе различие между большими и маленькими компаниями существует в единстве планирования и исполнения. В фирмах, скрытых чемпионах, один и тот же человек обычно является как планирующим, так и исполняющим звеном. Вряд ли он будет обманывать себя псевдо точными цифрами или шаткими долгосрочными предсказаниями. Если планы не материализуются в то что ожидалось, он готов подстроить свою стратегию



к реальности. Этот подход, по теории Минтсберга и Вотерса названный «стратегия в развитии», превалирует в достаточной степени в среде скрытых чемпионов. Минтсберг и Вотерс описывают этот подход как «образец потоковых решений». Стратегия в развитии «развивается через процесс, посредством чего результаты множества отдельных действий сливаются воедино, формируя единый образец» (1985, 257).

Стратегия в развитии совсем не означает, что конечные цели менее понятны, чем задачи спланированной стратегии. Хотя цель стать лидером на рынке ясна и понятна со всех сторон, но сам рынок может быть менее определенным или более динамичным, альтернативные пути могут иметь место при продвижении на лидерские позиции, равно как и требуется решение вопросов обеспечения ресурсами решения поставленных задач. Типичный пример стратегии в развитии показывает компания JK Ergoline, мировой лидер в производстве соляриев, которые активно приобретаются профессиональными салонами красоты. Рынок подобного оборудования чрезвычайно изменчив, и сильно зависит от моды и вкусов, а значит, трудно предсказуем. На мой вопрос касательно видения данной компании через десять лет, управляющий, господин Джозеф Кратц сказал:

*Трудно ответить на данный вопрос, работая на столь изменчивом рынке. Но я убежден в одном. Где бы не открывались перед нами возможности, мы будем достаточно быстры и достаточно гибки, что бы перехватить их. Мы дальше будем бороться за лидерство на рынке. Это даже не обсуждается. Мы доказали умение работать гибко. Первым нашим продуктом были сауны, и мы в этом рынке были лидерами. Однако барьеры, для входа на этот рынок были слишком низкие, и все имели возможность войти в эту нишу. Таким образом, мы перестали производить сауны, и вошли в рынок соляриев для профессиональных салонов красоты, с задачей стать номером первым в мире. Это наша цель, и ее мы с успехом достигли.*

Курт Хелд, чья компания является вторым в мире производителем двухпоясных прессов, представляет собой еще один пример стратегии в развитии. Находясь в Блэк Форесте, Хелд начал свой бизнес с поставок местным часовым мастерам различных механических компонентов. Усмотрев на ранней стадии спад в часовой индустрии, Хелд занялся поисками новых возможностей, изобретя при этом новый двухпоясной пресс в 1974 году. Это открытие привело его на совершенно новые рынки. «Сегодня я не завишу от каких-то особенных типов покупателей, но я все равно продолжаю исследовать новые возможности для применения моей технологии. Это ведет мою компанию в совершенно новых направлениях», говорит Хелд.

Третий тип стратегии - предпринимательский. Вот как его описывают Минтсберг и Вотерс:

*Один человек, который находится во главе организации способен налагать свое видение направления движения на всю компанию. Подобные стратегии как правило применяются в молодых или очень небольших организациях. Видение обеспечивает общий смысл направления движения. Тут есть место для адаптаций. Так как руководитель, в данном случае является идейным вдохновителем и исполнителем в одном лице, то он может быстро шаг за шагом продвигать свои идеи, и при этом оперативно реагировать на последствия бывших решений, равно как и на открывшиеся новые возможности для бизнеса или угрозы извне. Подобная способность к адаптации в быстро изменяющемся мире являет собой основное отличие от спланированной стратегии. Это обеспечивает гибкость в расходах, спецификации и определении намерений.*

Данная стратегия не типична для скрытых чемпионов. Компания никогда не станет лидером на мировом рынке, если часто будет менять направления. Тем не менее, некоторые исключения были найдены среди очень молодых компаний, приведенных в моей работе. Они, как правило, часто создавали новые рынки, исследовали потребительские нужды, использовали преимущества от предоставленных возможностей, и должны были быть достаточно гибкими до тех пор, пока не отыскивали свою

долгосрочную цель и направление. Затем они, как правило, прекращали шатания, и все как один шли в единственном выбранном направлении к достижению главной цели.

Clean Concept - Концепция чистоты, один из таких примеров. Основываясь на утверждении согласно которого следовало, что проблема гигиены в общественных туалетах весьма серьезна (т.е. больше людей умирает от полученных инфекций в санитарных учреждениях в больницах, чем от последствий автокатастроф), Clean Concept разработал совершенно новую туалетную систему – Cleanomat. Но вскоре компания обнаружила, что создания подобной системы не достаточно. Аннет Курз, представительница компании Clean Concept поясняет: «Cleanomat был отличным оборудованием, но не совсем соответствующим современным гигиеническим стандартам. Наша цель, отыскать совершенно новое общее решение этой житейской проблемы – обеспечить посетителей общественных туалетов таким оборудованием, при котором не предусматривалось бы контакта человека с гигиеническим оборудованием.»

Затем Clean Concept расширил свои задачи до создания туалетного оборудования для инвалидов. Компания разработала программу «чистая помощь», которую представила на выставке реабилитационного оборудования в 1993 году, но впоследствии стало очевидным, что самой продукции еще не достаточно. Компания начала предоставлять необходимый сервис, и поставку всевозможных очистителей, жидкого мыла, бумажных салфеток, что привело к созданию подразделения Clean Out, которая и взяла на себя работу по обеспечению качественного сервиса. В здании, оборудованном гигиеническими системами Clean Concept можно посетить туалет используя пульта дистанционного управления, а все необходимые операции для очистки гигиенических приспособлений управляются по компьютерной сети посредством специальных программ. Датчики в каждом туалете измеряют уровень гигиены, и вся информация сводится в центральный контрольный блок.

Данное всестороннее решение проблемы успешно реализуется уже в течение последних шести лет. За это время компания Clean Concept привлекла к себе очень престижных клиентов. Их оборудование установлено в казино Монте Карло, в крупнейшем отеле в Каннах Majestic, и в здании KLM, в аэропорту Амстердама. Они так же проходили испытания на предмет использования техники на семнадцати точках отдыха скоростного шоссе в Германии. Clean Concept убежден, что эта идея станет началом новой гигиенической культуры в преддверии нового века, просто по тому, что ни кто не любит грязные туалеты. Однако требуется время, что бы развить данный рынок, так как должны произойти помимо всего прочего и изменения в культуре. Clean Concept, выполняя конкретную задачу, очень напоминает предпринимательский подход к делу, проявляя достаточную гибкость, приспосабливаясь к условиям окружающей среды.

Привязанность к чему-то, это второй вид предпринимательской стратегии. Райнер Вешофф, один из многих предпринимателей, работающий в компьютерной сфере, однако он выпускает очень особенный продукт. После получения ученой степени компьютерных наук, он три года проработал в немецком подразделении компании IBM. В 1983 он успешно начал свой собственный компьютерный бизнес, открыв компанию под названием Interface, которая специализировалась на стандартном компьютерном оборудовании. К 1989 году, когда этот рынок стал испытывать конкурентное давление, он стал дифференцировать линии изделий. Работая в совместном проекте с Франкфуртским университетом, он определил, что компьютерная безопасность становится чрезвычайно важным предметом, но далеко не самым доступным для большинства. Вешофф подсчитал, что: «Тогда люди готовы были заплатить за безопасность программного обеспечения около 133 доллара за компьютер, но никто не мог дать подобного предложения. Неожиданно меня осенило. Я придумал как можно защитить программное обеспечение на моем компьютере не используя дополнительных программ, а просто путем защелки на флоппи диске для дисководов.» В самом начале он произвел 1000 дисков с защелками, что было сопряжено с огромным финансовым риском для небольшой фирмы. Сегодня

Вешофф продает 40 000 флоппи дисков Lox и является лидером в производстве недорогих систем безопасности для компьютеров.

## ПРЕСЛЕДОВАНИЕ ЦЕЛИ

Сущность и ясность цели стать лидером на мировом рынке это одна сторона медали, а исполнение цели – совсем другая. В преследовании своих целей, скрытые чемпионы чрезвычайно постоянны. Они движутся к намеченной цели десятилетиями, и редко теряют ее из виду. Девиз Теда Тернера, основателя CNN, вполне адекватен идеологии скрытых чемпионов: «Никогда не разочаровывайтесь и никогда не останавливайтесь, потому что пока вы не остановились вы не проиграли» (Landrum 1993, 213). Микеланджело, известнейший итальянский художник шестнадцатого столетия сказал: «Гений – это вечное терпение.» Терпение и последовательность могут дать плоды только при ориентировании на длительный срок. Обычно большие общественные корпорации испытывают мощное давление и необходимость получения быстрых прибылей, что ни в коем случае не согласуется со стратегиями и целями компаний, приведенных в этой книге. Общественные компании испытывают недостаток терпения, а терпение, это родитель долгосрочного успеха.

Следующий пример иллюстрирует подобное терпение и постоянство одного производителя товаров не длительного пользования (одноразовых предметов). Глава компании, предпочитая остаться неизвестным, разъяснил свою долгосрочную рекламную стратегию:

Реклама очень важна в нашем деле. Мы начали рекламировать наш товар задолго до реального вхождения на рынок. Я начал этим заниматься с 1969 года, и все тогда считали меня сумасшедшим. Однако я знаю, как много времени требуется, что бы добиться понимания. Мы хотели быть на рынке мысленно, еще до того, как мы оказались на рынке физически, что само по себе вполне мудро. Сейчас мы испытываем невероятный успех; нам удалось с седьмого места на рынке взобраться на второе. Так что теперь на нас смотрят как на образец терпения и продолжения нашей индустрии.

Вурт и Карчер, уже упомянутые в этой главе, далее иллюстрируют настойчивость в преследовании цели рядом успешных компаний на протяжении десятилетий. Вспомнить хотя бы SAP, мирового лидера в создании баз данных для клиентов. Эта компания была создана в 1972 году. В 1995-м, Хассо Платнер, вице-президент и совладелец компании сказал: «мы видели цель, и мы были прикованы к ней.» Эти компании достигают успеха не только благодаря пониманию своих целей и задач, но и благодаря полной отдаче, серьезному отношению к делу, что в конечном итоге и приводит их к столь положительным результатам. Осуществление этих задач едва ли происходило гладко, но эти компании никогда не теряли присутствия духа и никогда не перегорали из-за неудач на пути к достижению своих целей.

Удерживание лидирующих позиций в течение длительного времени как раз подчеркивает подобное терпение и настойчивость. В главе 10, приводится описание личностных характеристик руководителей скрытых чемпионов, и что примечательно, они управляют своими компаниями десятилетиями. Доктор Вернер Панкок, глава компании Нуммен, мирового лидера в приборах непрерывного давления и обогревательных систем, дает комментарии по поводу эффекта подобной длительности: «Компания просуществовала уже 102 года, и я ее четвертый глава. Теперь представьте насколько мы терпеливы и как мы сконцентрированы на решении долгосрочных задач.» Большинство руководителей компаний скрытых чемпионов согласилось бы с ним.

## СООБЩЕНИЕ ЦЕЛИ

Очень важным аспектом в достижении результатов имеет такое понятие как сообщение цели и видения. Лучше, чем практически любая другая задача, цель стать лидером номер один подходит для разъяснения. Практически все ставят перед собой цель быть лучшими, и концепция быть номером первым сама по себе проста и понятна. Простота цели, это обязательное условие для эффективного общения. Доктор Виганд Гроссе-Оетрингхаус (Dr. Wigand Grosse-Oetringhaus), компания Siemens так говорит об этом в письме:

*Стоит ли использовать упрощенную формулу для определения своих целей, это скорее семантический вопрос. Я верю, что формула – быть первым номером, имеет очень огромную силу в общении. Часто бывает, когда разъяснение цели не дает эффекта. Простота и ясность чрезвычайно важны при определении и разъяснении целей, и я предпочитаю формулу «быть первым» всем другим дифференцированным, отличным формулировкам.*

Не столь важно изложена ли цель на бумаге или не изложена, главное, что бы эта цель жила. У многих скрытых чемпионов не существует прописанных формулировок своих целей, но каждый работник знает куда движется их корабль, потому что цель постоянно является предметом разговора и она жива. Многие руководители являются мастерами в использовании метафор. Я знаю одного владельца компании, который сравнивает свою фирму с деревом, с тем что бы привить своим работникам желание расти. Он говорит: «Наша компания похожа на дерево. Дерево, которое растет – здоровое. В тот день, когда дерево перестает расти, оно начинает умирать. По этому мы должны продолжать расти.» Никто из его фирмы не хочет быть частью «умирающего дерева».

В первые годы становления одной компании, ставшей впоследствии европейским лидером в розничной продаже очков, ее владелец, господин Гюнтер Фиелман, использовал высказывания Робина Гуда. Он создал себе образ парня, который боролся за то, что бы дать возможность простым людям покупать не дорогие, но модные очки. «Я борюсь против дискриминации миллионов людей. Я хочу поменять общество с помощью своей компании. Этого можно достичь только в том случае, если мы станем лидерами на рынке,» заявил он. Метафоры, подобные Робин Гудовским очень популярны в средствах массовой информации и среди потребителей. Многие скрытые чемпионы используют преимущество подобных примеров, картин и метафор, с тем, что бы эффективно донести свои цели до масс.

Совсем не многие предают гласности свои исключительные позиции на рынке, уникальную продукцию и технологии. Часто только лидер способен определить заслуги компании, о которых можно говорить в средствах массовой информации, используя при этом СМИ как бесплатный источник рекламы. Подобные заслуги сигнализируют работникам, покупателям и многочисленной публике, что компания находится на первом месте среди самых престижных и самых значимых позиций. В таблице 2.3 приводятся несколько примеров.

В зависимости от выпускаемого продукта эта информация предназначена как для определенных клиентов, так и для всеобщего обозрения. Определенно одно - эта информация воздействует и имеет уместный эффект на покупателей. А мотивационный эффект на работников может быть безграничным. Для всех групп, обсуждение заслуг является эффективным сигналом о лидерстве и успехе на рынке, вселяющим гордость в работников, и осознания каждого как части общего успеха. Такие возможности открываются только перед лидерами на рынке.

Традиции играют схожую роль. Faber-Castell, мировой лидер в производстве карандашей, основанный аж в 1761 году может представить длинный список видных деятелей, пользовавшихся их продукцией. Отто Бисмарк писал их карандашами, Винсент Ван Гог восхищался их «известным черным», и Макс Либерман называл их лучшими. Ни за какие рекламные деньги не купить подобную традицию.

*Таблица 2.3 Дела и результаты, которые указывают на лидерство на рынке*

| Компания     | Основная продукция                                   | Дела, достойные внимания СМИ  |
|--------------|--|---|
| Glasbau Hahn | Стеклянные шкафы для музеев                          | Установлены во многих знаменитых музеях мира  |
| Sport-Berg   | Диски и молоты для атлетов                           | Поставляет продукцию на Олимпийские Игры, Чемпионаты Мира и так далее   |
| Gerriets     | Натуральные светящиеся одежды для сцен               | Выполняют заказы Метрополитен Опера (Нью Йорк), Опера Бастилия (Париж) оперные театры в Стамбуле, Тайпее, к примеру Ван Центр в Бостоне   |
| Karcher      | Очистители высокого давления                         | Великолепная работа по очистке статуи Христа в Рио-де-Жанейро, статуи Свобода в Нью Йорке, очистка побережья Аляска после известного выброса нефтепродуктов Exxon   |
| Von Ehren    | Большие живые деревья                                | Трафальгарская площадь (Лондон), Национальная галерея (Вашингтон), Европейский Дисней-Ленд (Франция), Аэропорт в Мюнхене  |
| Roder        | Аренда палаточных систем                             | Олимпийские Игры, Мировые Чемпионаты экспозиции и выставки  |
| Louis Renner | Первосортная механика для фортепиано                 | Steinway & Sons, Schimmel, Bechstein, Grotian-Steinweg, Sauter и другие   |
| Wige Group   | Секундомеры для главных спортивных состязаний в мире | Олимпийские Игры в Барселоне, гонки формулы один  |
| Trasco       | Безопасные седаны                                    | Машины для Фрэнка Синатры, Папы Иоанна Павла второго «для туров». Для многих представителей правительств, и даже шесть машин было поставлено в КНР.   |
| Germina      | Лыжи для пересеченной местности                      | Четыре золотые и пять серебряных медалей было завоевано на их лыжах во время Зимних Олимпийских Игр в Альбервилле (Франция)   |
| Biotest      | Приспособления для проверки гигиенического уровня    | Приспособления для тестирования, используемые на многих пилотируемых космических аппаратах  |
| Sachtler     | Треноги для камер                                    | В 1992 году Академия Киноискусств вручила главе этой компании технический Оскар за его запатентованное изобретение  |
| Brahler      | Аренда систем перевода для конференций               | Поставщик в Белый Дом и Кремль для пресс конференций, оборудовал саммит ООН по вопросам окружающей среды и развитию в Рио-де-Жанейро, Мюнхене, заседание Мирового Банка и Международного Валютного Фонда. |
| Putzmeister  | Бетононасосы   | Множество мировых рекордов по закачке бетона: дистанция (1600 м) высота (530 м), давление (170 bar). Принимали участие в таких мероприятиях как заливка бетоном   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Чернобыльского саркофага, строительстве Евротоннеля, строительства моста Сторебелт в Скандинавии |
|--|--|--|

## РЕЗЮМЕ

Скрытые чемпионы преследуют и достигают цели по завоеванию лидерских позиций на рынке. Лидерство на рынке для них означает нечто большее, чем доля рынка.

- Лидерство на рынке включает в себя психологическое лидерство, а именно готовность заявить, что компания является лучшей или номером первым.
- Лидерские позиции дают огромные преимущества в плане издержек, маркетинга, общения и мотивации.
- Цель стать лидером на рынке, это только фундамент, на котором строятся настоящие лидерские позиции скрытых чемпионов.
- Эти фирмы ставят цели и определяют стратегии, такие как спланированная, развивающаяся или предпринимательская. Существует не только один путь к лидерству и успеху.
- Выполнение задач базируется на долгосрочной работе и постоянстве. Желание стать и остаться номером первым не должно быть утеряно.
- Простота и ясность цели помогает общению. Цель представляет собой главнейший интерес для лидеров.

Это простые и здравые рекомендации. В этом нет никаких чудес и нет ничего революционного. Главная мысль заключается в том, что чем более четкая и амбициозная цель преследуется, тем крепче фундамент для каждого успеха. Если ведется эффективное общение, то все работники сами усердно начнут работать во имя этой цели. Долгосрочный ориентир, постоянство, и нескончаемая энергия – вот что необходимо в преследовании цели. Скрытые чемпионы есть наилучшая иллюстрация ко всему вышесказанному.

---

## 3 РЫНОК

---

### *Огромный всплеск в маленьком пруду*

Говоря о доле рынка, мы часто забываем о том, что «доля» всегда должна относиться к «рынку». И потому, что очень сложно определить сам «рынок», это понятие легко превращается в инструмент самообмана и иллюзий. Например, доля рынка компании Lufthansa на участке между Франкфуртом и Мюнхеном превышает 80%, если рынок определен «авиационные пассажирские перевозки». Если включить сюда железнодорожные перевозки, и рынок определить как «общественные пассажирские перевозки», доля рынка Lufthansa падает до отметки менее 10%. А если мы включим сюда все виды транспорта, в особенности автомобили, то доля Lufthansa уменьшается до 2%. Эта простая иллюстрация доказывает, что определять свой рынок необходимо очень аккуратно.

Определения «рынок» и «доля рынка» являются самыми значимыми в оценке стратегии, конкуренции и лидерства на рынке. Определение понятий «бизнес» и «рынок» по словам Дерека Абелла (Derek Abell) (1980), есть «начальная точка стратегического планирования». Должно браться в расчет, что границы рынка не должны определяться как единственные внешние силы, такие как покупатели и конкуренты, но зависят в большей или меньшей степени от поведения самой компании. Принятие данного определения или переопределение рынка может играть важнейшую роль в формулировке стратегии.

### УЗКИЕ РЫНКИ

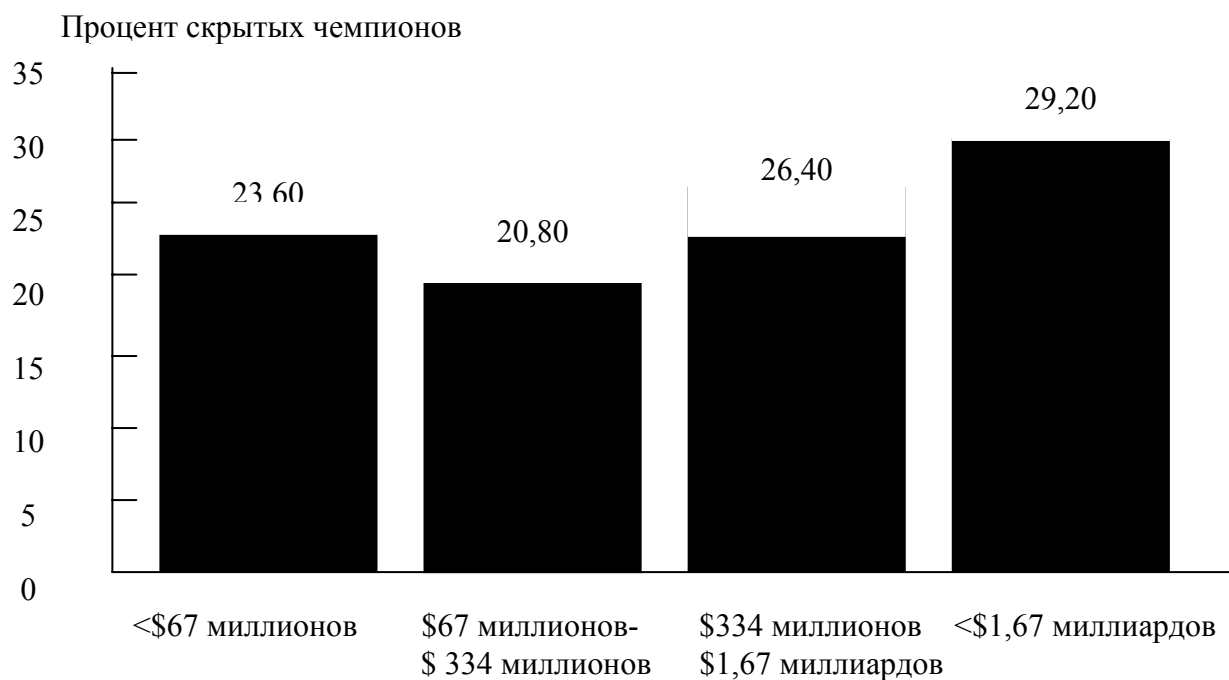
Скрытые чемпионы определяют свои рынки узко. С конечном итоге их рынки становятся маленькими. Размер мировых рынков определен данными компаниями, как показано в Чарте 3.1. Грубо, одна четверть рынков попадает на каждую из четырех категорий: 23,6%, с долей менее 67 миллионов долларов, это рынки «экстремальных ниш», и 29,2% с долей более 1,67 миллиарда – весьма значительной. Средний мировой рынок составляет приблизительно 467 миллионов долларов США.

В контексте родственных стратегий Майкла Портера (1985) конкурентное поле скрытых чемпионов определенно попадает в категорию узких целей. Во многих случаях цель чрезвычайно узкая и даже точечная. Около трех четвертей рынков (77,7%) значительно расширились за последние десять лет и только 13,2% сузились. По шкале от 1 до 7, потенциальный рост равен 5,1, и указывает на, в общем, позитивный, но не столь стремительный рост. Средние цены на этих рынках, тем не менее, в течении многих лет не меняются, когда 42,1% респондентов ответили что цены на их продукцию снизились, и 47,1% опрошенных констатировали о некотором повышении цен. Несмотря на свои небольшие размеры, эти рынки всегда испытывают, как говорят сами лидеры, жесткую конкуренцию.

Скрытые чемпионы чрезвычайно хорошо проинформированы о своих рынках – 82,7% респондентов смогли предоставить оценки размеров своих рынков. Половина из них основывалась на субъективных знаниях, в то время как другая половина черпала свои знания из объективных источников, таких как обзоры статистики. Общее доверие к статистической информации была оценена в 4,9 балла по шкале от 1 до 7. Только 16,1% считают подобную статистику о рынке ниже среднего по степени доверия. С баллом 5,9 скрытые чемпионы оценивают важность статистической информации о рынке, после отношений с покупателями (6,1) и собственного имиджа (6,0) и равна такому понятию как

технологический know how (5.9). Конечно, не все компании проинформированы в достаточной степени. Некоторые работают в таких высоко фрагментированных областях, что просто невозможно определить точный размер мирового рынка. Вот примеры: почва для горшочных цветов (ASB Grunland мировой лидер на своем рынке), погруженные насосы (компания ABC вторая в мире по их производству), радио управляемые ручные часы (Junghans занимает первое место на рынке). Многие из компаний, приведенных в пример не имеют четко определенных рынков, которые весьма фрагментированы или имеют размытые границы. У таких фирм есть только два выбора: либо воздерживаться от количественных оценок размеров рынка, либо делать субъективную оценку. Большинство скрытых чемпионов предпочитает второй вариант, но они четко отдают себе отчет, что любые цифры здесь не точны. Эта ситуация показывает, что они зачастую знают свою абсолютную долю рынка исчисляемую в процентах от общего рынка в меньшей степени, чем относительную долю, исчисляемую в отношении к своему ближайшему конкуренту, и на основании чего они могут получать более точную информацию. В их мире, размер рынка и доля рынка могут быть достаточно неопределенными концепциями.

**Чарт 3.1 Мировые рынки, обслуживаемые скрытыми чемпионами**



Размер мирового рынка

Размытость рынка – совсем не обязательно недостаток. Многие скрытые чемпионы рассматривают этот критерий как дополнительный барьер для входа на рынок возможными конкурентами. Как выразился глава компании ABS Pumps: «Если вы не знаете свою долю рынка, вам не стоит бояться японцев». И в самом деле, похоже, японцы предпочитают крупные, четко структурированные и поддающиеся исследованиям рынки, чем фрагментированные, размытые ниши в которых успешно работают скрытые чемпионы.

Дальнейшая причина, по которой скрытые чемпионы встречали трудности в определении размеров рынка в цифрах, заключается в том, что эти рынки не существуют сами по себе и были созданы самими компаниями. Некоторые из респондентов подтвердили, что они полностью создали свой рынок и что процесс создания и развития рынка продолжается



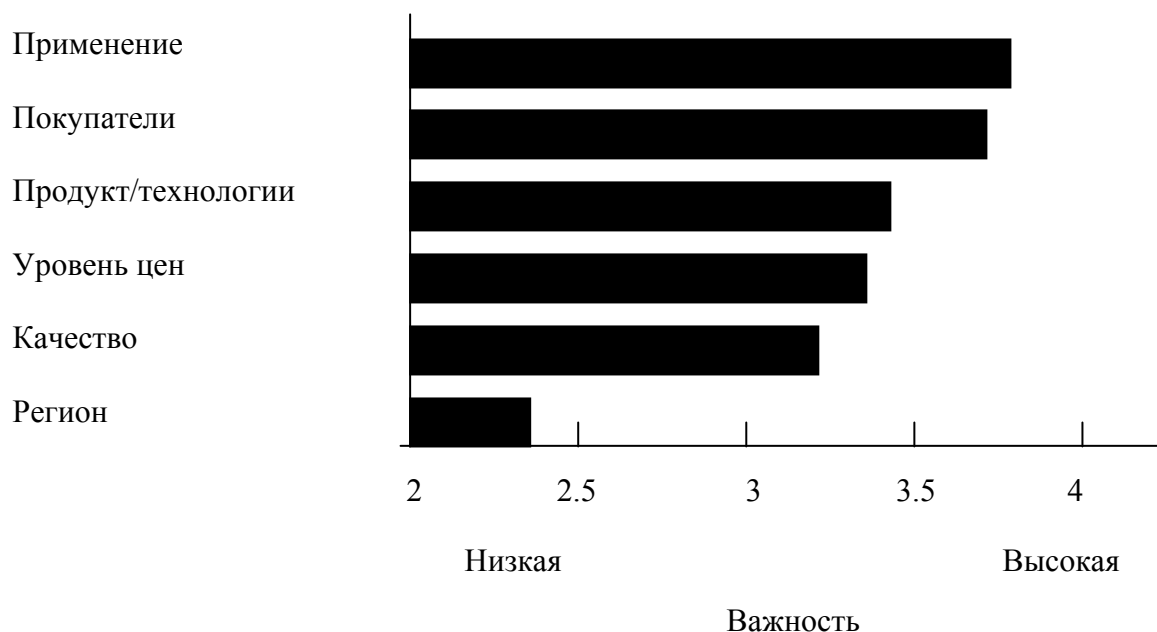
год за годом и от страны к стране. Brita, лидер переносных фильтров для питьевой воды, SAT, компания по переработке дорожных покрытий, и Lobo Electronik, чемпион в производстве компьютерных дисплеев управляемых лазерной указкой попадают в подобную категорию. Нет никакой возможности получить точную информацию о размерах и точных границах подобных рынков. Это не означает, что в данных рынках нет возможностей для успеха. Очень часто обратное является правдой. Это было бы заблуждением полагать, что наличие точных статистических данных о рынке представляет собой дополнительную привлекательность для вхождения в рынок. Не смотря на наличие скудной информации, некоторые неопределенные рынки представляют собой значительный интерес.

### **КРИТЕРИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЫНКА**

Существует множество различных путей для определения рынка, и традиционный способ основан на продукции: «Мы на рынке посудомоечных машин». Данный подход подвергся значительной критике, после выхода оригинальной статьи Теда Левита (Ted Levitt) «Рыночная близорукость» (1960). Однако, согласно позиции скрытых чемпионов, определение рынка, основываясь на конкретную продукцию не должно быть заменено столь быстро. Так же близкое значение при определении рынка будут иметь такие понятия как технологии и в более широком смысле – компетенции. Многие современные подходы по определению рынка (или бизнеса) произошли от требований и нужд клиентов: «Мы на рынке мытья посуды». Скрытые чемпионы предпочитают и этот подход. Далее следует изучение конкурентных рынков, которые могут ответить на вопрос, какие конкурентные товары могут стать заменой для покупателей. Подобный подход менее популярен среди скрытых чемпионов, потому как они стараются сделать свою продукцию как можно более непохожей на продукцию своих конкурентов, часто отрицая определение рынка конкурентов, и вместо этого давая рынкам новые определения. Рынки, по их мнению, не обязательно определяются по каким-то конкретным принятым критериям. Само определение рынка становится частью стратегии. Скрытые чемпионы считают более важными конкретные критерии определения рынка, как показано в Чарте 3.2. Допуская множество критериев, большинство респондентов посчитали нужным отметить несколько. Чарт показывает, что лидеры компаний подходят к проблеме определения рынка как со стороны группы перспективных покупателей, так и с точки зрения самой продукции/технологии, ценового уровня и качественных параметров. Оба аспекта имеют очень важное значение в равной степени. Сама продукция, поддерживаемая компетентностью компании не должна игнорироваться при определении рынка. В то же время, пожелания покупателя и решения соответствующих задач по удовлетворения клиентов должны быть исследованы. Лидерства на рынке можно достичь только при условии, что обе эти стороны приняты во внимание.

**Чартер 3.2 Важность критериев определения рынка**

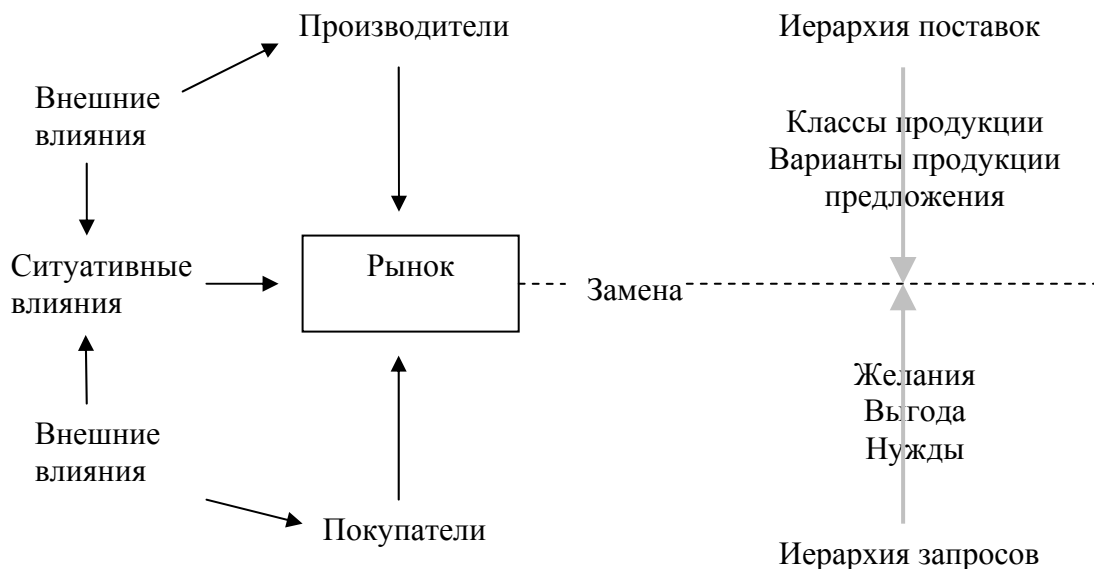
(Шкала: 1=очень низкая до 7=очень высокая)



Это так же очевидно с точки зрения теории. Априори, рынков не существует. Часто бывает так, что потенциальные рынки могут иметь место до каких-то изменений. Но до тех пор, пока перемены не наступили, ни кто не может знать что из себя представляет этот потенциальный рынок. Компания всегда борется за нужды покупателей, и конкуренты могут всегда предложить различные виды продукции, которая могла бы быть взаимозаменяемой. Скрытые чемпионы хорошо понимают эту связь, как изображено на Чартере 3.3, и пытаются влиять на степень заменяемости в собственную пользу. Они не ограничивают себя одним критерием определения рынка, а исследуют оба аспекта внешних возможностей и внутренних ресурсов.

Скрытые чемпионы отдают самую незначительную роль региону, как критерию оценки рынка. В этом смысле они отличаются от обычных фирм, которые как правило включают региональные границы как фактор влияния. Взгляды скрытых чемпионов в этом плане совершенно противоположны, чем взгляды компаний, с которыми ранее мне приходилось сталкиваться, и где «страна» являлась чуть ли не самым важным определением рынка. Это в основном относится к тем компаниям, которые получают значительные субсидии из государственного бюджета. Их регионально ориентированная структура может привести к ошибочному подходу к рынкам.

Весьма любопытно подметить, что как только скрытые чемпионы, ставшие предметом моих исследований, выбрали целевой рынок, они сразу же начинали придерживаться его. Их последнее главное решение на фокусировании на конкретном специфическом рынке в среднем было сделано десять лет назад. И это решение было принято совсем немногим позже принятия их главной технологии. Предпочтение оставаться на каком-то одном конкретном рынке, есть очень важный аспект, символизирующий непрерывность. Для покупателей, это сигнал о самоотдаче.

**Чартер 3.3 Взаимодействие иерархий, которые определяют рынок**

*Источник:* Адаптация Miguel A. Arrufat и George H. Haines, «Определение рынка для разработки пакетов программного обеспечения», разработка бизнес школы университета Carleton, стр. 93-02, 1992 г.

**ФОКУСИРОВАНИЕ И КОНЦЕНТРАЦИЯ**

Двигаясь за пределы статистических аспектов определения рынка, взгляд на конкретные случаи помогает более глубоко и в большей мере понять высокую степень фокусировки, специализации и концентрации, которую следует проявлять. Это так же иллюстрирует поразительную многообразность и диапазон рынков, обслуживаемых скрытыми чемпионами.

Фундаментальное и типичное отношение глав подобных компаний отражено в заявлениях, как следует ниже:

- Мы высоко специализированы.
- Мы концентрируемся на том, что умеем.
- Ниша! (очень часто)
- Мы развиваемся вглубь, а не вширь.
- Мы завязаны на свой рынок.
- Нет диверсификации.

Вот как описывает свою фокусировку компания Clean Concept, производящая туалетное оборудование, не требующее соприкосновения с человеческим телом: «Эра гигиены только началась. Мы специализируемся на гигиене. Мы заинтересованы в применении всех наших возможностей и умений в этой области. Мы не хотим быть организацией, которая занимается всем понемногу, мы хотим делать одно дело, но делать его отлично.

Мы не улучшаем гигиену среди других вещей, мы занимаемся исключительно самой гигиеной.»

Большинство, но не все скрытые чемпионы сопротивляются возникающим соблазнам диверсификации. И у тех, кому удалось сконцентрироваться на чем-то одном, дела всегда обстоят лучше. Их отдача, направленная на работу в своей области компетенции всегда высока. Часто имеющая историю в десятилетия, а то и в целые поколения, данная концепция перерастает скорее в эмоциональную, чем в рациональную. Некоторых руководителей подобных компаний можно назвать моно-маньяками, за их способность концентрироваться на свой рынок практически всю жизнь. В таблице 3.1 иллюстрируется разнообразие и спецификации определения рынка, предоставленные двадцатью четырьмя скрытыми чемпионами. Первые шестнадцать главным образом ориентированы на рынок, а остальные восемь сконцентрированы на нуждах клиентов.

Эти примеры определений рынков могут показаться весьма специфичными для читателей, но они типичны для самих скрытых чемпионов. Они совершенно четко поддерживают постулат, что рынки у скрытых чемпионов определены очень узко, и сами компании сильно сфокусированы. Обдуманная фокусировка – это опора и поддержка скрытых чемпионов.

Вне «типичных» скрытых чемпионов, указанных в Таблице 3.1 я нашел две дополнительные категории, которые имеют еще большую фокусировку на рынке и предпочитают еще более узкую специализацию. Первая группа состоит из ультра-специалистов, которые пытаются завладеть сильными позициями на очень маленьких рынках. Я называю их супер нишисты (от слова ниша). Другая категория создает свои собственные рынки, не имея конкуренции, в общем понимании этого слова. Я называю их владельцами рынка, потому, что они одни на своих рынках. Среди них есть некоторые, наиболее секретные скрытые чемпионы.

### СУПЕР НИШИСТЫ

Вот первый взгляд на супер нишистов. Их стратегии включают важные уроки касательно глубины и широты линий продукции. В Таблице 3.2 приводится выборочный список супер нишистов.

Эти супер нишисты являются звездами среди скрытых чемпионов в плане лидерства на рынке и конкурентной силы. Большинство тех, чью относительную долю рынка удалось вывести, имеют долю в три раза большую, чем их ближайший конкурент. Порой у них вообще нет настоящей конкуренции, так как они всего лишь поставщики продукции узкого применения. Jurgen H. Shulze, глава Deutz Motor Industriemotoren (DMI), так комментирует положение дизельных двигателей воздушного охлаждения:

Они настоящее чудо. Несколько лет назад мы хотели оставить их производство из за ограничений, связанных с экологией. Но в то же время мы поняли, что эти двигателя незаменимы в отдельных областях применения и в некоторых регионах, особенно в очень жарких, либо очень холодных климатических условиях, в пустынях, в местах, где сложно наладить обслуживание и ремонт. Сейчас очевидно, что мы единственный производитель в мире, который делает подобные двигателя в значительных объемах.

**Таблица 3.1** *Отобранные определения рынков скрытых чемпионов*

(П= ориентация на продукции; Н= ориентация на нужды)

| Компания                        | Определение рынка                      | Ориентация на продукт либо на нужды | Позиция на мировом рынке |                             |                    |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|
|                                 |  |                                     | Ранг                     | Абсолютная доля в процентах | Относительная доля |
| Suwelack                        | Косметика для лица, коллагеновые маски | П                                   | 1                        | 70                          | 2,3                |
| G.W. Bath                       | Печи для жарки какао бобов             | П                                   | 1                        | 70                          | 3                  |
| Erhardt & Leimer                | Технология обработки ткани             | П                                   | 1                        | 80                          | 8                  |
| Krones                          | Аппараты для бутылочных этикеток       | П                                   | 1                        | 70                          | 4                  |
| Weinig                          | Автоматические формовочные машины      | П                                   | 1                        | 50                          | 4                  |
| Heidenhain                      | Измерительный инструмент длины и углов | П                                   | 1                        | 40                          | 4                  |
| Stihl                           | Цепные бензопилы                       | П                                   | 1                        | 30                          | 1,9                |
| Rofin-Sinar                     | Индустриальные СО2 лазеры              | П                                   | 1                        | 21                          | 1,6                |
| Trasco                          | Безопасные седаны                      | П                                   | 1                        | 50                          | 2,4                |
| Gartenbau Dummen                | Редкие растения                        | П                                   | 1                        | 16                          | 2,6                |
| Schawank                        | Газо-инфракрасные обогреватели         | П                                   | 1                        | 30                          | 2                  |
| Neumann                         | Зеленый кофе                           | П                                   | 1-2                      | 13                          | 1                  |
| Joh. Barth                      | Хмель и продукты из хмеля              | П                                   | 1                        | 15                          | 2                  |
| ASB Grunland                    | Земля для горшечных цветов             | П                                   | 1                        | 40                          | 4                  |
| Automatik Apparate Maschinenbau | Подводные грануляторы                  | П                                   | 1                        | 70                          | 4                  |
| Smithers Oasis                  | Растительная пена                      | П                                   | 1                        | 75                          | 7,5                |
| Clean Concept                   | Гигиеническое использование туалетов   | Н                                   | 1                        | Единственный на рынке       |                    |
| Durr                            | Системы для покраски автомобилей       | Н                                   | 1                        | 30                          | 1,3                |

|                  |  |   |   |    |     |
|------------------|--|---|---|----|-----|
| Institut Forster | Тестирование материалов без разрушений | Н | 1 | 35 | 3,5 |
| Karcher          | Очистка зданий и автомобилей           | Н | 1 | 35 | 1,6 |
| Leybold          | Выработка вакуума                      | Н | 1 | 30 | 1,7 |
| Webasto          | Климат контроль для автомобилей        | Н | 1 | 50 | 2,5 |
| Suspa            | Регуляторы вибрации стиральных машин   | Н | 1 | 40 | 2,3 |
| SAP              | Применение сервера-клиента             | Н | 1 | 40 | 1,5 |

Union Knopf, мировой лидер в производстве пуговиц, производит исключительно пуговицы, но если посмотреть сколько видов пуговиц ими производится, то цифра в совокупности будет превышать 250 000. Какой бы вид пуговицы вам не понадобился, вы всегда сможете найти то, что вам нужно на Union Knopf. Или возьмем, к примеру, Аерохон, специалиста по производству приспособлений для борьбы с домашними насекомыми, без использования химии. Их основной продукт – это клейкая лента, на которую прилипают мухи. Данная продукция не претерпела изменений за последние девяносто лет, и сегодня она занимает 50% мирового рынка. Клаус Грохманн (Klaus Grohmann) особый тип супер нишиста, который определяет нишу своими покупателями. Его компания Grohmann Engineering, которая производит машины и системы для сборки электронной продукции, одна из «крутейших» в своей индустрии. Глава компании так характеризует свой рынок:

Мы фокусируемся только на первую тридцатку компаний в мире, на наиболее лидирующих и агрессивных, и определяем эти компании как наш рынок. Работая на этих наиболее глобализированных и наиболее требовательных клиентов, мы сами выходим на мировой уровень. Подобная стратегия, возможно, лимитирует наш рост, но зато это гарантированно позволяет нам быть на вершине.

Затем он мне показал некоторые текущие проекты, которые разрабатывались для Intel, Motorola, L.M., Ericsson, Nokia, Bosch и Alcatel – настоящие клиенты мирового уровня.

**Таблица 3.2 Выбранные супер нишисты**

| Компания      | Определение рынка           | Ранг | Позиция на мировом рынке    |               |
|---------------|-----------------------------|------|-----------------------------|---------------|
|               |                             |      | Абсолютная доля в процентах | Относит. доля |
| Hahn          | Стеклянные шкафы для музеев | 1    | 40                          | 4             |
| Paul Binhold  | Учебные пособия по анатомии | 1    | 34                          | 3,4           |
| Konig & Bauer | Станки для печати денег     | 1    | 90                          | 10            |

|                           |   |   |                       |                       |
|---------------------------|---|---|-----------------------|-----------------------|
| Weckerle                  | Машины для плавки<br>Губной помады                        | 1 | 70                    | 3,5                   |
| DMI                       | Дизеля воздушного<br>охлаждения                           | 1 | 80                    | 10                    |
| Tente Rollen              | Рамы для больничных<br>кроватей                           | 1 | 50                    | 3                     |
| Winterhalter<br>Gastronom | Посудомоечные машины<br>для ресторанов                    | 1 | 15-20                 | 4                     |
| Gerriets                  | Холсты  | 1 | 100                   | 10                    |
| Steiner Optik             | Военные полевые очки                                      | 1 | 80                    | >4                    |
| Tetra                     | Корм для тропических рыб                                  | 1 | 80                    | 5                     |
| Marklin                   | Модели железных дорог                                     | 1 | 55                    | 3                     |
| Union Knopf               | Пуговицы  | 1 | 3                     | 1,5                   |
| Grohmann<br>Engineering   | Обслуживание 30 крупней-<br>ших компаний в мире           | 1 | Одна из<br>лучших     | Расплывчатый<br>рынок |
| Scheuerle                 | Технологии тяжелого<br>машиностроения                     | 1 | Расплывчатый<br>рынок |                       |
| Aerophon                  | Ловушки для насекомых без<br>Химии, клейкие ленты для мух | 1 | 50                    | >2                    |
| Becher                    | Большие зонты   | 1 | 50                    | >3                    |

Супер шишистов можно найти во всем мире. Можно привести в промер американскую компанию, которая однозначно подпадает под эту категорию. Это St. Jude Medical. С мировой долей рынка 60% по производству искусственных сердечных клапанов, эта компания в 10 раз больше их сильнейшего конкурента, швейцарской компании Sulzermedica (Carbomedics). St. Jude чрезвычайно прибыльная компания, получающая общую прибыль с продаж 75,7% и чистую прибыль 43,4%. Или та же Gallagher, новозеландская компания, производящая электрические заборы, которая имеет 45% мирового рынка.

Супер нишисты являются примером в подходах и принципах в определенной степени применяемых скрытыми чемпионами. Они не рассматривают рынки, как определяют его конкурентные либо внешние силы, но они видят определение рынка, как слагаемую, которую они способны контролировать. Они не принимают структуру их индустрии, как описано в большинстве работ Портера (1980, 1985), а дают свое определение рынку и меняют его структуру, в случае необходимости. Хамел и Прохалад (1994) рассматривают подобный подход как важную часть стратегии ориентированной на будущее. И то, о чем я писал в первой части, касательно психологического лидерства на рынке, главным образом нацелено на выполнение этой цели.

Компания Winterhalter, о которой я буду говорить в следующем разделе главы, показывает, как подобное переопределение рынка может реально работать. ВВА, английская фирма занятая в текстильном секторе, имеет такие определения ее корпоративной философии: «Наша тактика строится таким образом, что бы доминировать на выбранных нами нишах, путем трансформации общего рынка, где мы никто, в ниши рынка, где мы чего-то из себя представляем». Это ясно показывает, что компания, которая преследует цели стать лидером на рынке не должна принимать существующие оценки рынков и их границы. Способность переопределения рынков отличается от компании к компании, но твердое решение не следовать за другими, а принимать самим определение рынка, это первое условие лидерства.

## ШИРОТА ПРОТИВ ГЛУБИНЫ

Супер нишисты уделяют особое внимание такой важной стратегической черте, которая в некоторой степени присуща и скрытым чемпионам, а именно, вопросу широты против глубины производства, либо бизнеса, в общем. Широта видов продукции означает количество номенклатуры товаров, которые выпускает компания. Фирма, которая выпускает посудомоечные машины, мойки и холодильники имеет более широкий спектр производимых товаров, чем у производителя исключительно посудомоечных машин. Концепция широты так же может быть применима и к определению самих рынков. Компания, которая обслуживает как коммерческий, так и потребительский рынок посудомоечных машин, задействована шире, чем компания, которая обслуживает только коммерческий рынок.

Глубина, с другой стороны, указывает на количество вариантов одного вида продукции, либо на полное решение проблемы (запроса клиента) внутри узко определенного рынка. Таким образом, производитель посудомоечных машин может продавать множество видов своей продукции различного применения. Он так же может добавить что-то к своей продукции, например моющие средства. Количество изделий может быть одинаковым как у «широких» так и у «узких» поставщиков, но структуры их производственных линий будут совершенно различными.

Портер (1985) рекомендует взглянуть на различие вышеуказанных подходов путем анализа цепочки ценности. Для широкого производителя, цепочка ценностей будет широкой – много разных видов продукции и много рынков, но обслуживаемое подразделение будет коротким. У узкого поставщика будет узкая цепочка ценностей – несколько видов продукции на рынке, но задействована по всей длине обслуживаемого подразделения. Эти различия изображены на Чарте 3.4. В своем большинстве, скрытые чемпионы предпочитают узкие и глубокие подходы, а супер нишисты являются образцом в этом смысле.

Отличный пример привел Winterhalter Gastronom, фирма, производящая посудомоечные машины для коммерческого использования. Существует множество различных рынков для подобной продукции – больницы, школы, компании, общественные организации, отели, рестораны, воинские части и так далее. Поэтому потенциал рынка велик, но требования клиентов сильно отличаются от сегмента к сегменту. Много различных товаров доступно на рынке для различных сегментов.

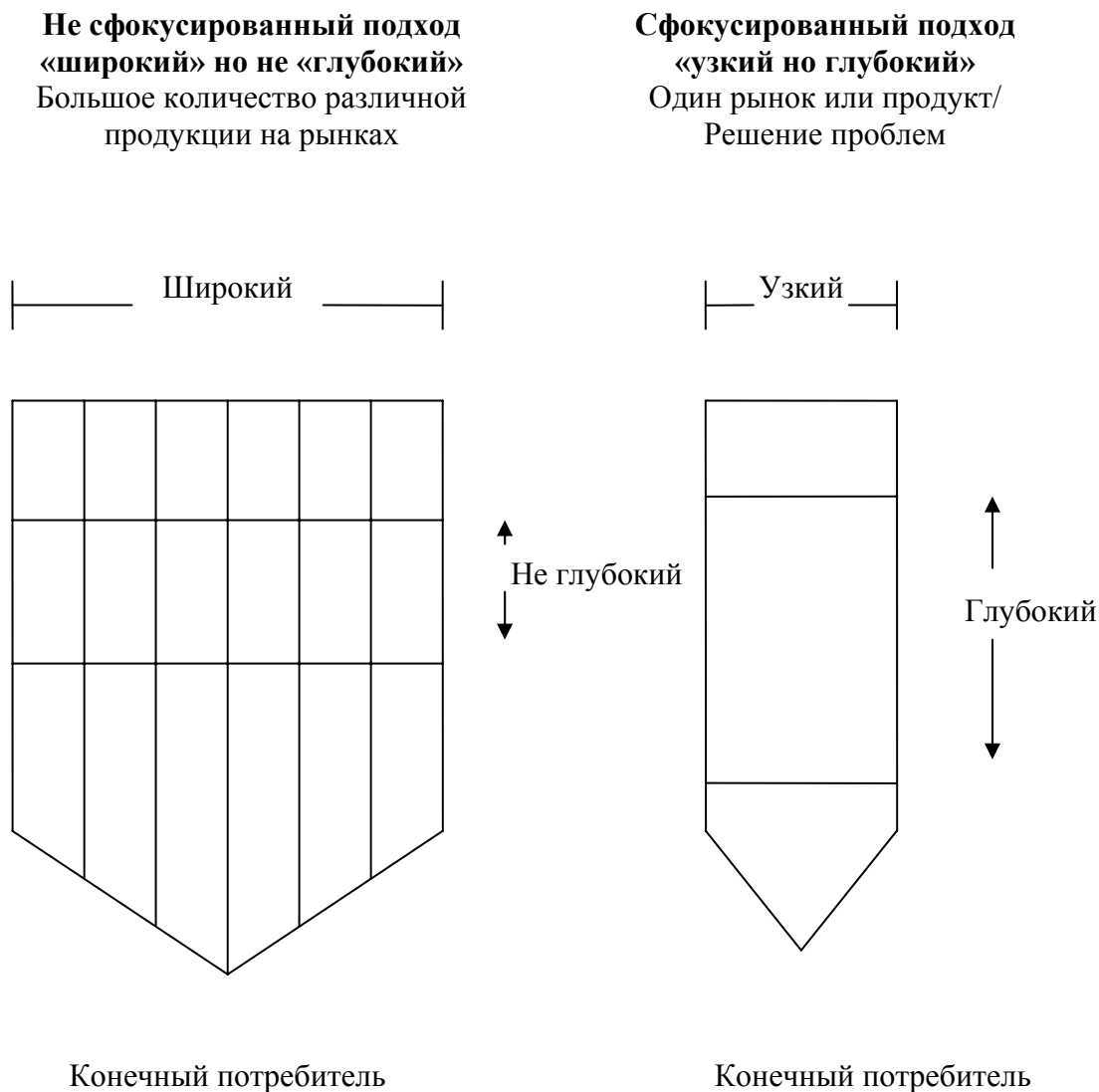
Манфред Бобек (Manfred Bobeck), директор Winterhalter, рассказывает:

*Мы проанализировали общий рынок посудомоечных машин и нашли, что доля нашего рынка была около 2 процентов. Мы выглядели такими же как все. Это побудило нас полностью переориентировать нашу стратегию. Мы сфокусировались исключительно на отелях и ресторанах; мы даже переименовали компанию в Winterhalter Gastronom. Сегодня мы определяем наш бизнес, как компания, работающая в сфере очистки стекол и мытья посуды в отелях и*



ресторанах, и несем за качество полную ответственность. Мы включаем сюда водные кондиционеры и наши собственные моющие средства, которые выпускаем сами. Мы предлагаем отличное обслуживание 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Доля нашего рынка в сегменте отели/рестораны сегодня составляет от 15 до 20 процентов и поднимается вверх.. Никто больше не может состязаться с нами.

### Чарт 3.4 Стратегический подход «широты» против «глубины»



И Юрген Винтерхалтер (Jurgen Winterhalter), коллега Бобека в управлении добавляет: «Данное сужение определения собственного рынка было наиболее важным стратегическим решением, которое мы когда-либо принимали. Это тот фундамент успеха, на который мы опираемся уже последнее десятилетие». Стратегия Winterhalter проиллюстрирована на Чарте 3.5.

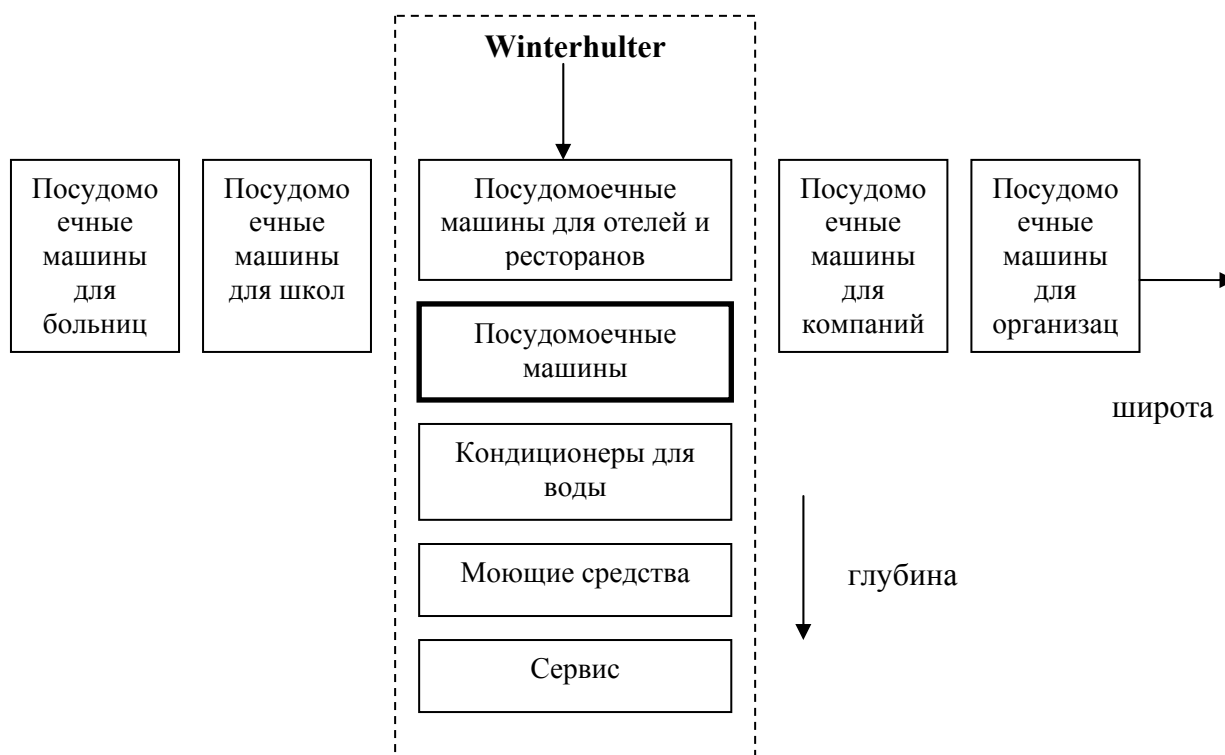
Фокусировка в глубину, а не в ширину очень характерна для скрытых чемпионов. Clean Консерт делает только гигиенические туалеты, но при этом поставяет все необходимое для обслуживания своих систем. Durr сфокусирован на автомобильную индустрию, но достигает глубины за счет поставки законченных систем для окрасочных работ, включая сами системы, оборудованные места для хранения краски, все материальное и программное обеспечение, техническую поддержку и даже здания. Лидер мирового

рынка, американская компания St. Jude Medical, производящая искусственные клапана для сердца, фокусируется на человеческом сердце; для строительства системы «вглубь», эта компания выкупила у Siemens в 1994 году линию по производству кардиостимуляторов. Далее рынок был изменен, в результате координации поставок и применения кардиостимуляторов и искусственных сердечных клапанов.

Tetra Pak, шведский мировой лидер в производстве картонных коробок для напитков, традиционно находит себя на рынке упаковок, что является малой частью цепи ценностей. Но в 1993 она углубило свое присутствие в цепочке ценностей в производстве напитков, после приобретения оборудования для производства безалкогольных напитков Alfa Laval. Появившаяся компания Tetra Laval сейчас задействована узко и глубоко. Она несет полную ответственность как за производство напитков, так и за упаковку. В том же духе компания Germina, вторая в мире по производству вне дорожных лыж, основывается на своем прошлом, когда атлеты из Восточной Германии доминировали по всем лыжным дисциплинам. Избегая более широкий альпийский рынок, она сконцентрировалась на меньшем сегменте гоночных лыж для пересеченной местности высокого класса. Снова и снова стратегия фокусировки доказывает свое превосходство. Хайнц Ханкаммер (Heinz Hankammer), основатель компании Brita, производящей фильтры для питьевой воды, поясняет эти подходы таким образом:

Leifheit, один из наших конкурентов производит тысячи наименований продукции, один из которых фильтры для воды. Для нас это не проблема, потому что мы имеем только фильтры. Пять лет назад компания Melitta, сама являющаяся скрытым чемпионом в производстве фильтров для кофеварок, попыталась атаковать нас, но проиграла. В Америке, крупнейший производитель кофеварок компания Mr. Coffee безуспешно пыталась бороться с нами. Ребята, которые занимаются многими разными делами не представляют для нас угрозы, так как мы направляем всю нашу энергию и концентрацию на один продукт.

### ***Чарт 3.5 Глубина вместо широты: Сфокусированная стратегия компании Winterhalter***



Маркетинг директор компании Brahler International Congress, господин Герхард Бауер (Gerhard Bauer) соглашается: «Мы сфокусированы. Особенно в сравнении с Siemens или Philips. Для них наш рынок представляет совсем небольшой интерес. В этом наше преимущество, и мы можем комфортно жить в своей нише. Siemens или Philips не могут!» Петер Барт (Peter Barth) представитель лидера в производстве хмеля продолжает: «Некоторые наши конкуренты диверсифицировались и начали производить другие сельскохозяйственные ингредиенты пивоварения, такие как солод или ячмень. Мы воздержались от подобного и остались производителями хмеля, ничего кроме хмеля. Через эту концентрацию мы достигли превосходства, которое вряд ли кто-то может достичь еще.»

Еще одним важным аспектом стратегии является понимание того, чего не следовало бы делать. Этот вопрос не менее важен, чем понимание того, что делать необходимо. В одном из своих интервью журналу Fortune (Schlender 1995) Билл Гейтс сформулировал стратегию Microsoft с обеих этих сторон. Большинство скрытых чемпионов хорошо знают чего они хотят, и еще лучше знают чего они не хотят, предостерегая себя от разрушений. Глубина вместо широты это фундамент их успеха. Следование данной стратегии требует ясного видения и стратегической концентрации, подкрепленной сильным желанием достичь цели. Самое трудное, это умение воздержаться от соблазна принять участие в бизнесе на стороне. Супер нишисты частенько делают прибыль на дополнительных, возникших возможностях в своих нишах, особенно, когда появляется благоприятная деловая среда. Но настоящие чемпионы удерживаются от подобного соблазна и остаются сконцентрированными на своем сегменте, понимая, что это единственный путь к достижению статуса мирового класса.

## ВЛАДЕЛЬЦЫ РЫНКОВ

Другая, незначительная категория скрытых чемпионов, среди изученных мной компаний очень явно доминирует в своих областях. Я называю их владельцами рынков. Конечно же, говоря серьезно, ни кто не может владеть рынком. Просто эти компании сами являются создателями рынков в определенных нишах. Благодаря устоявшемуся преимуществу, созданные непроходимые барьеры для попадания на их рынок, в конце концов, благодаря удаче, им удалось добиться квази-монополистических позиций. Обычное определение размеров рынка или доли рынка не могут быть применимы к ним. Их рынки и их продукция уникальны. Без них едва ли существовал бы рынок в том виде, в котором мы его представляем. Владельцы рынков являются наиболее засекреченными среди всех скрытых чемпионов.

Возьмем к примеру компанию Hummel, известного производителя статуэток. Коллекционеры всего мира, особенно в США, платят фантастические суммы за эти маленькие произведения искусств. Хотя у меня так и не появилось возможности изучить эту компанию в деталях, но у меня есть все основания полагать, что это невероятно успешная организация. Ничто не может заменить статуэтки Hummel для посвященных коллекционеров, кто, собственно, формирует целый рынок. Просто не существует другого Hummel, который создал рынок в себе, что в конечном счете стало барьером для вхождения других компаний.

Маргарет Стеиф (Margarete Steiff) создала нечто подобное. Ее первым изделием был маленький фетровый слоненок, появившийся в 1880 году. Затем, в 1902 году последовал выпуск известного медвежонка Тедди. Название было заимствовано от американского президента Теодора (Тедди) Рузвельта, после выхода мультфильма, где было показано, как президент спасает жизнь медвежонка во время охоты. Всех животных Steiff отличает пуговица, пришитая к уху. Традиции и последовательность характеризуют стратегию

фирмы. Подобно Hummel, движение коллекционеров этих медвежат превратилось в большой рынок. Соединенные Штаты являются наибольшим потребителем данной продукции. Некоторые новые медвежата стоят порядка 2000 долларов. Очень часто в своей истории компании Steiff приходилось включать своих клиентов в лист ожидания, ввиду невозможности поставок, из-за нехватки ресурсов и готовой продукции. Создавая искусственный дефицит, и сознательно оставаясь небольшой, компания решает жизненно важный стратегический аспект сохранения собственного рынка.

Hein является очень маленьким владельцем рынка, с годовым доходом в 7 миллионов долларов. Компания производит Pustefix, жидкий, мыльный продукт, из которого дети выдувают мыльные пузыри. По словам Герольда Хеина (Gerold Hein), главы данной компании «Pustefix не конкурирует с производителями продукции подобного типа; она борется за деньги детей, которые могли бы быть потрачены на конфеты, шоколад, или всего того, что они могли бы себе позволить.» Эта продукция продается в пятидесяти странах мира, включая США и Японию, которые и составляют главный рынок. Не только узкая ниша не представляет собой интереса для более крупных компаний, что бы составить им конкуренцию. Достаточно сказать, что этот продукт защищен шестью патентами.

Fischertechnik, компания, основанная Артуром Фишером (Artur Fischer) была одной из самых изобретательных в послевоенный период, сегодня представляет собой еще одного владельца рынка, который защищен более чем 5 500 патентами (читай также Главу 6). Fischertechnik производит сборные части, типа детского конструктора, которые могут быть собраны в какой-то конечный продукт. Ее продукция пользуется спросом не только у детей, но так же используется для моделирования заводов, или каких-то индустриальных процессов. Продукция Fischertechnik продается более чем в ста странах. Благодаря патентам, эта компания имеет полную защиту от конкурентов, и сама компания может смело быть зачислена в разряд владельцев рынка. Существует множество подобных владельцев рынков в индустрии игрушек. Например, датская компания Lego, определенно подпадает сюда же, тот же Playmobil – пластиковая игрушка производства скрытого чемпиона Brandstatter. Еще одна компания, чей головной офис находится в Италии, Ferrero, весьма успешно во многих странах реализует «Яйца сюрпризы», шоколадные яйца, в которых помещены маленькие пластиковые игрушки, либо сборочные конструкторы. Рынок коллекционеров для этих игрушек существует уже давно.

Производитель стаканов Marsberger Glaswerke Ritzenhoff, приступил к созданию собственного рынка в 1992 году. Компания на тот момент была лидером по производству пивных кружек и стаканов специального применения, например для автомобилей и для рабочих цехов. Заметив, что компания производила все типы стаканов для всех видов напитков, таких как пиво, ликер, вино, но не было стаканов для молока, Ritzenhoff задумал производство особых молочных стаканов, и пригласил лучших художников для разработки специального дизайна для них. Этот международный проект под названием «Milk, Lait, Leche, Milch, Latte, Молоко...», имел мгновенный успех. За первый год компания продала 600 000 стаканов по очень высокой цене – 11,67 долларов за штуку. Этот «глобальный продукт» уже можно найти в американских и азиатских галереях и музеях. Стаканы первых выпусков расходились по цене 533 доллара за штуку. Эта компания инициировала создание молочного клуба коллекционеров Ritzenhoff, производя при этом раз в год ограниченную серию стаканов нового дизайна, некоторые предназначены специально для его членов. Благодаря этой концепции Ritzenhoff продает нечто большее, чем просто стаканы. Их стаканы несут в себе нечто уникальное и таким образом не участвуют в конкурентной борьбе с другими стаканами.

К кому вы обращаетесь, когда вам нужны деньги? Сразу на ум приходят новые государства в центральной или восточной Европе, которым нужны свои собственные деньги. Giesecke & Devrient, вторая по величине негосударственная компания,

печатающая банкноты может помочь в решении данной проблемы. Существует не достаточно крупный рынок печати денежных единиц, так как только очень богатые государства могут себе позволить подобное дорогостоящее производство. В доказательство могу сказать, что Giesecke & Devrient печатает порядка 50% немецких ассигнаций. Компания была основана в 1852 году. Не удивительно, что эта компания сильно засекречена. С появлением многих новых государств, их бизнес переживает времена бума. Компания Theodor Grabener находится в аналогичной ситуации. Эта компания является мировым лидером в производстве станков по отливке монет. А монеты нужны везде.

Совершенно на другом рынке процветает Паул Шокемохл (Paul Schockemohle), в прошлом жокей мирового уровня, и Ульрих Касселман (Ullrich Kasselmann) имеют позиции, о которых обычный селекционер лошадей не может и мечтать. В то время как отличные лошади продаются на аукционах по цене 20 000 долларов, их лошади оцениваются от 200 000 до 500 000 долларов. Schockemohle не малый игрок на рынке. По словам покупателя, который хорошо владеет ситуацией на рынке, Schockemohle имеет порядка 3 000 лошадей, правда не все высочайшего класса. Очевидно, что превосходство в умении отобрать и обучить лошадь это основа для их незаметного скрытого чемпионства. Karl Mayer, занимает лидирующие позиции в мире в производстве рашельных станков, и в течении долгих лет систематически создает условия, для того что бы стать владельцем рынка. В результате успешного претворения в жизнь их стратегии, компания сегодня может похвастаться, что «вся конкуренция имеющая место с нами ведется в пределах 10% от нашего дохода.» Многие покупатели считают продукцию Mayer незаменимой. Convas, производитель светочувствительных покрытий для дисков, а так же оборудование для обработки фото-покрытий, с долей мирового рынка 100% находится еще в более привилегированной позиции.

Возможно, для обычной компании будет сложно или невозможно применить к себе стратегии владельцев рынков. Тем не менее, эти стратегии представляют собой интересные уроки, которые могли бы быть полезными для любого предприятия. Лучший путь подчинить себе рынок – это создать его самим. В идеале, сам рынок должен определяться какой-то конкретной продукцией, как в случае с Hummel. Уникальность продукции должна быть жизнестойкой, и в случае необходимости эта уникальность время от времени должна защищаться. Уникальность может достигаться и зависеть от высоко художественного исполнения продукции (Ritzenhoff), сильного логотипа или торговой марки (Steiff), патентной защищенности (Fischertechnik), либо особыми отношениями с покупателями и конфиденциальности (Giesecke & Devrient). Должен поддерживаться некоторый дефицит продукции, как деньги, или статуэтки Hummel, которые сложно достать. Петер Шульц (Peter Schultz), бывший глава Porsche, однажды сказал: «Два автомобиля Porsche на одной улице – это катастрофа.» Дефицит создает ценность в глазах благочестивых покупателей. Для этого требуется, что бы данные компании воздерживались от соблазна воспользоваться полным имеющимся потенциалом для роста. Самый большой враг эксклюзивна, это быстрая экспансия.

Владельцы рынков так же могут научить нас такому вопросу, как маркетинг отношений. Эта концепция, впервые описанная в специальной экономической литературе в начале 1990-х, очень знакомая и очень не новая для владельцев рынков. Они «портили» своих почитателей десятилетиями. Они организовывали клубы и движения коллекционеров задолго до того, как эти идеи были замечены маркетинговыми исследователями и стратегами. В этом направлении они построили систему, благоприятную для почитателей, кто является фанатиком их продукции и готов платить очень большие деньги. Владельцы рынков, описанные здесь являются достаточно мудрыми, для того, что бы сохранять концентрацию на своей продукции, не «светиться», быть засекреченными и держать свои рынки незначительными.

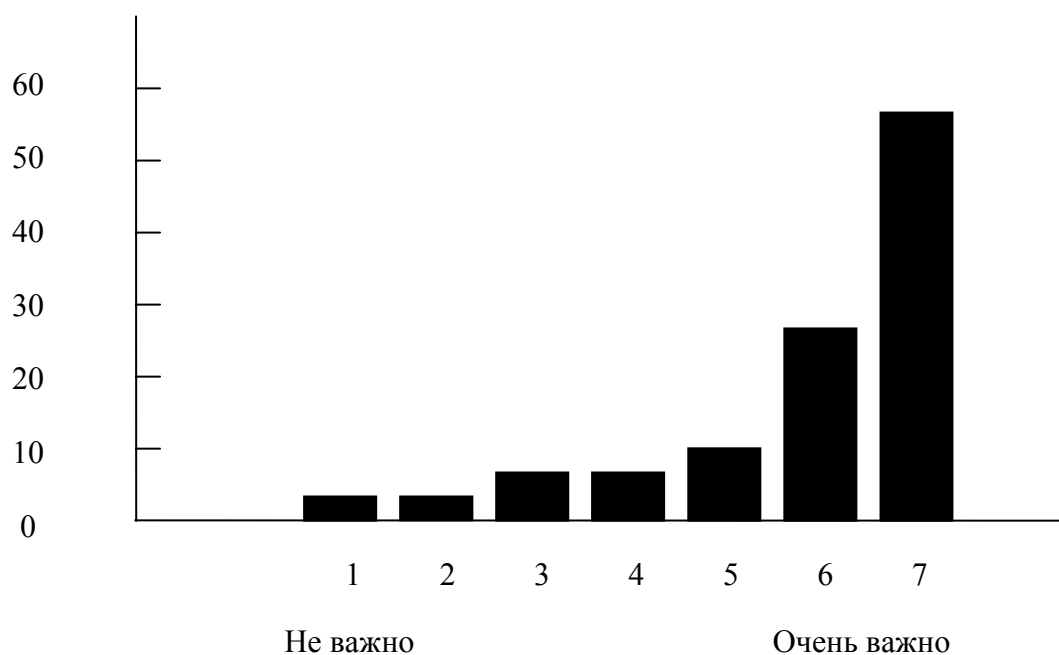
Опять же, владельцев рынков можно отыскать во всех индустриях и по всему миру. Автомобили Rolls-Royce, определенно подпадают под эту категорию, равно как камеры шведской компании Hasselblad, и французские вина Mouton Rothschild. Существует множество парков отдыха, но только один Disneyland, и нет часов, сравнимых с Rolex. Дальнейшие примеры могут быть представлены преимущественно из сектора обслуживания, например, частные банки и тот же отельный бизнес. Стратегии владельцев рынков могут иметь успех повсеместно.

### РИСКИ ЧРЕЗМЕРНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Так как скрытые чемпионы очень сильно сконцентрированы на узких рынках и компетенциях, кто-то может задаться вопросом, а не слишком ли они специализированы и не подвержены из-за этого высокому риску? Разве они не зависят от неприемлемой степени значимости их узких рынков, от малого количества покупателей, от неопределенных бизнес циклов и технологических изменений?

И в самом деле, их зависимость от своих рынков очень высока – 67,1% дохода от продаж поступает из одного основного сегмента рынка, и по шкале от 1 (не важно) до 7 (очень важно), они оценивают значимость своего основного рынка, как показано на Чарте 3,6, со средним баллом 6,21. Сами респонденты ожидают даже усиление важности в будущем, 60% предсказывают увеличение и только 8,7% предрекают уменьшение. Концентрация становится более важной, нежели может показаться.

**Чарт 3,6 Оценка важности основного рынка скрытыми чемпионами**  
(шкала: 1 = не важно до 7 = очень важно)



Большая зависимость от рынков для поставщиков в значительной степени базируется на сильной зависимости самих клиентов товаров и услуг, предоставляемых скрытыми чемпионами. Средний бал на вопрос покупателям, смогли бы они найти замену продукции скрытых чемпионов, был 5,9 из 7 возможных, что указывает на незаменимость данной продукции. Так что существует взаимная зависимость между поставщиками и покупателями. Данная ситуация стимулирует создание каких-то обязательств с обеих сторон. Скрытые чемпионы имеют большие обязательства перед своими клиентами, а значит, очень зависимы от своих рынков, но в большинстве случаев у них просто нет другого выбора. Однако нельзя делать поспешных выводов по причине чрезмерной специализации и концентрации на чем-то одном у этих компаний. Клиффорд и Кавана (Clifford and Cavanagh) в 1985 году представили данные, в которых значилось, что быстро растущие американские компании, имеющие рынки в очень небольших нишах ассоциировались с более высокими возвратами инвестиций. На моем примере размер рынка так же положительно сказывался на общем успехе. Подобный результат должен быть интерпретирован с осторожностью, так как кроется опасность, в случае если рынок станет слишком незначительным. Чрезмерная специализация часто критикуется в немецкой экономической прессе. Возможно, некоторые скрытые чемпионы сегодня занимают слишком малые ниши для длительного выживания. Главным образом, риски от чрезмерной концентрации и специализации имеют три возможные причины:

- Зависимость от рынка («положить все яйца в одну корзину»);
- Ниша может быть атакована стандартным продуктом, причиняя при этом утрату первосортности или уникальности продукции;
- Малые ниши могут повлечь за собой высокую себестоимость продукции, низкую экономичность, либо зависимость от эффекта изгиба, когда необходимость в продукции отпадает.

Зависимость от одного рынка это очевидный риск. Если рынок испытывает спад, или появились проблемы, или вообще исчезает, то и компания, имеющая долю на этом рынке такую, как имеют скрытые чемпионы, скорее всего потерпит фиаско. Компания, которая может произвести лучший в мире паровоз не сможет выжить сегодня, просто по тому, что ни кто уже давно не покупает паровозов.

В начале прошлого столетия, компания Welte & Sohne выпускала уникальную продукцию. Известные музыканты играли на пианино, и механически записывали музыку на специальный цилиндр, который, поместив в само фортепиано, повторял оригинальное исполнение. Этот предмет был любимым среди богатых людей во всем мире. Но с изобретением фонографа, этот вид продукции исчез, и вместе с ним и скрытый чемпион Welte & Sohne.

В середине 1950-х, компания NSU из Хелброна, Германия, будучи самым крупным производителем мотоциклов в мире, очень сконцентрировалась на рынке мопедов. Однако использование мопедов, как основного вида транспорта, резко начало снижаться в Европе. Как только люди смогли себе позволить автомобили, они резко перешли на этот вид транспорта. Несмотря на несколько попыток, NSU потерпело неудачу в преследовании и этой тенденции. К тому же эта компания не смогла рассмотреть возможности в новообразовавшемся сегменте мотоциклов, как средства передвижения в свободное время. Уловив эту новую волну, японские конкуренты, такие как Honda, Yamaha и Kawasaki стали новыми мировыми лидерами. Будучи не способным выжить в одиночку, NSU слилось с Audi, и в конечном итоге с Volkswagen. В результате некогда известное имя исчезло. Эти примеры показывают, что риски зависимости от одного узкого рынка, который может исчезнуть, весьма высоки, и чем уже концентрация, тем выше риск.

Однако риск исчезновения рынка это одна сторона проблемы; другая сторона, это риск быть подавленным конкурентом, превосходящим в той же, либо близкой технологии. Возможно, этот риск мог бы быть снижен путем более четкой концентрации. Оба типа рисков графически отображены на Чарте 3.7, где ясно видно, выбирать следует не между высшим или низшим общим риском, но между высшим рынком и низшим уровнем конкурентных рисков, и наоборот.

**Чарт 3.7 Сравнительный риск с учетом концентрации**

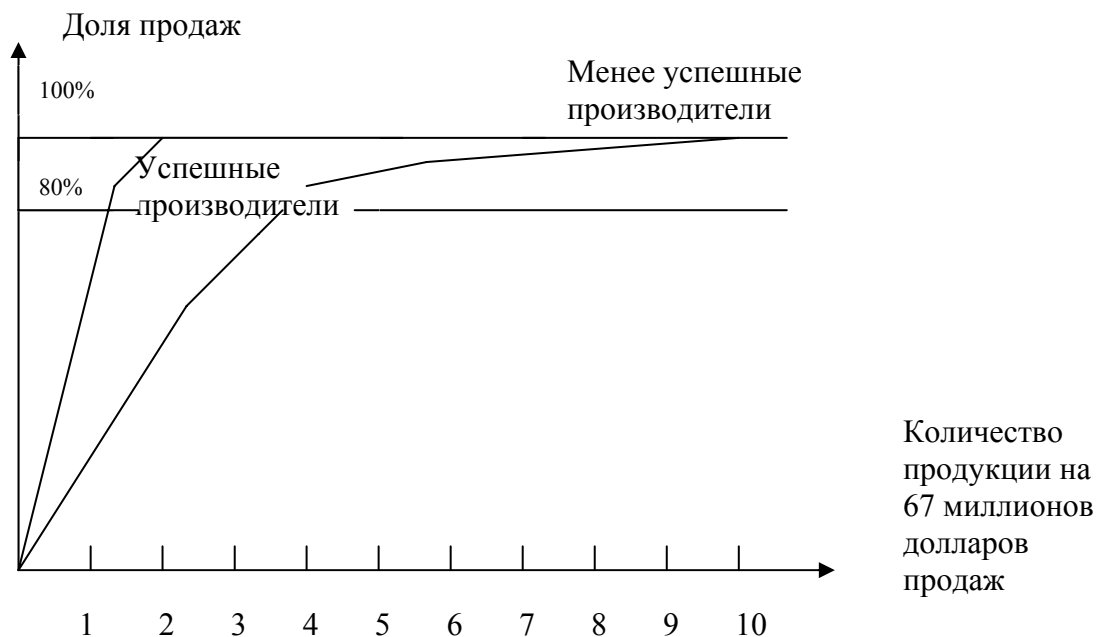
|                          |         | <b>Рыночный риск</b>   |   |
|--------------------------|---------|--|---|
|                          |         | Низкий   | Высокий   |
| <b>Конкурентный риск</b> | Низкий  |  | Стратегия концентрации<br>присущая скрытым<br>чемпионам |
|                          | Высокий | Диверсифицированная<br>стратегия (типичная<br>для крупных<br>компаний) |   |

Нет простого ответа на вопрос, что лучше, диверсифицированная стратегия, либо фокусировка на чем-то одном. Главы компаний скрытых чемпионов предпочитают концентрацию и узкую специализацию. Глава Haribo, Ганс Риегел (Hans Riegel), компании, мирового лидера в производстве желатиновых медвежат говорит так: «Риск снижается, когда ты концентрируешься на том, в чем ты настоящий мастер.» Еще один респондент прокомментировал: «Разве менее рискованно быть большой рыбой в маленьком пруду, чем маленькой рыбке в огромном пруду среди акул?» Майкл Стеинбис (Michael Steinbeis), глава Steinbeis Holding, мировой лидер в производстве этикеток для батарей и специальной бумаги, как линтер, поясняет свою философию: «Мы хотим быть большими на малых рынках. Мы можем даже сознательно выйти из игры, если рынок вдруг станет слишком емким, по причине наших размеров и наших ресурсов. Мы можем быть только маленьким игроком.» Упор на компетентность в узком рынке описывают Прахалад и Хамел (1990, 1994). Их заключения по поводу больших потерь из-за диверсификации наводят на мысль, что общий риск от концентрации усилий на чем-то одном может быть меньшим, чем риск от стратегии диверсификации. Доказательство приводятся и в работах Маккинзи (McKinsey) (Rommel



1995), в подтверждение этих слов. Компании, которые сконцентрированы на производстве меньшего ассортимента продукции, и работают с конкретными покупателями, оказались более успешными. Чарт 3.8 отображает сравнительный анализ полученный при изучении успешных и менее успешных производителей автомобильной техники. Количество моделей на 67 миллионов долларов продаж гораздо меньше у успешных компаний. Подобная картина сложилась при изучении количества покупателей. Компании, производящие меньше видов продукции встречают меньше сложностей на пути. «Простой подход» советуется и в работах Маккинзи, как основа успеха.

**Чарт 3.8 Сравнение успешных и менее успешных производителей автомобильной техники**



*Источник:* Получено от Gunter Rommel, Jurgen Kluge, Rolf-Dieter Kempis, Raimund Diederich и Felix Bruck, *Простота побеждает: Как немецкие индустриальные компании средних размеров добились успеха* (Бостон, Пресса Гарвардской бизнес школы, 1995), 44 Перепечатано с разрешения.

Риск чрезмерной специализации должен обсуждаться вкупе с небольшим фокусом и распылении интересов через чрезмерную диверсификацию. Не достаточно рассматривать эту проблему только с одной стороны. Компании с чрезмерной диверсификацией очень часто выставляются на продажу и превращаются в портфельные активы. Данная философия не согласуется с философией скрытых чемпионов. Они должны удерживаться на своих рынках. Возможно, что самый большой риск кроется в вероятном технологическом изменении. Например, одна и та же потребность удовлетворяется другой технологией, как на примере электронной музыки вместо механической, для фортепиано. Так что доказательства весьма ограничены, и похоже, что большинство скрытых чемпионов неплохо поживает находясь под этой, наиболее страшной угрозой. Факт того, что они поставили себя в условия «будь что будет», завися от одного сегмента рынка, делает их свирепыми защитниками своих позиций и прекрасными новаторами. У них просто нет другого выбора.

Trumpf, мировой лидер в производстве станков для точной резки стальных листов, еще один пример. Традиционно резка металлических листов проводилась механическим способом. В начале 1980-х лазерные технологии начали вторгаться в эту сферу, что

представило приличную угрозу для Trumpf. Но под руководством Бертольда Лиебенгера (Berthold Liebinger), кто является эталоном руководителя компании скрытого чемпиона, компания осталась сконцентрированной на своем сегменте, и разработала собственный лазер. Эта компания не только защитила свои лидирующие позиции в индустрии резки металла, но и стала одной из сильнейших мировых компаний по производству индустриальных лазеров. Доктор Вернер Стерзенбах (Dr. Werner Sterzenbach), руководитель компании Kiekert, мирового лидера в производстве автомобильных замков, описывает схожее развитие его компании: «В семидесятых годах мы оставили мир чисто механических замков и разработали системы с подходами центрального электронного замка. К 1979-у мы создали наш первый электронный чип. Это значительно подняло нас, вплоть до лидирующих позиций в мире.» В том же самом ключе в 1980-х некоторые скрытые чемпионы испытывали опасность из-за развернувшейся компании их японских конкурентов в плане интегрирования электроники с механикой, и те, кто был сконцентрирован, очень не плохо боролись с этим вызовом.

Когда я посетил один учебный центр в северной Германии в 1981-м, я нашел его очень похожим на тот, что я посещал в 1960-х. Существовала настоящая угроза, что лодка электронной эры проплывет мимо них. Но когда я вернулся туда же через десять лет, данный центр был похож на электронную лабораторию. Эта компания, как и многие другие, не только добавила электронные системы в механические детали, но и совместила две технологии. Инженеры пришли к совершенно новым решениям проблем и фундаментально изменили конструкцию машин и инструментов. Как и Trumpf, этот скрытый чемпион оставался сконцентрирован и сохранил лидерство на рынке.

Данное исследование показало, что сильная концентрация имеет под собой два аспекта риска. Определенно это ставит компанию в сильную зависимость от тынка, что означает положить все яйца в одну корзину. Если этот рынок переживает проблемы, чемпион имеет от этого только отрицательный эффект. Однако риски могут быть смягчены в какой-то степени путем расширения географии своей деятельности; данный аспект будет рассмотрен более детально в следующей главе. С другой стороны – фокусировка уменьшает конкурентные риски. Скрытые чемпионы сильно завязаны на узкие рынки. Концентрация на их компетенциях является лучшим фундаментом для превосходного конкурентного исполнения и их зависимость от рынка стимулирует огромное желание защищать свои рынки. У них нет выбора, кроме как держаться.

## РЕЗЮМЕ

Скрытые чемпионы узко определяют свои рынки и работают в них с большой долей концентрации и фокусировки. Их рыночные определения определяются следующими особенностями:

- Принимаются во внимание как требования покупателей, так и перспективы развития продукции/технологий.
- Несмотря на некоторую неясность и неопределенность некоторых рынков, скрытые чемпионы достаточно неплохо проинформированы о них, оставляя концентрацию и близость к своим рынкам.
- Определения рынков и их границ не воспринимаются как данность, а считаются частью стратегии, а значит активно контролируются. Многие скрытые чемпионы создают себе супер ниши, некоторые владельцы рынков создают уникальные товары, которые самоопределяют рынки, где они доминируют.

- Определения рынков и линии продукции глубоки, а не широки. Цепочка ценностей соответственно, узкая, но длинная. Это стимулирует определенную степень специализации и превосходства, которому сложно соответствовать конкурентам.
- Как только скрытые чемпионы определили свой рынок, они закрепляются на нем с высокой степенью самоотдачи. Изменения, переименования рынков случаются весьма редко, ровно, как и изменения в общей технологии.
- Скрытые чемпионы принимают риски, связанные производством одного вида продукции, как результат узкое определение рынка и фокусировки. Они верят, что риски уменьшаются при снижении конкурентного веса. Некоторые преувеличивают степень специализации, занимая очень узкие ниши и, в конце концов, становятся слишком маленькими, что бы выжить. Большие корпорации, с другой стороны, очень часто испытывают нехватку концентрации. Оптимальное решение едва ли может находиться среди этих «экстримов», равно как и не по середине, а скорее ближе к сфокусированной стратегии. Это как раз та точка понимания, к которой пришло большинство скрытых чемпионов.

Нахождение правильного определения рынка и фокусировка на нем – весьма сложная задача. Успех скрытых чемпионов подсказывает, что главный подход должен основываться на концентрации, специализации и компетенции. В то время, как это может быть и не всегда правильным решением для всех рынков, каждая компания должна серьезно подходить к объекту концентрации и периодически проводить переоценку своих позиций. Опасность чрезмерной специализации, похоже, менее серьезная, чем опасность от распыления своих талантов и ресурсов. Как правило, специалист всегда побеждает универсала.

## 4 МИР

*Самый лучший язык – это язык покупателя  
- Антон Фуггер (Anton Fugger)*

Как скрытые чемпионы становились лидерами на рынке? Определенно не сидя дома и не в ожидании прихода покупателей. Скорее они сами вышли в свет, предоставляя свой товар и услуги там, где есть покупатели. Их присутствие на мировых рынках по всему миру невозможно охватить, что впечатляет. Большинство представляют собой настоящих глобальных конкурентов. Предварительно они смогли организовать контакты с покупателями через свои филиалы в странах целевого рынка. Они не предпочитают делегировать отношения с покупателями посредникам, импортерам, или дистрибьюторам. Они близки с покупателями и говорят на их языках. Их знание иностранных языков и их интернационализация являются необходимыми условиями для их делового успеха.

### ГЛОБАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В среднем, скрытые чемпионы реализуют более половины своих продаж (если точно – 51,2%) за пределами своего собственного внутреннего рынка. Если сюда включить непрямой экспорт (экспорт через конечный продукт), эта цифра возрастет до более чем 70%. Доля продаж за пределы своих рынков, учитывая не европейские рынки, составляет почти одну треть (если точно – 30,4%). Их основные целевые рынки за пределами Европы находятся в США и в индустриально развитых азиатских странах. Таблица 4.1 иллюстрирует важность иностранных продаж для отобранных мной скрытых чемпионов; от 80 до 90% представляет обычную долю.

Очевидно, что компании с иностранной долей такого размера должны быть международными и глобальными по своим возможностям и интеллекту. С большинством своих иностранных покупателей работники компаний ведут общение напрямую на иностранных языках, и многие из них должны часто путешествовать по свету. Большинство фирм, имеют глобальные сети филиалов во многих странах мира.

**Таблица 4.1 Иностранные продажи, как доли совокупных продаж некоторых, выбранных скрытых чемпионов.**

| Компания       | Основной товар                                      | Иностранные продажи<br>в процентах от совокупных<br>продаж |
|----------------|---|--|
| Koeing & Bauer | Станки для печати денег                             | 95   |
| Schlafhorst    | Машины роторного вращения                           | 95   |
| SMS            | Металлопрокат для плоских изделий                   | 90   |
| Fischer        | Лабораторное оборудование для<br>нефтяной индустрии | 90   |
| Binhold        | Учебные пособия по анатомии                         | 87   |
| Wurth          | Сборные товары                                      | 85   |
| Durr           | Системы по завершению окраски                       | 84   |

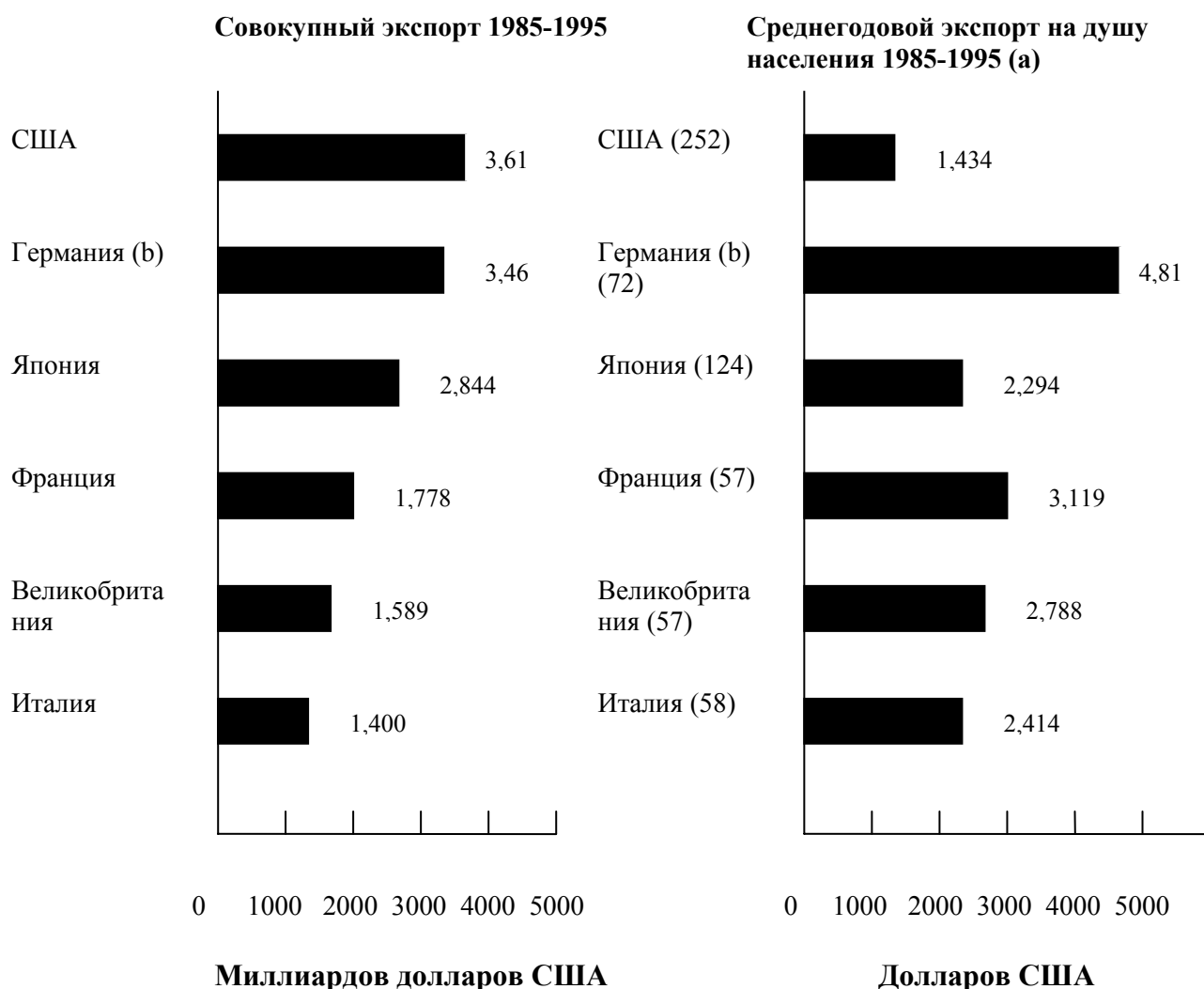
|          |  |    |
|----------|--|----|
| Aixtron  | Оборудование по производству тонкой пленки                       | 80 |
| Gotz     | Куклы  | 80 |
| Sachtler | Треноги под камеры   | 80 |
| Forster  | Тестирование без разрушений                                      | 75 |
| Leybold  | Технология вакуумного пленочного покрытия и вакуумные компоненты | 75 |
| Tigra    | Подставки для деревообрабатывающих инструментов                  | 75 |
| Krones   | станки для бутылочных наклеек                                    | 75 |

Очень интересно увидеть какую роль играют скрытые чемпионы в долгосрочной программе экспорта Германии. Позиция Германии отражена в сравнении долей совокупного экспорта шести крупнейших стран экспортеров за десятилетний период 1985-1995. Это показано на Чарте 4.1, как в абсолютных величинах, так и на душу населения. Десятилетний период нейтрализует краткосрочные колебания и указывает на долгосрочное экспортное исполнение этих стран достаточно точно и с высокой степенью доверия.

Эти сравнения абсолютного экспорта показывают, что Соединенные Штаты и Германия находятся очень близко друг к другу. Обе эти страны впереди Японии и еще сильнее опережают другие крупные европейские государства. Сравнения на душу населения между США и Японией, а так же крупных и небольших европейских стран имеет огромное значение для понимания того, что более крупные страны, как правило, имеют ниже показатели по экспорту на душу населения. Среди европейских стран, так же, сравнение по принципу «на душу населения» имеет смысл, так как все эти четыре страны, приведенные в пример имеют сравнимое по численности население, а так же геополитическое расположение. Сравнение вскрывает тот факт, что Германия находится далеко впереди своих европейских соседей. Значительные экспортные поставки в большой степени осуществляются компаниями средних размеров, среди которых скрытые чемпионы сияют как звезды экспорта. Средний скрытый чемпион в Германии на моем примере осуществил экспортные поставки на 66,5 миллионов долларов в 1993 году. Если эту цифру умножить на 500 фирм, то общая доля экспорта будет 33,3 миллиарда, что представляет собой более 12% от общего экспорта Германии. Огромная сила скрытых чемпионов, а так же других средних компаний объясняет в значительной степени великолепные экспортные показатели Германии.

Каждая страна, похоже, заинтересована в том, что бы создавать сильные малые и средних размеров компании, и поощрять их вести международный бизнес. Многие страны имеют сложности с этим; в моем примере это Испания. Согласно статьи в *Wall Street Journal Europe*, абсолютное большинство испанских фирм едва ли работает на экспорт, если вообще осуществляют подобную деятельность. В этой статье говорится, что: «Испанские политики и лидеры деловых кругов обеспокоены тем, что недостаточно сделано для оказания помощи малым и средним фирмам для вхождения на новые, иностранные рынки.» (Vitzhum 1994a, 8). Эту серьезную проблему сложно лечить. Это очевидно, что

**Чарт 4.1 Совокупный экспорт в 1985-1995 годах шести крупнейших стран экспортеров.**



- (а) Было использована статистика населения в 1990-м году (оценка указана в скобках).  
 (b) Экспорт Восточной Германии был включен после 1991 года

*Источник:* Годовой статистический справочник ФРГ (Schffer-Poeschel, 1986-1995) Штутгарт

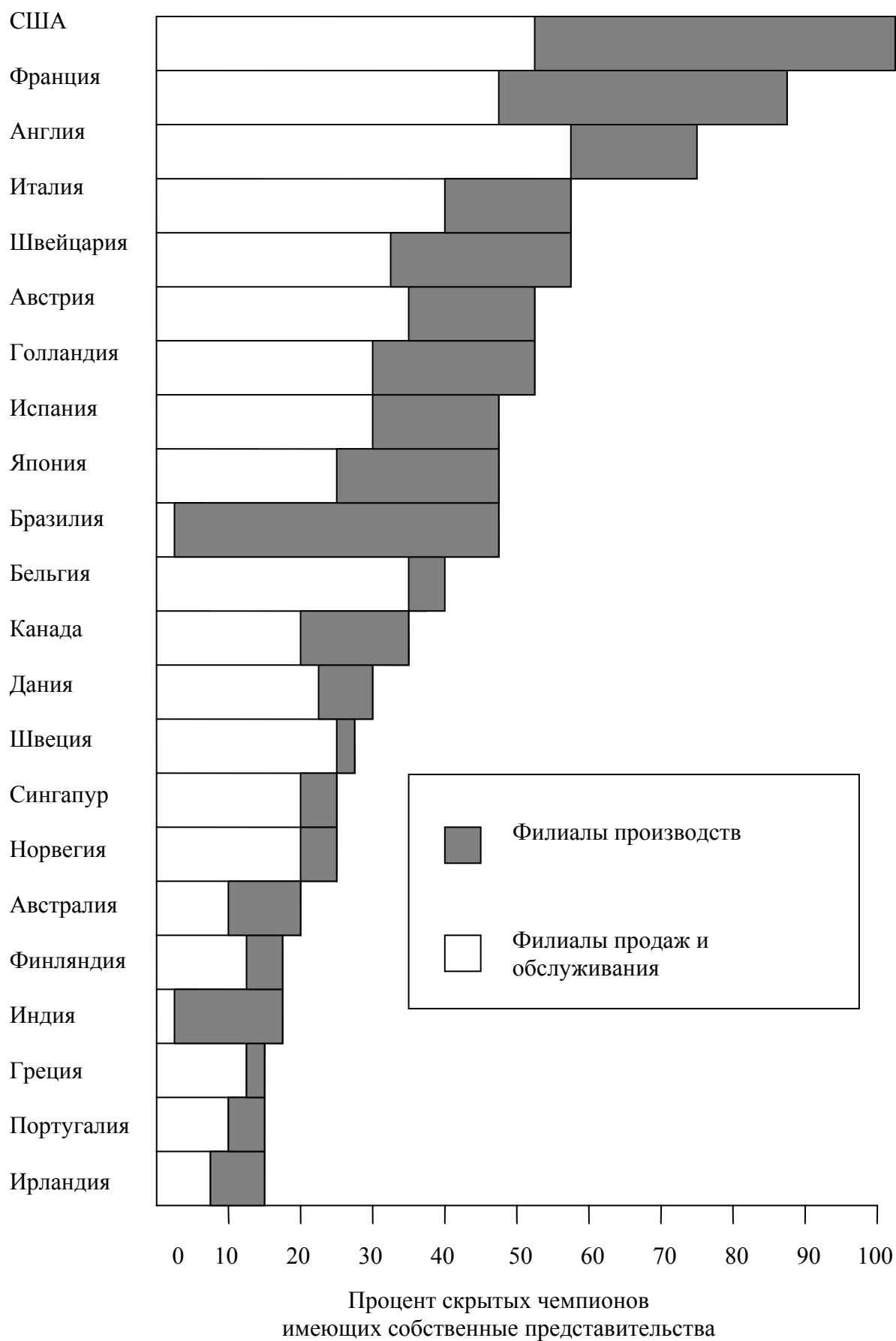
интернационализация малых предприятий зависит от всего спектра культуры, менталитета и истории стран происхождения предприятий. И в этом плане роль правительств весьма ограничена.

Как обсуждалось в Главе 3, определение и восприятие рынка может иметь несколько измерений: продукт, технология и нужды покупателя. Дальнейшее измерение касается региональной области деятельности. Интернационализация начинается с понимания, что слово регион должно выходить за пределы своей страны. Глобализация главным образом рассматривается как один мир – один рынок, и это как раз то, как воспринимают этот вопрос скрытые чемпионы. Когда бы я не спросил: «Какова карта вашего рынка, на ваш взгляд?» ответ был практически всегда одним и тем же: «Мир.» Альфред Клейн (Alfred Klein), глава компании Stabilus, мирового лидера по производству пружин газового

давления, повествует: «Региональное определение нашего рынка очень простое, это мир.» Rittal, мировой лидер по производству систем ограждения имеет тысячи местных конкурентов. Однако это не мешает компании удерживать чемпионские позиции. По словам Фредхелма Лоха (Friedhelm Loh), главы данной компании: «Мы единственные производители систем ограждения, которые по настоящему распространены и используются во всем мире. Это дает нам возможность установить мировые стандарты в нашем деле.» Присутствовать на рынках во всем мире, это неразделимая часть лидерства скрытых чемпионов.

Политические карты мира – это любимое украшение на стенах офисов скрытых чемпионов. Я видел их почти везде. Ориентация на весь мир так же отражается в огромном количестве их брошюр, с описанием принципов. Dragoco, мировой лидер, производящий ароматизаторы заявляет: «Наш рынок, это мировой рынок ароматизаторов, и косметических ингредиентов. И мы представлены там, где мы нужны покупателю.» Stihl, мировой лидер по цепным пилам, имеет один из двенадцати принципов философии компании, который звучит так: «Думать глобально», что включает в себя «поставки продукции по всему миру, стратегически грамотное расположение производств, и качество иностранных поставщиков.» Brahler International Congress Service заявляет: «Мы дома во всем мире.» И Hillebrand, мировой лидер в доставках вина имеет надпись на своей брошюре, согласно которой следует: «Быть ближе к своим покупателям независимо от того, где они.» Herion, мировой лидер в производстве пневматических клапанов (включая клапанов для ядерных электростанций), точно так же указывает на то, что мировой маркетинг есть основной принцип компании. То же самое будет правдой для Wandel & Goltermann, мирового лидера по производству аналоговых измерителей электронных сигналов. Webasto, мировой лидер по продажам автомобильных люков говорит: «Расположение наших покупателей, производителей автомобилей, ровно как и желание Webasto работать на мировом рынке подразумевает пересечение границ.» Маркетинг и продажи товаров во всем мире далеко не всегда являются единственными амбициями. DGF-Stoess, мировой лидер в производстве желатина, имеет цели защитить от конкурентов сырьевые источники во всем мире, и создать глобальную сеть продаж. Для Neumann Group, первого номера по поставкам зеленого кофе, защита источников сырья является наиболее критическим фактором.

В то время как многие другие компании делают очень похожие заявления с претензией на глобализацию, скрытые чемпионы действуют по принципу «где словом там и делом». Обычно они осуществляют свое присутствие в зарубежных странах путем создания собственных филиалов. Чарт 4.2 показывает результаты моего детального исследования иностранных филиалов тридцати девяти скрытых чемпионов, приведенных в моей книге. Чарт указывает на отличия между филиалами по продажам/обслуживанием и производственных филиалов. Легко заметить, что 97,4% филиалов компаний имеют место в США. Присутствие в Великобритании и Франции, следующие наиболее важные рынки, так же очень высоко. Даже в Японии, самом трудном рынке мира, почти половина компаний имеют свои собственные фирмы и офисы. В наиболее крупных странах очень высок процент производственных филиалов, что дает им возможность действовать как внутренние конкуренты. Практически все Бразильские филиалы являются производственными, что позволяет обойти ограничения на импорт и поставки готовой продукции. Так же необходимо учесть, что цифры, имеющие место в Чарте 4.2 не включают агентов, импортеров или любого другого присутствия, кроме как собственных филиалов. Эти тридцать девять скрытых чемпионов в полной ли частичной мере имеют в общей сложности 354 иностранных представительства. Это означает, что среднее количество иностранных филиалов на одного скрытого чемпиона составляет 9,6 – чрезвычайно огромное количество для компаний их размеров.

**Чарт 4.2 Иностранные представительства скрытых чемпионов**



Взгляд на отдельные компании впечатляет еще больше. Небольшая компания, такая как Brahler International Congress Service, с общим доходом в 40 миллионов долларов, имеет 390 работников во всем мире, которые представлены в 89 городах и в 60 странах. Фирма Hellebrand, имеет порядка 600 служащих, владеет офисами в 30 странах. Согласно Кристофу Хиллербрэнду, исполнительного директора компании, эти офисы формируют глобальную сеть, которая создает уникальные бизнес возможности в продажах и перевозках вин от многих производителей многим покупателям.

Более крупные скрытые чемпионы имеют свои собственные представительства во многих странах, как показано в Таблице 4.2

Скрытые чемпионы отдают огромное предпочтение присутствию, для прямого входа на иностранные рынки и к иностранным покупателям – они не хотят, что бы третьи стороны становились между ними и покупателями. Доктор Вольфганг Пиннегер (Wolfgang Pinnegger), президент компании Bruchner, чья фирма является мировым лидером в производстве двухосных систем растяжки пленки, выражает эту точку зрения весьма скромно:

Мы знаем всех наших клиентов в мире. Некоторые из наших сотрудников бывали в Китае более ста раз. Мы все делаем сами. Иногда меня спрашивают, как мы можем справляться с такой работой, имея всего 280 сотрудников и не нужны ли нам агенты по продажам. Мы категорически отказываемся от агентов. У нас есть свои собственные офисы, и некоторые из наших лучших ребят проводят 80 процентов своего времени в поездках. Вот так мы охватываем мир.

**Таблица 4,2 Иностранные представительства выбранных скрытых чемпионов**

| Компания        | Основной товар                       | Количество иностранных представительств |
|-----------------|--------------------------------------|---|
| Fresenius       | Инструменты диализа                  | 50                                      |
| Wurth           | Сборные предметы                     | 44                                      |
| Al-Ko Kober     | Детали для трейлеров                 | 37                                      |
| TUR Rheilnand   | Техническая инспекция и сертификация | 32                                      |
| SEW Eurodrive   | Силовые трансмиссии                  | 31                                      |
| Villeroy & Boch | Товары из керамики                   | 27                                      |
| Prominent       | Метрические насосы                   | 26                                      |
| Knauf           | Пластырь                             | 26                                      |
| Dragoco         | Ароматизаторы                        | 24                                      |

Это должно быть правда, так как когда бы мы не пытались дозвониться, доктор Пиннегер был в отъезде. Только через месяцы безуспешных попыток, мы, наконец, смогли договориться о встрече с ним в Германии. Это явно иллюстрирует как скрытые чемпионы управляют своими глобальными системами. Кроме узкой специализации на рынке, эти глобальные маркетинговые представительства и отделы продаж являются вторым

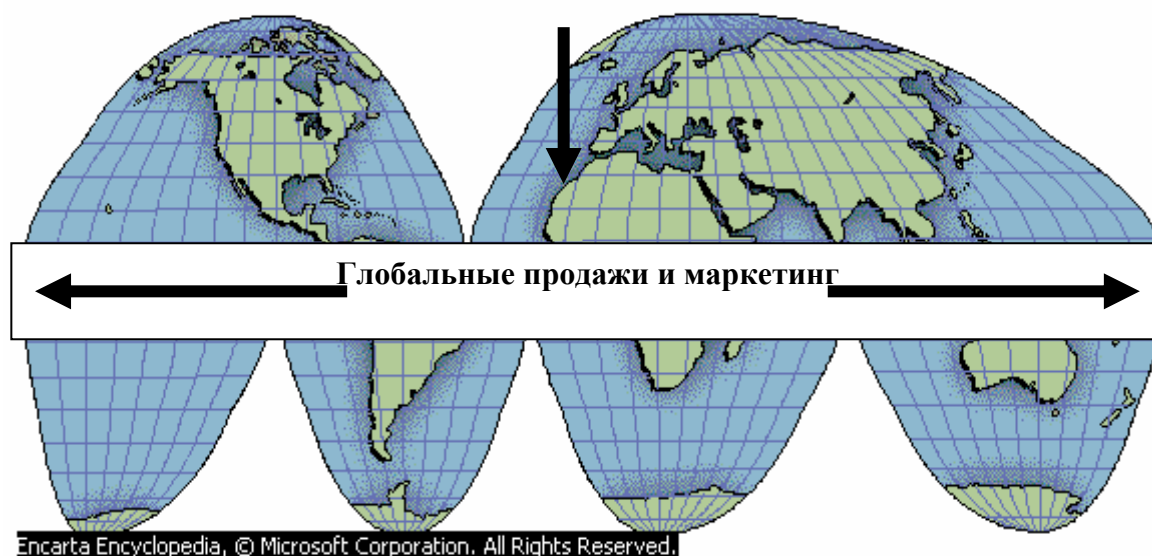
условием стратегии скрытых чемпионов. Таким образом, их стратегия, кажущаяся противоречивой, учитывая деятельность в узком сегменте, быть сфокусированным так далеко, насколько это позволяют продукция, технологии и требования покупателей, и в то же время быть широкой, безграничной, скажем, глобальной с точки зрения региональных измерений деловой активности. Эта двойственность отражена на Чарте 4.3

Узкая глобализация имеет большое количество наиболее интересных и конкретных целей. Первое, и наиболее важное, малая, или крошечная ниша становится невероятно огромной когда она разрастается до мирового рынка. Так что компании, работающие глобально с узкой концентрацией совсем не обязательно тратят излишние средства и подвержены эффектам «искривления» опыта. Это может позволить эффективно использовать привлекательную комбинацию специализации на рынке и эффект цены.

---

#### *Чарт 4.3 Два направления стратегии скрытых чемпионов*

**Специализация/узкий фокус  
на продукцию, технологии, требования покупателей**



Похоже, что скрытые чемпионы учат нас, что это правильный подход, и что действовать по-другому было бы не целесообразно. К примеру, один мой друг очень успешно управляет супермаркетом в небольшом городке. Когда у него появились свободные средства для инвестиций, он решил открыть отель в том же городе. Согласно стратегии скрытых чемпионов, так поступать нельзя. Вместо того, что бы оставаться на том же месте и создавать новый бизнес – о котором он мало знал – он должен был продолжать работать в области розничных продаж и открывать супермаркеты в других городах. Точно так же один из наших клиентов, пришедший для консультаций, был сконцентрирован исключительно на немецком рынке и достиг доли в 80% в области высоких технологий, на очень конкурентном рынке. Когда я спросил, почему компания не может быть одинаково успешной за пределами Германии, менеджеры компании были ошеломлены. Они согласились, что они были просто ограничены рамками менталитета. Сейчас этот «местный» скрытый чемпион осуществляет продажи по всему миру, и их ожидает успех, так как большинство рынков менее требовательны и сложны чем немецкий. Но в прошлом, компания потеряла огромные возможности по причине региональных ограничений.

Схожесть бизнеса во всех странах мира скорее более очевидна, чем разница различных бизнесов в одном регионе. Как заметил Питер Друкер (Peter Drucker), все больницы мира имеют главным образом одни и те же проблемы (Drucker 1993). Тот, кто мог бы предложить решение проблемы в больнице Лос-Анджелеса мог бы сделать то же самое и в Токио и Париже, даже не умея говорить по-японски или по-французски. Люди в больницах говорят на одном и том же техническом языке повсеместно, и то же самое касается отелей и ресторанов.

Как было замечено в главе 3, это именно и есть база для стратегии компании Winterhalter Gastronom, специалиста по мытью посуды во всей индустрии. Директор этой компании Манфред Бобек объясняет это таким образом:

*Для нас гораздо проще применить нашу систему к требованиям отелей в различных странах, просто потому, что они повсеместно схожи. Было бы гораздо сложнее применить нашу систему к нуждам различных групп клиентов, так как они слишком разнятся. Гостиницы в Европе и Азии более идентичны, чем больницы и отели в Германии. Разве это не ясно!*

Эти слова звучат в лучших традициях теории глобализации Левита (Levitt 1983). Подобные знания преподносят очень важный урок для любой компании, даже для той, которая работает на местном уровне: похоже, что гораздо приемлемее сконцентрироваться на узкой области своей компетенции, или на узком производстве товара и при этом расширяться регионально увеличивая таким образом свой рынок. Многие компании делают все как раз наоборот. По причине страха интернационализации, они остаются в одной стране или в одном регионе и пытаются увеличить свой бизнес путем инициирования активности в незнакомых областях. В результате, они теряют свою концентрацию и в конечном итоге свою конкурентоспособность.

## ДОРОГА К ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Некоторые скрытые чемпионы являются глобальными в течение внушительного количества лет. Фирма Heidenhain, основанная в 1889 году является мировым лидером на рынке измерительных систем длины и углов. Эта компания экспортировала более 50% своей продукции еще до 1960-го года. То же самое можно сказать и о Koenig & Bauer, компании, основанной в 1817-м, которая сегодня имеет 90% рынка станков печати денежных купюр и ценных бумаг.

Тем не менее, только за последние двадцать–сорок лет многие, более молодые компании включились в процесс интернационализации. Существует огромное количество литературы по этой теме (Cavusgil 1980, Andersen 1993, Misenbock 1988). Первое, что бросается в глаза в этих книгах, это мотивы для экспорта. Они могут классифицироваться, согласно источнику, как внутренние и внешние, и согласно роду деятельности, как действенные и реактивные. Таблица 4.3 определяет классификацию путем соединения этих двух измерений.

Начальные мотивы для экспортной активности у скрытых чемпионов подпадают преимущественно во внутренне-действенную категорию. Наиболее важными факторами являются цель стать лидером на мировом рынке (как было описано в Главе 2) и убежденность лидеров в необходимости расширения своих рынков. Внешняя - реактивная категория является второй по значимости. Некоторые из опрошенных заявляли, что иностранцы видели их продукцию в магазинах, на фабриках и ярмарках и изъявляли желание приобретать ее. Хайнц Ханкаммер, основатель Brita, описал начало интернационализации своей компании:

*Посетители, главным образом дистрибьюторы из за рубежа, имели возможность познакомиться с нашей продукцией в магазинах в Германии. Они заинтересовались этой продукцией и связались с нами. Так это началось в Лондоне в 1980-м. Мы познакомимся с*

прекрасным человеком, который смог организовать поставку нашей продукции в универсамы, магазины здоровой пищи, и другие торговые точки в своей стране. Люди со всего мира увидели этот продукт и сами стали искать пути выхода на нашу компанию. Лондон стал трамплином в мировой рынок. На начальной стадии мы не собирались выходить на зарубежных покупателей, но они сами вышли на нас, желая поставлять нашу продукцию в свои страны. Вот с чего это началось, а сегодня мы присутствуем уже в шестидесяти странах мира.

**Таблица 4.3 Классификация мотивации экспорта**

| <div>Источник активности</div> <div>Тип/<br/>Мотив<br/>активности</div> | Внутренний   | Внешний  |
|---|--|--|
| Действенный   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Движущие цели</li> <li>• Убежденность руководства</li> <li>• Маркетинговые преимущества</li> <li>• Экономии по шкале</li> <li>• Уникальные знания (технологии)/уникальные товары</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Иностранные рынки</li> <li>• Замена агентов</li> </ul>  |
| Реактивный  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск диверсификации</li> <li>• Повышенные продажи сезонной продукции</li> <li>• Возможность прямого доступа к сырью</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Незапрашиваемые заказы</li> <li>• Малый местный рынок</li> <li>• Стагнирующий, или уменьшающийся местный рынок</li> </ul> |

Я должен добавить, что реактивный тип не может длиться очень долго. Как только Ханкаммер увидел потенциал, выходя на внешние рынки со своей продукцией, он приступил к высоко действенной компании по глобализации.

Типичные образцы или парадигмы интернационализации можно отыскать в различной литературе. Одна из таких схем может выглядеть следующим образом: не прямой экспорт → прямой экспорт → лицензирование → совместное предприятие → представительство по продажам или обслуживанию → сборочное производство → местное производство. (Root 1987). Эта схема так же рекомендуется как идеальный путь к интернационализации. Аял и Зиф (Ayal and Zif (1979) дают определение таким понятиям как «концентрация» и «диверсификация» как альтернативные варианты. Концентрируясь, компания начинает продажу в несколько, тщательно подобранных стран, в то время как диверсификация предполагает одновременный вход на рынки многих стран. Концентрация отнимает гораздо больше времени, но менее требовательна к финансовым затратам и человеческим факторам. Аттий и Венер (Attiyeh and Wenner 1981) расширили данную концепцию до «последовательной концентрации», согласно которой в зависимости от имеющихся ресурсов компания фокусируется на одной стране; как только «критическая масса» доходит туда, что автоматически означает, что бизнес может успешно развиваться сам в

этой стране, и сразу упор делается на следующую страну. Этот вариант тоже отнимает огромное количество времени, так как правило, уходит от четырех до шести лет до достижения «критической массы» в одной стране (Simon 1982).

Скрытые чемпионы редко следуют этим идеальным схемам. Скорее они начинают процесс интернационализации очень рано, очень быстро и часто хаотически. На вопрос: «Как скоро, относительно начала существования компании, вы начали осуществлять экспортные поставки?» ответы должны были расположиться по шкале от 1 (очень рано) до 7 (очень поздно). Чарт 4.4 показывает, как распределились ответы.

Это указывает на то, что 82,4% оценок ниже 4, что означает, что они начали экспортную активность рано или очень рано. Среднее значение было 2,4. Виктор Дуглер (Viktor Dugler), глава и основатель компании Prominent (Видный), мировой лидер на рынке метрических помп, иллюстрирует подобный дух: «Я был всегда первым на рынке.» Он относит свой успех к трем основным факторам: «Качество продукции, глубокое R&D (исследование и развитие), и очень раннее присутствие на рынке.» Эти находки демонстрируют, что типичные скрытые чемпионы всегда имели перспективы выхода на внешние рынки на очень ранней стадии своего существования. Даже если выбирался реактивный путь интернационализации они были готовы принять те возможности, которые открывались на иностранных рынках. Без подобного настроя не возможна была бы быстрая интернационализация.

**Чарт 4.4** *Время, затраченное на первые экспортные поставки*



Этот результат не противоречит исследованиям, проведенным в Австралии по вопросам возникающих возможностей экспорта (Australian Manufacturing Council and McKinsey & Company 1993). Так называемые рожденные быть глобальными фирмы – ярлык

навешанный на компании, которые с самого начала рассматривались как важные игроки на мировом рынке – играют очень большую роль в общей экспортной ситуации Австралии. Вместо того, что бы рассматривать иностранные рынки как полезные дополнения к внутренним рынкам, эти фирмы рассматривают свою внутреннюю активность как дополнение к экспорту. Среднестатистическая Австралийская рожденная быть глобальной компания начинала свою деятельность за пределами страны уже на второй год своего существования, и имеет долю экспорта 75%. Многие скрытые чемпионы очень схожи по своим взглядам с компаниями, рожденными быть глобальными. Это правда, не смотря на тот факт, что многие компании не задействованы в глобальных сферах деятельности. Современные индустрии, такие как компьютерные, мобильные телефоны, и любое другое высокотехнологичное оборудование попадают в категорию глобальных. Эти, главным образом, новые индустрии не имеют исторических ограничений и национальных стандартов, так что подобная продукция становится глобальной с момента ее появления. Многие скрытые чемпионы работают на фрагментированных и более зрелых рынках, которые не являются глобальными по природе, и они должны преодолевать национальные барьеры.

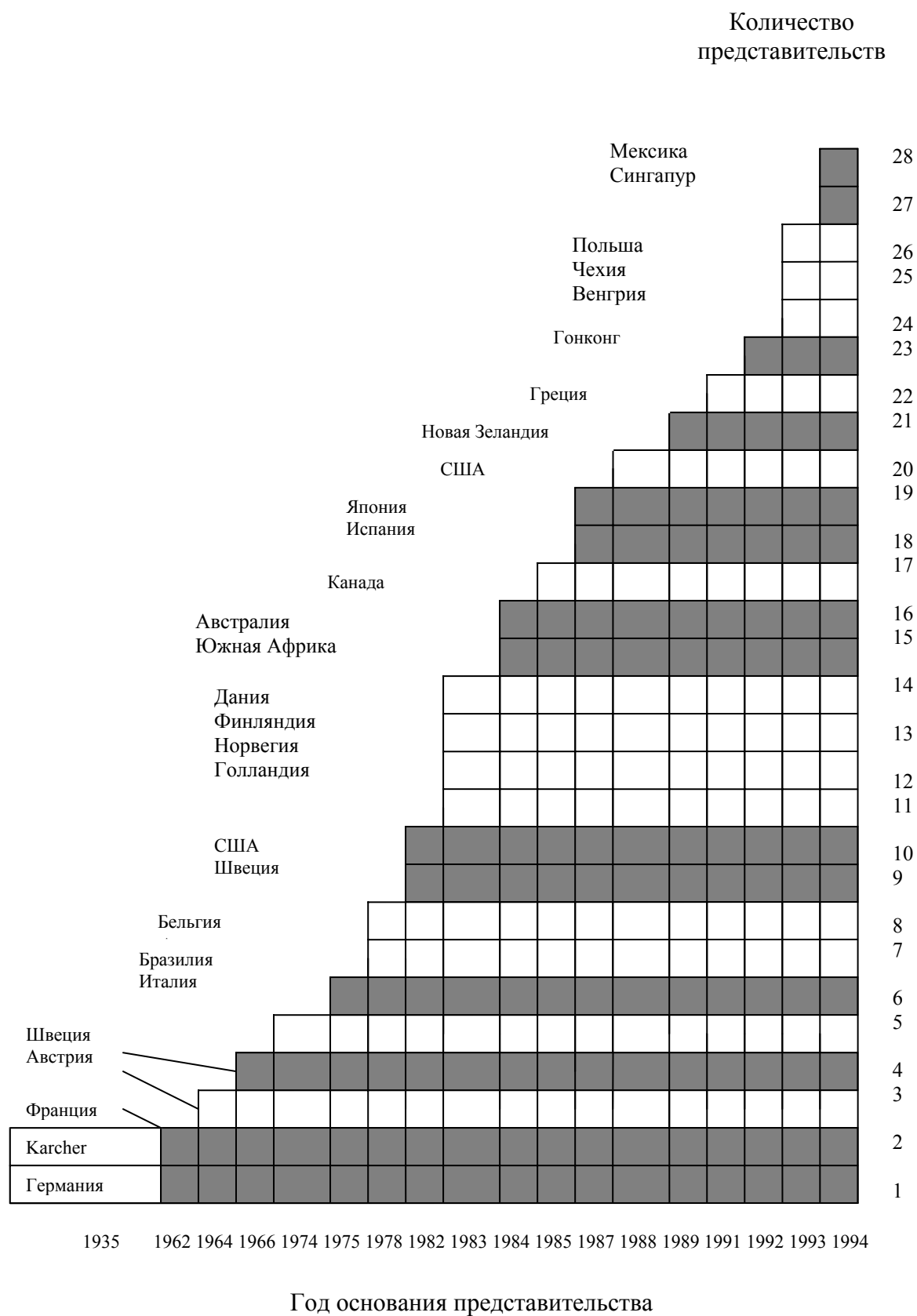
Характерный процесс глобализации скрытых чемпионов наилучшим образом проиллюстрирован на конкретном примере. Чарт 4.5 показывает международную экспансию компании Karcher, мирового лидера на рынке систем очистки высокого давления.

Компания Karcher была основана в 1935-м году и не создавала своего филиала вплоть до 1962 года, когда она обосновалась во Франции. Интернационализация компании путем создания представительств происходила относительно медленно в течение следующего десятилетия - до 1974 года, всего лишь три новых филиала были созданы - в Австрии, Швейцарии и Италии. В следующем десятилетии наблюдалось ускорение процесса появления новых представительств. За последние десять лет к этой группе прибавилось еще двенадцать филиалов. Эта цифра, возможно, будет еще больше в следующие десять лет, особенно в связи с ожиданием выхода Karcher на рынки Азии и Восточной Европы. Выход на зарубежные рынки очень часто осуществляется практически без специальной подготовки, а не путем глубоко проанализированного системного подхода. Герман Кронседер (Hermann Kronseder), основатель Krones, мирового лидера в производстве машин для бутылочных этикеток так описывает свой вход на американский рынок:

*В 1966 году один американский бизнесмен позвонил мне. Четыре недели спустя я вылетел в США, в сопровождении моего кузина, который свободно говорил по-английски, и был у меня в качестве переводчика. Это была моя первая поездка в Америку, и я был ошеломлен. Мы посетили Нью-Йорк, Чикаго, Детроит и в конце концов – Милуоки. Я пришел к выводу, что нам необходимо иметь собственное представительство в Соединенных Штатах. Через два дня мы основали Krones Inc. в комнате гостиницы Knickerbochers в Милуоки. Еще через два дня мы уже имели первый заказ от пивоваренного завода из Милуоки.*

Ушло несколько лет для того, что бы четко наладить работу, и с течением времени несколько человек пришлось заменить.

Чарт 4.5 Процесс интернационализации компании Karcher



Вход компании Brita на рынок США еще один показательный пример. Ханц Ханкаммер рассказывает:

Кто то из Солт Лейк Сити выразил интерес к нашей продукции. Я решил слетать туда, что бы посмотреть, возможно ли продавать в Соединенных Штатах фильтры Brita. Я зашел в аптеку и спросил разрешение установить свой стол. Я стал готовить чай, используя фильтрованную воду, и общался с покупателями, проходившими мимо, и таким образом я продал все фильтры. Уже через три дня я понял, что следует делать в Америке, а чего делать не следует. Это произошло десять лет назад, и сегодня ежегодные продажи в США превышают 150 миллионов долларов. Четыре недели назад я был в Шанхае и повторил то же самое. На прошлой неделе я был в Тегеране, столице Албании. Я предпочитаю получать повсеместно практический опыт.

Многие из возможностей работать за рубежом появляются совершенно случайно, как это случилось с Brita в России. Ханкаммер продолжает:

Я был спонсором одного футбольного клуба, к которому на матч приехала команда из России, и я познакомился с матерью одного из русских футболистов. Я заметил, что она говорит по-английски и имеет деловую жилку. Она начала наш бизнес в России в 1993-м и сегодня компания насчитывает двадцать пять работников. Она осуществила продажи на 1,33 миллиона долларов в 1994-м году. Не плохое начало!

Наиболее важным аспектом при вхождении на международные рынки, согласно мнений руководителей скрытых чемпионов, является способность найти «правильных», соответствующих людей. Увеличение количества скрытых чемпионов от страны к стране зависит от людей играющих ключевые роли, а не от систем в странах. Это объясняет почему, как и в случае с Karcher, на этот процесс уходят долгие годы. На начальной стадии международный опыт скрытых чемпионов весьма ограничен. В компании, как правило, есть только несколько человек, кого можно отправлять для создания иностранных представительств. Но со временем, когда люди лучше начинают ориентироваться в этом вопросе, процесс интернационализации может быть ускорен значительно. Должно быть очевидным, что подобный сложный процесс не всегда проходит гладко и без трудностей. Очень часто возникают серьезные проблемы, и встречаются кризисы в отдельных странах, особенно на таких рынках как американский или японский, в которые не просто войти.

Так что происхождение побуждений выходить на международный уровень не имеет большого значения. Сам процесс основан на желаниях достичь цели и сильном желании добиться результатов. Что на самом деле имеет значение, так это как только скрытый чемпион почувствовал «запах крови», он сразу же преследует глобализацию с четкой определенностью и с неустанной энергией. В самом начале процесс происходит медленно, по причине не готовности менеджмента и наличие ограниченных ресурсов для ускорения интернационализации. Но в процессе обучения и накопления опыта и капитала, процесс ускоряется, международная экспансия приобретает максимальные обороты.

### **РИСКИ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

В Главе 3 проводились исследования рисков, возникающих при фокусировании на узкий рынок, определенный технологией продукции или потребностей покупателей. В этом случае, скрытые чемпионы, находясь в зависимости от одного рынка, подвергают себя относительно высокой степени риска. Тем не менее, опасность узких рынков в значительной степени снижается путем географического распространения своей деятельности. Бизнес климат, и циклы очень разнятся от страны к стране. Присутствие компании на многих рынках может подстраховывать от колебаний, а значит защитить от рисков.



Durr, мировой лидер на рынке систем для покраски автомобилей характеризует 1993 год как «успешный год, благодаря нашему присутствию во всем мире» (Годовой отчет 1993). Шестнадцать из девятнадцати филиалов полностью принадлежат этой компании, что позволило Durr успешно справляться с валютным кризисом 1992 года, и бизнес циклом. Активность можно было бы перебросить из стран с высокой степенью конвертации валют, тем самым снижая цены, играя на девальвации денег. В то же самое время автомобильная индустрия в Европе переживала значительный спад, из-за чего пришлось приостановить строительство новых заводов. Тем не менее, имея сильные позиции на американском рынке, Durr смог компенсировать негативные последствия путем получения крупных заказов от американских автомобильных компаний, которые в то время переживали подъем, и начали инвестировать свободные средства в новое оборудование. Глобальное присутствие позволило Durr продолжить положительное развитие в последующие несколько лет, что скорее не типично для подобной индустрии зависимой от циклов. Однако процесс глобализации сам по себе подразумевает значительные риски. При работе, имея представительства во многих странах, возникают дополнительные сложности. Обычно не просто просчитать потенциальные риски в новых регионах. Рынки в новых, или чужеродных (по культурному признаку) странах объективно предполагают более высокие риски. Компания Krones, которая имеет девятнадцать иностранных представительств, имела очень горький опыт в 1994-м году. В 1993-м, эта компания выиграла сложный тендер, и получила контракт на поставку продукции на 113 миллионов долларов – самый крупный контракт, который когда-либо был в этой индустрии. Необходимо было построить двадцать бутылочных линий для аргентинской компании Baesa, которая имела лицензию на производство бутылок Pepsi-Cola. В это же время Krones SA, бразильское представительство, наметило выпуск сорока двух машин для бутылочных этикеток для бразильского покупателя. По этой причине часть производства Baesa, была переведена в Германию, где цена на продукцию Krones была значительно выше. Согласно публикациям Wall Street Journal Europe, этот провал мог стоить Krones от 13,4 до 20,0 миллионов долларов США, без учета пошлин и налогов (Ascarelli 1994). Однако в этой статье были приведены еще случаи, когда Krones испытывал трудности на международном уровне. Эта информация приводится ниже:

- В Алжире компания Krones посчитала, что политическая ситуация была слишком нестабильной, что бы отправлять своих работников для установки оборудования, которое было заказано одной мульти-национальной компанией. В итоге были упущены возможности на этом рынке, а так же испорчены отношения с одним из основных клиентов.
- В Йемене Krones приступил к установке своего оборудования по заказу одного из клиентов, когда вспыхнула гражданская война. Проект был провален.
- В Польше, один из клиентов с отличной финансовой историей внезапно не смог оплатить октябрьский ежемесячный взнос на свой заказ. Krones пришлось списать оставшуюся сумму причитающегося ей долга, но все равно продолжает попытки вернуть свои деньги.
- Сложная бартерная сделка с одной из бывших советских республик провалилась, когда клиент не выполнил своих обязательств по договору. Ожидается повторный перевод средств в следующем году.
- Даже в Бразилии, Krones признает, что не всегда получается правильно управлять собственным филиалом. Пришлось ввести нового финансового директора в начале этого года (1994) с целью улучшить систему отчетов перед головным офисом группы. Однако он был освобожден всего лишь через три месяца, и компания завершила тем, что она полностью управляется из Германии.

Krones, типичный скрытый чемпион в прошлом, иллюстрирует потенциальные сложности глобализации и трудности, которые при этом возникают, особенно в плане управления. Быстрая международная экспансия, трудности с подбором менеджеров, и неудачные обстоятельства вместе могут создать серьезные риски. Однако тот же Krones уже к 1995-му году стал удерживать все под контролем и вернулся к своей успешной деятельности. Естественно большие корпорации встречают схожие проблемы на международных рынках и тоже несут потери. Однако скрытые чемпионы располагают меньшим количеством персонала и ресурсов, что бы бороться с подобными трудностями. Некоторые из этих фирм разрабатывают одну или две специальные стратегии, ограничивающие международные конкурентные риски. Прежде всего, они избегают регионы с плотной внутренней конкуренцией. По этому некоторые компании совершенно сознательно не идут на американские рынки, чьи финансовые лидеры, в свою очередь, воздерживаются от атак на европейские рынки. JK Ergoline или Glaas, например, не смотря на свою активность на многих зарубежных рынках, имеют очень небольшой бизнес в США. Подобное самоограничение возникает из-за существующих государственных барьеров для входа в эту страну, необходимости использования других каналов для распространения продукции или услуг, а так же разница в технологиях. Второй тип стратегии подразумевает агрессивный вход на рынок, с тем, что бы сразу ошеломить и держать в страхе конкурентов.

В книге «Тройная сила» Triad Power, (Ohmae 1985) говорится о том, что глобальные компании «оставляют след» в каждом из центров индустриального мира: США, Европа и Азия/Япония. Многие скрытые чемпионы разделяют подобный взгляд. Некоторые даже отличают рынки по таким признакам как «рынок для получения прибыли» и «рынок для получения опыта». На рынке, для получения прибыли компания продает достаточно своей продукции, что бы обрести силу. На рынке, где приобретается опыт главным образом извлекаются уроки конкурентной среды, современных разработок и так далее, и, в конце концов, принимает те потери, или не значительные заработки. Некоторые компании включаются в работу с зарубежьем именно по второй причине. Так что изучение на ранней стадии конкурентов, удерживая их в страхе, и не позволяя последним стать глобальными, могло бы стать отличной стратегией против конкурентных рисков в международном бизнесе. Кристиан Брюхе (Christian Bruhe), мировой лидер выставочного бизнеса заключает:

*Мы стали первой международной компанией в нашем бизнесе. После получения опыта в течение нескольких лет в Гонконге, мы почувствовали себя достаточно крепкими для вхождения на азиатские рынки. Наши конкуренты, с отсутствием опыта в этом регионе, и близко не могут подойти туда.*

Скрытые чемпионы тверды своих намерениях не позволять своим конкурентам пробиваться на международные рынки.

## ЯПОНИЯ

Японский рынок представляет собой огромный вызов для всех иностранных компаний, включая скрытых чемпионов. В отдельной своей работе я исследовал факторы, которые привели к успеху или к неудачам в Японии, где я взял интервью у шестидесяти шести руководителей с помощью письменного вопросника. На таблице 4.4 наглядно изображены эти факторы по степени важности.

Изучая факторы успеха, сразу бросается в глаза, что самыми главными становятся такие понятия как настойчивость, самоотдача, уникальность продукции, что всегда присуще, как сильные стороны, скрытым чемпионам. В то же время, чемпионы избегают многих факторов, которые приводят к неудачам, таких как краткосрочная перспектива, отсутствие гибкости и постановка перед собой твердых и неизменных задач. Требования японского

рынка и возможности скрытых чемпионов во многом совпадают. Поэтому не удивительно, что скрытые чемпионы имеют гораздо больший успех в этой стране, чем любая другая типичная западная компания. Почти половина компаний, указанных в Чарте 4.2 (46,2%) имеют представительства в Японии. Их удовлетворенность положением дел в этой стране указывает на значительную важность и связь с общим успехом, показывая, чем лучше компания, тем выше успех, и некоторые достигают экстраординарных результатов в Японии. Сюда можно включить такие компании как Karl Mayer, Heidelberger Druckmaschinen, Weinig и Trumpf.

Компания Karl Mayer, лидер мирового рынка рашельных машин, была первой иностранной компанией, обосновавшейся на базе японской фирмы, которая называлась Toyo Menka. В течение четырех лет после вхождения, Karl Mayer и его глава в Японии, господин Котаро Оно (Kotaro Ono) вытеснили японских конкурентов из внутреннего рынка. В то же время японское представительство Nippon Mayer было полностью приобретено, и стало ведущим соперником с аналогичными производителями на всем азиатском рынке. Еще одна дочерняя компания-филиал уже планирует «набег» на гигантский китайский рынок. Активность Nippon Mayer в Японии ничем не отличается от Karl Mayer в Германии.

**Таблица 4.4 Факторы, влияющие на успех или неудачи на рынке Японии**

| Ранг<br>согласно<br>важности | факторы влияющие<br>на успех              | факторы влияющие<br>на неудачи                  |
|------------------------------|---|---|
| 1                            | Настойчивость, терпение                   | Краткосрочная ориентация                        |
| 2                            | Обязательства пред головной<br>компанией  | Недостаток гибкости                             |
| 3                            | Стратегия распространения                 | Не подходящий товар                             |
| 4                            | Уникальность продукции                    | Недостаточное внимание головной<br>компании     |
| 5                            | Имидж/позиционирование                    | Недостаточное исследование рынка                |
| 6                            | Личности управляющих/<br>индивидуумы      | Не понимание японских<br>покупателей            |
| 7                            | Поддержка продукта/<br>сервис             | Не правильно подобранный<br>персонал из местных |
| 8                            | Тщательный анализ и<br>исследование рынка | Недостаток профессионализма                     |
| 9                            | Реклама/общение                           | Отсутствие понимания японских<br>конкурентов    |
| 10                           | Ранний вход на рынок                      | Не достаточные инвестиции в<br>этот рынок       |
| 11                           | Личные связи                              | Не правильное позиционирование                  |
| 12                           |   | Высокие цены                                    |

То же самое я могу сказать и про Heidelberg Druckmaschinen, мирового лидера в производстве офсетных печатных станков. Даже хороший товар, как известно, нуждается в периодическом обслуживании и ремонте, и скрытые чемпионы не снижают свои стандарты в обслуживании ни на каком рынке. Сервисная сеть компании Heidelberg в Японии работает в том же ключе, как и головная компания в Германии. Глава токийского филиала Heidelberg заметил: «как мы можем себе позволить более низкое качество обслуживания здесь?»

Один из руководителей Weinig, мирового лидера на рынке автоматических литейных станков – специальные машины, работающие с материалами, имеющие элементы дерева – вообще заявил, что они ближе к своим клиентам в Японии, чем в Германии. Weinig Japan устанавливает сервисные ветки на каждом из четырех японских островов и планирует открытие трех дополнительных офисов в ближайшем будущем, в то время как сервис в Германии предоставляется централизованно из штаб-квартиры в Таубербисховшеима. Все инженеры этой компании, работающие в Японии, прошли обучение в Германии (порядка одного года), и получают дополнительный тренинг в головном отделении Германии каждый последующий год. Менеджер по продажам в Японии сделал весьма красноречивое заявление: «Продажи Weinig в Японии превышают продажи в Германии.» Бертхолд Лейбингер (Berthold Leibinger) глава компании Trumpf, мирового лидера на рынке инструмента по резке металла, делится своими взглядами:

*Отдельным нашим инструментам мы присваиваем специальную нумерацию, и эти инструменты проходят сервисное обслуживание исключительно через работников Trumpf Japan. Нельзя переоценить важность обучения Японских работников в нашей компании. Постоянная связь между главным офисом и Trumpf Japan гарантирует, что каждая служба, каждый технический специалист в Японии всегда своевременно проинформирован о последних разработках и имеет доступ к самой свежей информации. Наше собственное производство в Японии позволяет нам производить запасные части, и поставлять клиентам в течение сорока восьми часов. Это было бы невозможным, если бы запчасти приходилось бы поставлять из Германии.*

Эти истории успеха иностранных компаний в Японии не ограничиваются исключительно областью индустриальных товаров. Braun, мировой лидер в различных областях производства бытовых приборов, продает в два раза больше электробритв в Японии, чем в Германии, не смотря на чрезвычайно плотную конкурентную среду в этой стране; достаточно только назвать компанию Matsushita. Имидж Braun, дизайн продукции, продуманная стратегия и самоотдача всего коллектива привили эту фирму к успеху, который крепнет день ото дня. Wella, мировой лидер на рынке профессиональных средств по уходу за волосами, еще одна история успеха. Под руководством Детера Шнейдевинда (Dieter Scheidewind) эта компания стала очень успешной на японском рынке. Wella сделала упор главным образом на парикмахеров и подняла роль женщин в обществе, что было очень необычным в Японии. Wella была первой компанией, которая показывала только женщин в своих рекламных роликах на ТВ, что было настоящей революцией в начале семидесятых. Ее реклама для «Dancin», где была снята молодая женщина, танцующая без мужчин, давала посыл всем женщинам, что они самодостаточны и независимы, что сделало продукцию Wella чрезвычайно популярной среди молодых дам. Что бы быть успешным на зарубежном, таком же требовательном как японский, рынке компания должна ввести в действие весь конкурентный арсенал. Скрытые чемпионы смогли «взломать» иностранные рынки, такие же сложные как японский, частично благодаря своей готовности, к примеру, вкладывать деньги в другие рынки и людей.

Несмотря на то, что высокие начальные вложения не могут предполагать краткосрочных возвратов, они считают, что это необходимо по другим причинам, и главным образом, что бы показать потенциальным клиентам и другой аудитории, что они решили прийти всерьез и надолго.

Хотя компания BMW слишком огромна, что бы считаться скрытым чемпионом, она показывает классический пример данного подхода. Когда она вошла на японский рынок в 1980-х, ее начальные вложения были в несколько раз выше, чем сумма, требуемая в то время, из за очень небольшой, по объективным причинам, активности BMW в этом регионе. Лудер Пайсен (Luder Paysen) в то время был главой BMW Japan, и он так прокомментировал подобную стратегию компании: «Высокие начальные инвестиции в Японии со стороны иностранной компании сигнализируют поставщикам, покупателям, банкам, всей честной публике, а так же работникам на сколько серьезны намерения компании закрепиться на японском рынке.» Если эти аспекты не предусматриваются, японские конкуренты могут легко перехватить инициативу, тем более, если им удастся почувствовать отсутствие самоотдачи со стороны иностранной компании. Во время моих поездок в Японию, мне доводилось слышать, что конкуренты пытаются использовать японский стереотип, мол, иностранные компании, вошедшие на этот рынок, не имеют большого желания надолго задерживаться там. BMW использовала мощный инвестиционный ресурс, что явилось сигналом для дилерских центров, банков, и даже для потенциальных покупателей. Сегодня BMW владеет престижным небоскребом в Токио, что является символом их серьезных намерений. Сейчас их продажи в Японии в десять раз выше, чем в начале 1980-х.

Самоотдача людей означает, если конкретно, последовательность. Многие исполнительные директора, которые управляли иностранными подразделениями, занимали свои посты более десяти лет. «Вращающиеся двери», как часто характеризуют иностранные представительства крупных транснациональных корпораций, редко встречаются среди скрытых чемпионов. В результате, менеджеры четко понимают, что им придется работать с одними и те же покупателями по десять и более лет, и по этому они несут высокие обязательства перед клиентами. Эти обязательства и желание упорно трудиться являются ключевыми основами успеха скрытых чемпионов в Японии.

## ПОЯВЛЯЮЩИЕСЯ РЫНКИ

В то время как Япония представляет собой один «экстрим» при вхождении на иностранный рынок, появляющиеся рынки предлагают другой вызов скрытым чемпионам. Как видно на Чарте 4.2, многие из них имеют представительства на крупных появляющихся рынках, таких как Бразилия и Индия. Начиная с конца 1980-х, к подобному третьему миру присоединились в большом количестве новоиспеченные государства, особенно из центральной и восточной Европы. Эти страны представляют огромный интерес для многих скрытых чемпионов, как по причине отсутствия устоев, и по причине развития этих стран, что доказывает желание эти компаний быстро выхватывать новые возможности. В случае с Wurth, мирового лидера по производству сборных товаров, можно отметить, что к началу 1995 года она установила свои филиалы в таких центрально и восточноевропейских странах как: Болгария, Хорватия, Польша, Румыния, Россия, Словакия, Словения, Чечня, Украина и Венгрия.

Наверное будет сложно отыскать компанию подобного размера с подобным «покрытием» в этой части света. Другие скрытые чемпионы тоже хорошо понимают важность быть первым на появляющихся рынках, и уже вошли или намереваются войти туда. Многие согласны с идеей установления своих позиций на рынке до возникновения конкуренции. Одна из самых быстрых и самых целеустремленных компаний, без сомнения, Baader, которая доминирует в мире по производству приспособлений для обработки рыбы, с огромной долей рынка в 90%. До 1992-го года, закрытый город Владивосток, один из

основных военно-морских портов на дальнем востоке России, около 9 200 километров (около 5 700 миль) и семь часовых поясов от Москвы, был запрещен для посещения иностранцами. Практически сразу после открытия в 1993-м году этого города, Baader разместил свой цех в этом удаленном и сложном регионе. Два инженера, Хартмут Фишер и Томас Шрадер (Hartmut Fischer and Thomas Schrader), сами обновили здание, в которое они переселились. Сейчас они оборудуют и обслуживают корабли продукцией Baader, бесспорно распространяя и без того широкие позиции Baader в мире, укрепляя ее доминирующие позиции в этом регионе. В определенной степени фирма просто продолжает традиции, положенные в 1906-м году, когда два торговца из Гамбурга построили огромный универмаг во Владивостоке. Они вели дело под своими именами Kunst & Albers, вплоть до национализации в 1930-м. Этот магазин был переименован в ГУМ, оставаясь главным универсальным магазином в этом городе, он получил распространение в Москве, когда там был основан крупнейший и знаменитейший магазин розничной торговли по Владивостокскому образцу. Скрытые чемпионы – это не новый феномен!

Deutsche Messe AG/Hanover Fairs, мировой лидер в организации индустриальных ярмарок и выставок, еще один интересный пример. Несмотря на то, что их международный бизнес еще пока находится в младенческом состоянии, она смогла помочь осуществить одну треть всех продаж в этой индустрии в течение последних десяти лет. В прошлом все выставки по определению организовывались на местном уровне, и ситуация с Hanover Fairs, похоже, должна изменить данный подход. В то время как индустриальные страны имеют свои национальные компании, занимающиеся этой деятельностью, Hanover Fair делает упор на появляющиеся рынки в Азии, путем создания представительства в Сингапуре, в средней Азии – представительство в Стамбуле и открывает два офиса в Китае. Для многих Китай – это основной целевой рынок. Eff-eff Fritz Fuss, одна из лидирующих компаний в мире на рынке систем безопасности, делает крупные инвестиции в Китай, за что получила высшую награду за заслуги в развитии бизнеса в этой стране от Cathay Pacific Airlines и бизнес журнала *Impulse*. Глава Eff-eff, доктор Вилли Меркел (Willi Merkel) комментирует: «Для средней компании гораздо проще завоевать новый рынок, такой как китайский, чем пытаться проникать в уже устоявшиеся, с сильными владельцами рынков, такие как Соединенные Штаты или Япония.» Еще одна компания, которая строит успешный бизнес на азиатских рынках, таких как Вьетнам, это Windhorst. Ее основатель Ларс Виндхорст (Lars Windhorst) (родился в 1974-м!), уже снискал славу (Rohwedder 1996) в Китае и Гонконге – и получил кличку «Ксяо Лао Бан» (маленький босс)

Все это говорит о том, что скрытые чемпионы постоянно строят новые позиции на рынках будущего, что является обязательным условием в достижении и защите лидерства на мировом рынке.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В то время, как с поверхностной точки зрения, выход на глобальный уровень бизнеса может показаться не трудной задачей, так вот для скрытых чемпионов это действительно так. Конечно, это не имеет никакого отношения к краткосрочному результату, и все должно базироваться на знаниях и поведении, которые превышают узкие границы бизнеса. Корпоративная культура и социальные факторы играют важную роль в преодолении барьеров глобализации.

Самый очевидный барьер это язык. Совет Антона Фуггера (Anton Fugger), «Язык покупателя это лучший язык,» взят за основу скрытыми чемпионами, с тем что бы они не воспринимали язык как барьер при выходе на международные рынки. Многие применяют исключительно действенные подходы к решению языковых проблем. Петер Барт (Pater Barth), управляющий директор компании Joh. Barth, лидера на рынке хмеля, говорит:

Наша философия такова, что каждый наш менеджер должен говорить как минимум на трех языках в дополнение к своему родному. Это очень важно по причине психологического эффекта. Изучая иностранный язык, человек изучает и иностранную культуру. Это самое начало основ, на котором строятся отличные отношения с нашими покупателями во всем мире и без сомнения, это главное наше конкурентное преимущество. Так случилось, что мы расположены в Германии. Ментально, тем не менее, мы не немецкая, а международная компания.

Желание принять иностранные языки должно иметь место не только на уровне управления. Для многих скрытых чемпионов языком покупателя является английский, и во время моих многочисленных визитов в эти компании у меня часто складывалось впечатление, что я нахожусь за пределами Германии, так как телефонные разговоры и встречи велись на иностранных языках. Это и есть те зерна, из которых прорастает глобализация. В моей собственной компании мы требуем, что бы даже секретари говорили на трех языках, немецком, английском и каком-либо еще. Я верю, что подобные требования, главным образом, должны быть частью корпоративной культуры. Знание языков, это неотъемлемое требование при ведении международного бизнеса, и одной из самых крупных ошибок подобных компаний было бы отсутствие требования этих знаний. У скрытых чемпионов в этом плане нет ни каких преимуществ. Многие их основатели имеют образование только восемь обязательных классов средней школы, без углубленного изучения иностранных языков, и три года профессионально-технического обучения. Однако все, кого я встречал, изучили английский, кто сам кто на работе, и могли вести дела на этом языке. Ларс Виндхорст (Lars Windhorst) говорит на китайском. Некоторые приобрели знания других иностранных языков, как Ларс китайский. Диетер Шнейдевинд (Dieter Schneidewind), в прошлом управляющий Wella, даже выучил японский, как и Отто Гиес (Otto Gies), директор по продажам компании Paul Binhold, мирового лидера на рынке учебных пособий по анатомии (скелеты и т.д.), которой удалось «взломать» японский рынок. Доля рынка Benhold в Японии составляет 50%. Каталог этой компании можно приобрести на пятнадцати языках – следующий каталог по количеству использованных языков, который мне доводилось видеть, включал в себя информацию на трех языках. Глава одной технической компании, который пожелал остаться неизвестным, заключает:

*В 1960-х, будучи молодым человеком, я работал пару лет в Японии, где интенсивно учил японский. Сегодня я все еще могу понимать от семидесяти до восьмидесяти процентов информации при общении японцев. Это дает мне огромное преимущество во время моих частых переговоров с японскими деловыми партнерами.*

Ларс Виндхорст, чья компания была основана в 1993-м году, и чьи годовые продажи составляют порядка 140 миллионов долларов, главным образом благодаря таким рынкам как китайский и вьетнамский, знает китайский и вьетнамский, и нет сомнения, что он тем самым приблизился к покупателям.

Боюсь, что важность знания иностранных языков сильно недооценивается многими людьми. Требования к этим знаниям очень отличаются в разных компаниях и в разных странах. Некоторые компании требуют, например, что бы работники филиалов знали основной язык компании. Royal Dutch Shell, филиал немецкой компании Deutsche Shell AG, среди них. Сегодня каждый менеджер и каждый работник этой компании изучает и говорит по-немецки. Чего не скажешь о большинстве американских международных фтрмах. Американские менеджеры приезжая работать в Европу не утруждают себя изучением местных языков. Они принимают как данность то, что все должны говорить с ними по-английски, что в большинстве своем является правдой. Есть так же различия между скрытыми чемпионами и крупными немецкими корпорациями. Работники последних испытывают трудности в переключении на иностранные языки во время

встреч, семинаров и конференций, но скрытые чемпионы, чьи международные встречи проводятся в большинстве своем на английском, делают это с большей легкостью.

**Таблица 4.5 Понимание разговорного языка**

| Страна    | Самооценка | Реальное понимание |
|-----------|------------|--------------------|
| Бельгия   | 41%        | 17%                |
| Франция   | 20         | 3                  |
| Германия  | 32         | 15                 |
| Италия    | 9          | 1                  |
| Голландия | 51         | 28                 |
| Испания   | 9          | 3                  |

**Источник:** адаптировано С Drewes, «Euro-Kommunikation», H.G. Meissner (Дортмунд: Fachverlag Arnold, 1992), 82

Кроме отличий способностей конкретных компаний изучать иностранные языки, есть разница в общей ситуации различных стран. Тут существуют огромные отличия. Таблица 4.5 показывает самооценку и реальное понимание английского языка в различных европейских государствах.

Сегодня дети в большинстве стран получают по меньшей мере небольшие знания английского. Тем не менее, эффект от обучения очень разнится от страны к стране. Наиболее значимая и интересная статистика, приведенная в Таблице 4.5 находится в графе «реальное понимание». Тут ясно видно, что в лидерах находятся более малые страны, такие как Бельгия и Голландия. Среди крупных государств, Германия уверенно лидирует. В странах романской филологии, таких как Франция, Италия, Испания, только незначительная часть населения по настоящему знает английский. Хотя Англия, что естественно, не приводится в пример в этой таблице, но исследование данных британских директоров показали, что «добрая половина не утруждает себя изучением международного делового этикета и трое из десяти даже не удосуживаются изучить хотя бы пару иностранных фраз» (Burke 1994, 1). Компания которая работает в среде, не касающейся иностранных языков должна предпринять большие усилия для преодоления этих пробелов для того что бы глобализироваться успешно. Конкретный случай очень хорошо иллюстрирует эту проблему. Сецилла Саймон (Cecilla Simon) работает управляющим директором в компании Lingua Vodeo Media GmbH, небольшой немецкой фирме, которая осуществляет поставки фильмов из различных стран и продает их в Германии. В одной испанской оптовой фирме, в которой Laguna Video Media покупает видео, никто не говорит на достаточном английском языке или на каком бы то ни было иностранном, для получения заказов по телефону. Это препятствие весьма раздражает, так что госпожа Саймон сама приступила к изучению испанского, уже четвертый для нее по счету язык, с целью упрощения закупок в Испании. Если компания серьезно решила покорять международный бизнес, она должна преодолеть языковой барьер. Интернационализация включает в себя грамотное использование символов. Люди часто чувствуют себя не очень комфортно, когда они приезжают в другие страны, и небольшие символы очень помогают в преодолении этой проблемы. Tracto-Technik, компания-лидер по производству машин для горизонтального подземного копания, как крот, только не оставляя следов сверху или траншеи, встречает иностранных покупателей путем поднятия



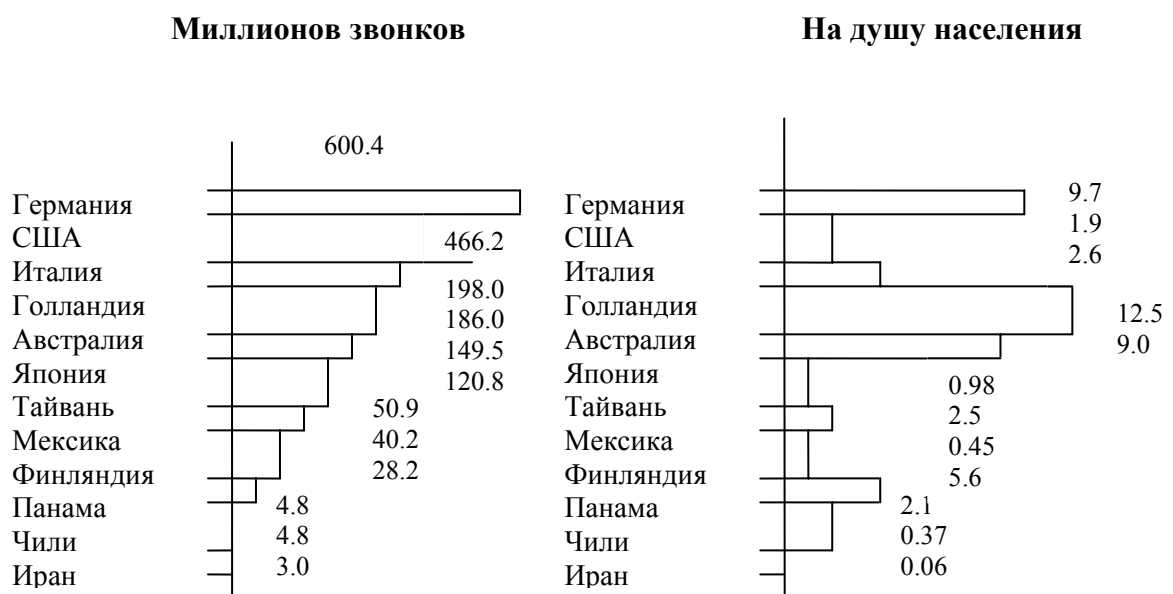
их национального флага. Многие скрытые чемпионы практикуют эти либо подобные символические действия. Так глава одной компании, который обратил внимание на то, что японские клиенты при выборе ресторана между немецким или японским отдают предпочтение второй альтернативе. Во время деловых переговоров они чувствуют более расслабленно в близкой для себе атмосфере. Точно так же и продукция должна соответствовать предпочтениям каждой, отдельно взятой страны Поль Бинхольд (Paul Binhold) предлагает манекены с японскими особенностями в Японии, с африканскими – в Африке. Такие простые, но удобные вещи часто пренебрегаются при ведении международного бизнеса.

Кроме языков и символов, общая интернационализация общества влияет на способность компаний к глобализации. Хотя и сложно измерить степень интернационализации каждой, отдельно взятой страны, один из возможных индикаторов это количество международных телефонных звонков сделанных в разные страны. Это показано на Чарте 4.6, информация взята за 1989 год, наиболее свежая, которая была доступна для меня.

Этот индикатор подтверждает, что среди стран, относительно одинаковых по размерам, Германия, похоже, имеет значительную степень интернационализации. Ее показатели на душу населения по интенсивности телефонных звонков в 3,7 раза выше, чем тот же показатель в Италии и почти в десять раз выше, чем в Японии. Начиная с 1989 года, международный телефонный трафик увеличился почти в два раза, но это не дает оснований полагать, что относительное положение других стран сильно изменилось.

Дальнейшая тенденция, благодаря которой международный бизнес может развиваться, это путешествия за границу. К сожалению, не просто добыть в этом плане хоть какую ни будь статистику. Таблица 4.6 приводит данные по количеству ночей, проведенных визитерами иностранцами в отелях. Она показывает, что французские посетители провели два миллиона койко-ночей в Германии, в то время как немецкие посетители имеют тот же показатель во Франции 26,9 миллионов. Как видим, разница составляет 13,5 раз. Ситуация становится схожей, если Германию сравнивать с Испанией или Италией. При расчете на душу населения, немцы проводят почти в три раза больше времени за границей, чем французы или итальянцы, и почти в четыре раза больше испанцев.

**Чарт 4.6 Международные телефонные звонки в выбранных странах, 1989 год.**



Источники: Wall Street Journal Europe, октябрь 10, 1991, на 1989, и расчеты автора  
Таблица 4.6 Поездки за границу, 1992 год, по принципу койко-ночь (в миллионах)  
Страна пребывания

| Страна<br>откуда прибыл<br>покупатель | Франция | Германия | Италия | Испания | Англия | Всего | На душу |
|---------------------------------------|---------|----------|--------|---------|--------|-------|---------|
| Франция                               | -       | 2.0      | 7.0    | 13.5    | 16.3   | 38.8  | 0.68    |
| Германия                              | 26.9    | -        | 45.2   | 39.0    | 17.6   | 128.7 | 2.04    |
| Италия                                | 17.3    | 2.0      | -      | 8.3     | 8.2    | 35.8  | 0.62    |
| Испания                               | 8.3     | 0.7      | 1.8    | -       | 8.3    | 19.1  | 0.49    |
| Англия                                | 25.6    | 3.5      | 6.2    | 44.1    | -      | 79.4  | 1.38    |

Источник: Jordi Montana, ed., Маркетинг в Европе (Лондон 1994), и расчеты автора.

Подобная асимметрия будет схожа, если посмотреть на траты иностранцев в США и Германии. В то время как американские визитеры тратят 1,09 миллиарда долларов в Германии, немцы оставляют 2,34 миллиарда в Соединенных Штатах (статистика Bundesamt 1993, 135).

Учитывая, что туристы включены в эту статистику, то было бы разумным отнести сравнение этих цифр как к сравнению яблок с персиками. Но и с этим можно согласиться только частично, потому что давно замечено, как только международный туризм начинает расширять горизонты, становится гораздо проще отправлять людей за границу для выполнения работ. Скрытые чемпионы испытывают острую необходимость в людях, которые готовы принимать зарубежные назначения. Реннхард Виртген (Reinhard Wirtgen), глава компании Wirtgen, мирового лидера на рынке машин переработки поверхностей дорог, комментирует: «Мне часто бывает необходима команда, которая могла бы быть отправлена в любую точку мира по первому требованию. Имея достаточное количество наших людей, которые работают за рубежом, мы способны собрать такую группу за несколько дней, пусть это будет поездка в Аляску, Сибирь или Сахару. Подобная способность дает нам огромное преимущество.» Только те работники, которые чувствуют себя как дома в любой части света, и кто может путешествовать в разные страны, готовы принимать подобные вызовы. Короче говоря, скрытые чемпионы не считают мобильность персонала барьером для глобализации.

Я исследовал дальнейшую асимметрию между странами, которую проводил во время работы в университете. В двух программах по обмену студентами в Америке и во Франции, у нас никогда не было проблем с тем, что бы заполнить места предназначенные для немцев. Более того, необходимость в обучении немецких студентов была в три или четыре раза выше, чем отведенных для них мест. А вот американские и французские студенты не проявляют большого рвения к обучению в Германии. Это связано как с языковым барьером, так и просто с тем, что обучение за границей для них не представляет интереса. Подобное отношение к этому вопросу среди молодых людей не является хорошим фундаментом для глобализации бизнеса в частности и страны в целом. Имея телефоны и факсимильные аппараты, практически любая точка планеты может быть достигнута за минуты. Все это должно повлиять на преодоление языковых и ментальных барьеров. Максимальное время для доставки людей или грузов тоже может быть ограничено пределами двадцати часов. Всего лишь один век тому назад за это время можно было преодолеть в лучшем случае 100 километров (62 мили). В историческом плане мир сузился до 100 километров. Стоимость поездок тоже не стало огромной преградой. Средние затраты на поездки у скрытых чемпионов не превышают 1% от общих продаж. Более дорогостоящее исключение представляет собой Япония. На один доллар

заработка, два цента тратится на поездки в эту страну. Принимая во внимание все эти факты, по настоящему нет причин не рассматривать мир как один рынок. Барьеры существуют только в разуме, и скрытые чемпионы избавлены от них. Эти компании не рассматривают свои небольшие размеры как ограничивающий фактор. Каждая компания, тем не менее, должна понимать, что окружающая среда может помогать или препятствовать глобализации. Похоже, что Германия представляет собой такую среду, которая усиленно поддерживает данную тенденцию, что в какой-то мере объясняет превосходство такого количества скрытых чемпионов, которые появились в этой стране. Однако примеры из других стран показывают, что скрытые чемпионы могут процветать повсеместно (смотри Таблицу 11.1 по выбору). Им, наверное, приходится работать немного упорней для преодоления социальных барьеров для того, что бы создать особую корпоративную культуру и интеллектуальные основы для «взрачивания» глобализации.

## РЕЗЮМЕ

Данные, приведенные в этой главе показали, что скрытые чемпионы по настоящему глобальные фирмы. Они рассматривают весь мир как их рынок и действуют соответствующим образом. Глобальный успех включает в себя неопределимые уроки для любой компании.

- Узкая концентрация на продукт, технологию, и требования клиентов соединены с глобальной перспективой маркетинга и продаж. Эта двухсторонняя стратегия основана на понимании, что покупатели товаров одной индустрии имеют больше общего в разных странах, чем покупатели из разных индустрий в одной стране.
- Глобальный взгляд может превратить нишевой рынок в достаточно емкий, что может привести даже к экономии по шкале и снижению зависимости от сезонных циклов продаж.
- Успешный процесс глобализации может быть следствием различных мотивов, но начинать этот процесс необходимо как можно раньше и действовать быстро.
- Похоже, что лучше устанавливать прямые контакты с покупателями через собственные представительства на целевых рынках; в идеале отношения с покупателями не должны быть делегированы третьим сторонам.
- Глобализация может снизить риски связанные с узостью рынка, так как компания может осуществлять продажи во многих странах. Однако в это же время глобализация представляет дополнительные риски из-за усложнения структуры компании.
- Компания, которая находится в процессе глобализации должна внимательно изучить аспекты конкуренции, как с точки зрения избежания столкновений с сильными местными конкурентами и в плане удержания конкурентов в границах своих стран.
- Японский рынок может быть завоеван, но эта задача требует великолепного исполнения, включая высокую самоотдачу и превосходный сервис.
- На появляющихся рынках компании должны понимать важность быть первыми.
- Языковые возможности, поездки, обмен обучаемыми, и международный опыт должны быть интеллектуальными и психологическими основами для глобального успеха в бизнесе. Компании могут создать подобные основы, но они зависят в определенной степени от международной ориентации их общества.

Скрытые чемпионы доказывают, что даже небольшие компании могут уничтожить границы, которые являются главным образом ментальными, для становления глобальным конкурентом. Мир уже не такой большой как раньше и можно легко достичь любой точки

земного шара. Для многих компаний, игнорирование этих возможностей является единственным препятствием. Скрытые чемпионы преодолели эти ментальные границы и успешно преодолевают сложный путь к глобализации. Они могут быть примером для многих фирм, которые только имеют намерение пойти по пути скрытых чемпионов.

## 5 ПОКУПАТЕЛЬ

---

*Я знаю в лицо, и посетил каждого нашего покупателя в мире*

---

Скрытые чемпионы основывают близкие отношения, характеризованные взаимной зависимостью с покупателями. Компании с узким фокусом, с другой стороны, обычно должны в значительной степени опираться на небольшое количество клиентов, при этом создавая такие условия что бы было чрезвычайно сложно заменить их уникальную продукцию. Подобная ситуация создает особый дух со стороны обеих сторон и формирует основу для долгосрочного сотрудничества, построенного на доверии и уважении, но совсем не обязательно подразумевает дружбу. Будучи близкими к покупателям, скрытые чемпионы не являются маркетинговыми профессионалами и редко попадают на страницы знаменитых журналов. Они не подвержены таким склонностям, присущим крупным корпорациям, как запудривание мозгов. Скорее наоборот, скрытые чемпионы уделяют огромное внимание оказанию помощи их покупателям. Их дела, не слова, много говорят об эффективности их близости к клиентам. Однако принимайте опыт взятых мной в пример компаний с некоторой долей скепсиса, и не следует наивно и слепо подражать их действиям которые они предпринимают для привлечения покупателей.

### ПРИРОДА ОТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЕМ

Многие скрытые чемпионы не занимаются производством простой продукции, скорее, им приходится решать сложные задачи или целые системы задач. Это имеет прямое влияние на их отношения с клиентами. На примере скрытых чемпионов, 69,7% респондентов считают влияние текущих сделок на будущие продажи как важные, или очень важные. И 68% дали оценку выше среднего, соглашаясь, что покупатели ожидают от них предоставления значительного количества информации. Явное большинство компаний считает, что совершение покупок не является рутинным процессом для их покупателей. Три четверти фирм согласны с тем, что было бы сложно их клиентам найти замену их продукции.

Но зависимость покупателей не несет односторонний характер; 77,7% фирм верит, что они зависят в равной степени от своих клиентов, как и клиенты от их компаний. Половина респондентов согласилась, что покупатели могут даже «давить» на них, и потеря некоторых из клиентов может поставить под угрозу само существование компаний. Как следствие узкого фокуса, многие фирмы скрытые чемпионы имеют огромный процент своих продаж за счет небольшого количества основных клиентов. Одна седьмая часть опрошенных заявила, что более 50% их продаж осуществляется только благодаря пяти постоянных клиентов, и еще четверть респондентов согласилось, что их крупнейшие покупатели делают вклад в общие продажи от 20 до 50%.

Все эти находки подтверждают сильную взаимную зависимость двух сторон.

Производство продукции и процесс приобретения этой продукции заключают в себе много сложностей, связанных со значительными стоимостными параметрами и высокой степенью неопределенности. Существуют значительные препятствия для обеих сторон, что бы найти друг другу замену, что, как правило, приводит к долгосрочному сотрудничеству.

Приняв к рассмотрению шестнадцать факторов, скрытые чемпионы оценили степень важности установления отношений с покупателями как самый главный – 6.1 по 7-бальной шкале. Одна треть считает, что первая продажа новому покупателю является начальной точкой отсчета долгосрочных деловых связей. 82,5% считают своих постоянных клиентов лояльными или очень лояльными, а вот случайные покупатели играют незначительную роль в их бизнесе. Среди респондентов 85,8% считают, что им удастся навсегда сохранять

своих настоящих клиентов. Менее успешные компании могут только мечтать о таких показателях. И эти находки, полученные из количественных обзоров, возымели только подкрепление во время устных интервью. Снова и снова люди, с которыми мы общались, делали ударение на долгосрочную природу деловых отношений с клиентами, которые должны базироваться на взаимной выгоде.

С их мощью на рынке, скрытые чемпионы иногда достигают краткосрочных преимущественных позиций, по отношению к покупателям, например, когда возникает дефицит их продукции. Но они очень осторожны, с тем, что бы не переборщить с подобной ситуацией, иногда явно воздерживаясь от поднятия цен. Многие покупатели отвечают той же монетой за подобное поведение, когда их бизнес испытывает подъем. Я слышал множество восхищенных комментариев со стороны покупателей, которые зависимы от подобных поставщиков.

Долгосрочная ориентация покупателей на скрытых чемпионов это последние находки моего исследования. Мудрость клиентов заключается в понимании, что замена поставщика может стоить им в пять раз дороже, чем поддержание прекрасных отношений одним продавцом, и эти отношения только крепнут с годами, как старое вино. Они так же хорошо понимают, что отдача со стороны производителей становится тем выше, чем дольше они сотрудничают (Heskett et al. 1990). Такие скрытые чемпионы как Hauni, Barth, Heidenhain и многие другие имели и продолжают иметь непрерывные деловые отношения с клиентами в течение десятилетий, и даже поколений. Когда во время разговора с кем-либо из представителей скрытых чемпионов я делился подобным открытием, в ответ я видел только милую, а порой высокомерную улыбку. Один из управляющих компании скрытого чемпиона это прокомментировал так: «Что тут нового? Разве это не здравый смысл? Эти очевидные принципы всегда были во главе нашей политики. Если ты удовлетворяешь своих покупателей по качеству и обслуживанию, они останутся с тобой навсегда, и будут платить тебе хорошие деньги.» На самом деле, это же здравый смысл! Но иногда бывает сложно следовать ему.

Скрытые чемпионы строят отношения со своими клиентами основываясь на экономике и рациональности, но не на эмоциях и дружбе. Они отлично понимают, что отношения между поставщиком и покупателем подразумевает такой значительный элемент как власть, и всячески старается переместить баланс на свою сторону. Я знаю одну компанию, которая постоянно скрывает своих клиентов от своих поставщиков, путем изменения маркировки и цвета комплектующих, с тем, что бы конечные покупатели не смогли определить производителя компонентов и тем самым не обращались к последним напрямую. Другая фирма преднамеренно увеличивает долю своих поставок с тем, что бы увеличить зависимость от них покупателя. Третья компания углубляет линию своей продукции посредством вертикальной интеграции и создает несовместимость с компонентами других поставщиков, уменьшая выбор покупателей. Но как только подобные предварительные действия были осуществлены, с целью укрепления собственных позиций, они начинают помогать получать выгоды покупателям от использования их продукции. Они освобождены от бремени общения с огромным количеством поставщиков, когда один поставщик принимает на себя ответственность за всю систему, к примеру. Опять же, клиенты платят за это возрастающей зависимостью, и чем дольше поставщик будет извлекать из этой уникальной ситуации преимущество, обе стороны будут только выигрывать. Многие скрытые чемпионы защищают свои лидерские позиции благодаря высокопрофессиональному использованию подобных тактик. Тем не менее, эти тактики очень редко бывают основными опорами; лидерские позиции завоевываются главным образом путем общего исключительно качественного исполнения.

Скрытые чемпионы не пытаются умничать, используя такие выражения как «покупательский энтузиазм» или «покупательское восхищение». У них более трезвый взгляд на отношения с клиентами, что выражается в работе, ценности, и цене – факторах,

играющих главные роли. Когда они говорят об отношениях с покупателями, они имеют в виду экономическую составляющую, а не какие-то причуды. И если дружба, эмоции и восхищение не являются фундаментом отношений с клиентами, то доверие и взаимное уважение определенно представляются основными критериями при налаживании отношений. Подобный подход дает высокие материальные преимущества на бюрократических расходах и экономит время и ресурсы.

Скажем Ехсог (по просьбе управляющих компаний, приведенных в примере я дал псевдонимы), выпускающей системы обработки продуктов питания под ключ, иллюстрирует некоторые из этих преимуществ. Один его давний постоянный клиент, крупная мультинациональная компания, которую я назову Confood, находилась в остром цейтноте при строительстве нового завода в одной восточноевропейской стране, из за развернувшейся активности конкурента. Ехсог приступил к строительству завода без подписания контракта с Confood, в связи с тем, что процесс сбора и подготовки необходимой документации, подписание и заверение таковой в таких огромных организациях всегда является чрезвычайно сложным, а главное длительным процессом, чего нельзя было позволить компании Confood в тот момент. Проект шел настолько удачно, что Ехсог получил еще один крупный заказ от Confood. Этот второй проект был осуществлен в конце 1994-го года, и Confood отправил всего одного проверяющего для приемки заказа. Глава Ехсог так прокомментировал данную ситуацию: «Хотя это и сигнализирует об огромном доверии к нашей работе, это наложило на нас чрезвычайную ответственность, так как теперь нам необходимо нести значительно большие обязательства. Я не сомневаюсь, что, выполняя похожий проект другой клиент прислал бы пятнадцать проверяющих, и в прошлом это было нормально.» В ответ на свое доверие, Confood оплатил тем же, снизив количество проверяющих на четырнадцать человек, и скрытый чемпион Ехсог определенно был готов на риски с тем что бы удовлетворить, и тем самым сохранить своего важного клиента.

В следующем проекте, начавшемся в 1995, Confood шагнул еще дальше. Установив бюджет в 63 миллиона долларов, он заказал Ехсог построить завод определенной мощности за указанную сумму. Никакого конкурентного тендера никто не проводил, не существовало даже написанного контракта, все базировалось исключительно на доверии и деловом долгосрочном сотрудничестве. Трудно представить, сколько времени, средств, человеческих ресурсов было сэкономлено благодаря такому отношению между поставщиком и клиентом. Отсутствие давления на Ехсог тоже не может не браться в расчет. Так как это пока не совсем типичные деловые отношения, приведенный выше пример показывает направление, в котором движутся многие скрытые чемпионы. Тенденция к даже большему сближению заметна и особенно присуща поставщикам индустриального профиля.

Эти исследования преподносят несколько важных уроков. Скрытые чемпионы и их покупатели очень часто взаимозависимы. Тот, кто желает установить сильные позиции перед своим партнером, должен концентрироваться на нем, взамен, в конечном итоге, клиент становится зависим от поставщика. В определенной степени, сила на рынке и зависимость от клиентов это две стороны одной медали: с одной стороны покупатель требует превосходного исполнения; с другой поставщик требует к себе лояльности. Подобная ситуация создает прецедент для долгосрочного сотрудничества, что воспитывает доверие и помогает сэкономить операционные средства, что выгодно для обеих сторон.

### **БЛИЗОСТЬ К ПОКУПАТЕЛЮ**

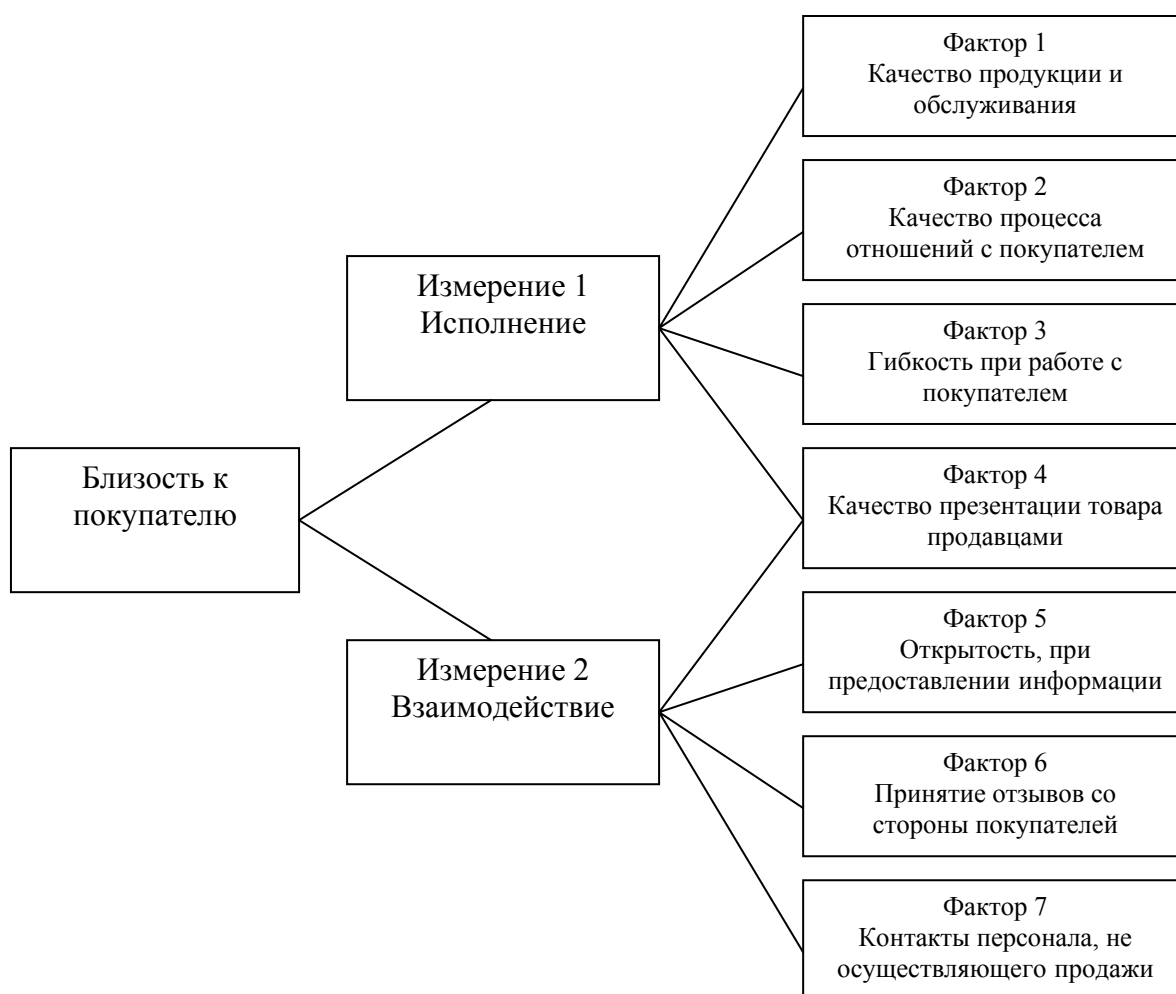
В книге «В поисках превосходства» (Peters and Waterman 1982) авторы опубликовали главу, называвшуюся «близость к покупателю», где говорится: «превосходящие своих конкурентов компании, на самом деле более близки к своим клиентам. Одни компании

много говорят об этом, а превосходящие их являются таковыми.» (156). Со своей стороны я должен задасться вопросом, на столько ли эти отличные компании были близки к своим клиентам, если эти крупные компании могли проплатить всю эту изложенную в книге болтовню о своих захватывающий дух действиях. Я по настоящему уверен, что скрытые чемпионы намного ближе к своим покупателям, чем когда-либо могла бы быть обычная крупная корпорация.

Что сближает с покупателем? Очевидно, у каждого бизнесмена есть своя теория на этот счет, но мало кто утруждает себя точным определением этого понятия. Кристиан Хомбург (Christian Homburg) (1995) недавно разработал научную концепцию этого понятия.

Полагаясь на теоретические данные и данные опроса 327 клиентов индустриальных корпораций и используя технику, так называемый повседневный анализ, Хомбург сделал вывод, что близость с покупателем основана на двух измерениях, таких как «исполнение» и «взаимодействие». Первое включает в себя то, что получает покупатель в виде продукции, обслуживания и качества процесса, в то время как второе понятие относится к взаимодействию между поставщиком и представителем покупателя. Не важно открыты ли они, отзывчивы ли они и т.д. Эти два измерения в свою очередь защищены дополнительными семью факторами, что отражает их различные аспекты, и измеряются двадцатью восемью отдельными факторами. Чарт 5.1 представляет концепцию сближения с покупателем, разработанную Хомбургом (1995).

**Чарт 5.1 Близость к покупателю, концепция Хомбурга**





В общем, исполнение и взаимодействие равны по своей значимости с деловыми отношениями. Скрытые чемпионы склонны к показу той же степени близости к своим покупателям в обоих измерениях. Они являются примером в этом смысле, для других компаний, и не скрывают своего умения взаимодействовать с клиентами, особенно когда это касается открытого предоставления информации, восприимчивости к отзывам, и общения с персоналом, не осуществляющим продажи. В этом плане скрытые чемпионы имеют значительные отличия от крупных корпораций. Приведенные в этой книге компании так же показывают хорошую гибкость при работе со своими клиентами (Фактор 3). Кто то может еще более упростить приведенную выше концепцию, рассматривая только два измерения – исполнение и взаимодействие, как изображено на Чарте 5.2. Скрытые чемпионы находятся высоко в этих двух измерениях. Огромные фирмы очень часто считаются исключительными исполнителями, но показатели по взаимодействию у них слишком низки. Общая масса малых фирм наоборот, иногда имеет низкие показатели в количественном исполнении, но при этом тесно взаимодействует со своими клиентами.

**Чарт 5.2 Оценка скрытых чемпионов по исполнению и взаимодействию**

|                |         | Низкое                     | Исполнение | Высокое             |
|----------------|---------|----------------------------|------------|---------------------|
| Взаимодействие | Низкое  |                            |            | Крупные<br>фирмы    |
|                | Высокое | (В среднем)<br>Малые фирмы |            | Скрытые<br>чемпионы |

В то время, как они весьма близки к своим покупателям, скрытые чемпионы не являются профессионалами в области маркетинга, ну, по меньшей мере, в том смысле, как об этом пишется в учебниках. Если профессионализм в области маркетинга измеряется количеством работников, занимающихся маркетингом – как-то планированием, анализом, исследованием рынков, и тому подобным – скрытые чемпионы отводят совсем незначительную роль данному вопросу по сравнению с крупными компаниями. Из девятнадцати наиболее важных факторов, маркетинговый профессионализм был третьим снизу по степени важности для скрытых чемпионов. Многие даже не имеют должности маркетолога в своем штате или вообще не предусмотрена работа по маркетингу или нет работников со специальным образованием по маркетингу. Однако практически каждый работник фирмы скрытого чемпиона имеет контакты и связи с покупателями. Процент работников, которые встречаются со своими клиентами более-менее регулярно в два или три раза выше, чем в крупных компаниях. Я оцениваю эту цифру примерно 20 – 25% среди типичных скрытых чемпионов, против, ниже 10% среди больших корпораций.

Это важное отличие нашло свое отражение в Чарте 5.3. Спор вокруг взаимосвязи близости к покупателю и маркетинговым профессионализмом может прозвучать как что-то искусственно надуманное. Разве маркетинг не является средством сближения с покупателем? В идеале это должно быть так, но как показали мои сравнительные исследования, правда скрывается в обратном. Скрытые чемпионы не являются профессионалами в маркетинге, но зато они являются профессионалами в умении сближаться с покупателями. В крупных компаниях ситуация отличается. Конечно, все хотят быть на высоком уровне в обоих измерениях – близость к покупателю с маркетинговыми подходами, основанными на твердом анализе и профессионально спланированной маркетинговой смеси; однако скрытым чемпионам необходимо повышать уровень второй составляющей. Увеличиваясь в размерах, усложняясь структурно, увеличивая количество обслуживаемых стран, становится все более и более сложно полагаться на субъективные взгляды предпринимателей. Более крупные компании, являющиеся скрытыми чемпионами, такие как Karcher, Wurth и Wella показывают четкую тенденцию к более профессиональному маркетинговому подходу.

**Чарт 5.3 Близость к покупателю против маркетингового профессионализма среди фирм скрытых чемпионов и крупных компаний**

|                         |         | Маркетинговый а<br>профессионализм |                  |
|-------------------------|---------|------------------------------------|------------------|
|                         |         | Низкий                             | Высокий          |
| Близость к покупателю b | Низкий  |                                    | Крупные<br>фирмы |
|                         | Высокий | Скрытые<br>чемпионы                | В идеале         |

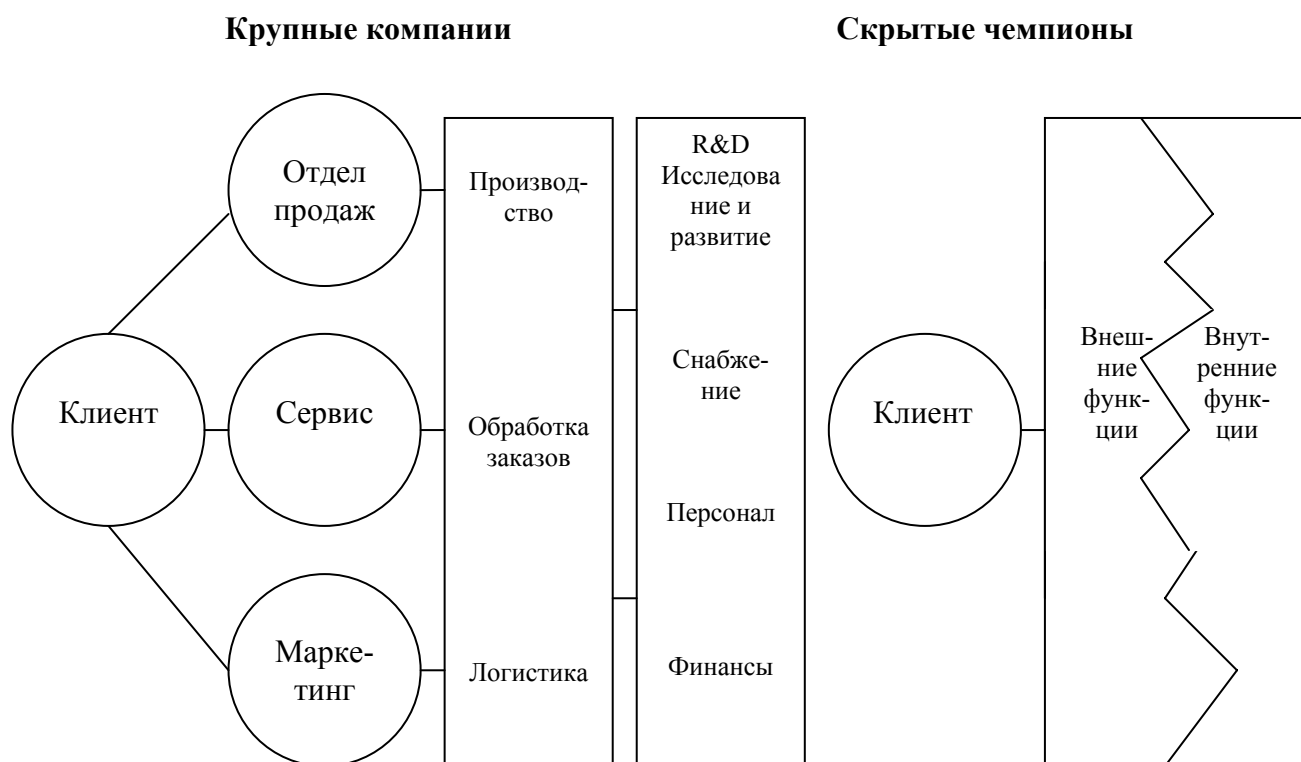
a – Процент маркетинговых экспертов

b – Процент персонала, имеющего регулярные контакты с клиентами

Подобная эволюция происходит в переходный период от предпринимателя – основателя компании, до профессионального управления. В направлении данного развития скрытые чемпионы должны уделять огромное внимание сохранению соеи близости с покупателями. Увеличение размеров и профессионализм являются естественными врагами сближения с покупателями, по причине, как показано на Чарте 5.1, они негативно влияют на такие важные факторы как гибкость, открытость, чувствительность и личные связи. Многие скрытые чемпионы хорошо понимают эту проблему и принимают меры с целью обезопасить себя от этих малоприметных рисков. Здесь уместно было бы привести в пример Putzmeister, быстрорастущую компанию, уже являющуюся мировым лидером на рынке бетонных помп. Карл Шлехт (Karl Schlecht), глава этой компании инициировал децентрализацию компании, путем создания независимых подразделений. Его цель была

ясна – защита сильных позиций, которые были достигнуты в прошлом, а именно, близость к клиентам, в то время как компания продолжала свой путь к расширению. Чарт 5.4 заключает в себе очень важный урок полученных у крупных фирм, а именно показывает, почему им необходимо сделать больший упор на создание более тесных отношений с клиентами. В то время как эти фирмы обычно имеют хорошо заученные маркетинговые планы, и хорошо подготовленные организации, они испытывают дефицит близости с покупателями как изображено на Чарте 5.1. Особенно им не хватает гибкости, открытости, общительности, и интенсивности контактов. Обычно они имеют многоуровневую иерархию, и каждый покупатель должен общаться только с определенными отделами и подразделениями, что в результате приводит к дистанцированию большинства работников этих компаний от клиентуры. У скрытых чемпионов не такое явное разделение персонала, и гораздо более широкие обязанности возлагаются на каждого, что помогает большему количеству работников напрямую контактировать с покупателями. Эти отличия хорошо видны на Чарте 5.4. В то время как это изображение может быть в какой-то степени идеализировано, оно обнажает очень важные аспекты. Крупные компании четко определяют линии между теми, кто имеет прямой контакт с покупателем и с теми, кто не имеет. Среди скрытых чемпионов, в то же время, внешняя граница - контакт с клиентами – и внутренние функции компании очень размыты.

**Чарт 5.4 Иерархический подход к клиентам в крупных компаниях и фирмах скрытых чемпионов**



Типичный работник компании скрытого чемпиона имеет целостный взгляд на процесс создания ценности в его фирме, и он четко осознает и представляет свой вклад в

конечную ценность продукции, которую приобретает покупатель. Подобное отношение облегчает работу тем, кто отвечает за исполнение внешних функций, давая понять, что все пожелания клиента исполняются всеми представителями компании. Малый размер компании создает необходимость всех работников быть вовлеченными во многие сферы деятельности, например, когда люди, задействованные в производстве или исследованиях и развитии, оказывают содействие техническим службам. Развитие вместе с клиентами весьма популярная деятельность для скрытых чемпионов (см. Главу 6). Топ менеджеры, в общем, имеют интенсивные прямые контакты с клиентами, что было оценено чрезвычайно высоко (5.70 по 7-ми бальной шкале).

Скромные размеры фирм и подобное отношение помогают организациям создавать плоскую и наклонную иерархию отношений с покупателями. Интересно, что многие из этих проблемных областей описаны в «Бизнес ре-инженерии» (Hammer and Champy 1993, Davenport 1993). Утверждая о «революции в бизнесе», объявленной Хаммером и Чампи, это совсем не обязательно касается скрытых чемпионов. Со своей узкой концентрацией на покупателей они годами исследуют большинство указанных в этой работе постулатов. Очевидно, что новые концепции, такие как «работник, решающий проблему» или «команда, работающая над проблемой» давно знакомы для них.

Клаус Грохман (Kalus Grohmann), основатель и глава компании Grohmann Engineering, лидера в поставках комплектующих электронной индустрии, разъясняет систему:

Мы преднамеренно не привлекаем продавцов к своей работе. Наши менеджеры несут полную ответственность за свои проекты: они продают, делают предложения, принимают решения, и исполняют проект. Все эти лидеры проектов достаточно компетентны во всех вопросах, которые им приходится решать с остальными членами команды. Мы назначаем команду для исполнения каждого проекта, и каждая группа действует как маленькая отдельная компания. Все принимают целостный взгляд на проблему. Этот подход гарантирует невообразимую близость фирмы с покупателями.

Один мировой лидер в различных областях химии использует схожую систему, где инженеры несут полную ответственность за техническое исполнение и продажу своей продукции, что повышает их уровень компетенции работы с клиентами. Хотя в этом нет ничего нового, хочется сказать, что скрытые чемпионы эксплуатируют подобный подход чрезвычайно интенсивно, являясь образцом для подражания.

У меня так же сложилось мнение, что иностранные представительства скрытых чемпионов имеют несколько больше свободы и автономии чем филиалы крупных корпораций. Причина заключается в том, что просто нет контролирующей иерархии в головном офисе. Основные жалобы, которые мне доводилось слышать при посещении иностранных представительств крупных компаний, касались слишком явного вмешательства со стороны головных офисов, о чем мне редко приходилось слышать в аналогичных представительствах скрытых чемпионов. Еще одна причина может крыться в предпринимательском подходе при отстаивании своей автономии. Те условия, которые воспитывают у персонала желание ближе общаться с клиентами, преобладают в равной степени и на иностранных рынках. В то время, когда бывает невозможным передать в полной мере взгляды для лучшей ориентации на покупателей в крупных фирмах, скрытые чемпионы указывают на огромный потенциал в решении подобной проблемы.

### **ПРЯМАЯ СВЯЗЬ**

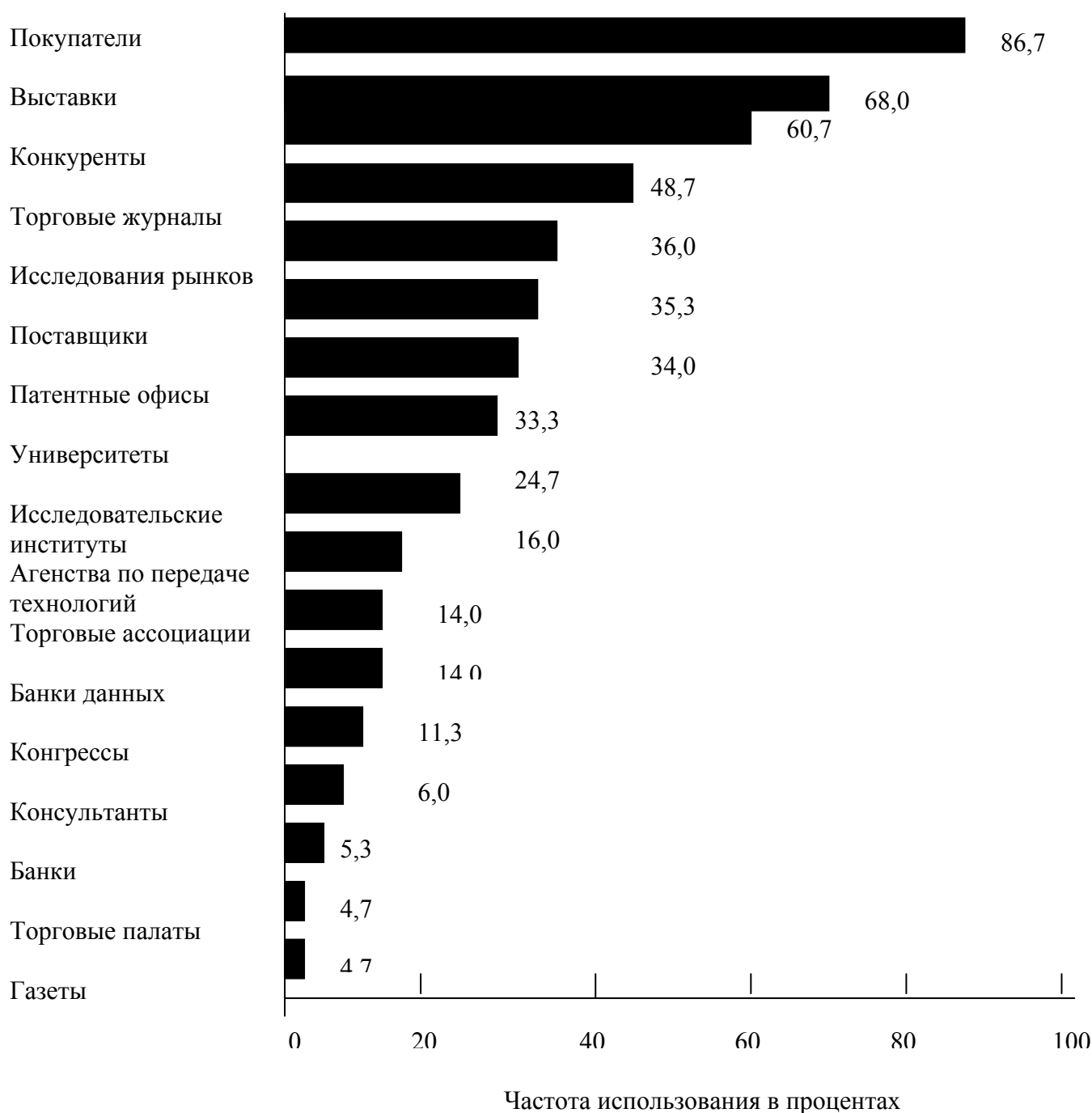
Скрытые чемпионы убеждены в том, что они хорошо знают рынки; знание рынка оценено по девятнадцати-бальной шкале третьим номером по степени важности. Похоже, что это контрастирует с их слабостью в плане маркетингового профессионализма, что нашло свое отражение в формальном исследовании. Так же заявление «Наш наиболее часто используемый источник информации на рынке это наш покупатель» в значительной мере

подтверждается высоким балом среди двенадцати вопросов (5,82 по 7-ми бальной шкале). Этот результат имеет место, в том числе и по причине предпочтения скрытых чемпионов устанавливать прямые отношения с покупателями, но в этом так же кроется отношение в обслуживании фрагментированных рынков, и что само по себе не позволяет проводить структурируемые маркетинговые исследования.

В работе по сбору информации маленькими и средними по размеру компаниями, Стаудт (Staudt et al. 1992) подтвердил эти подозрения, а именно, высоко оценил степень значимости прямых контактов с покупателями, которые в свою очередь являются главными источниками информации. Результаты хорошо видны на Чарте 5.5.

Предпочтение прямых контактов проникает во все аспекты стратегий скрытых чемпионов. В моем исследовании, 69,4% респондентов отметили, что они работают напрямую со своими клиентами. Как уже было сказано в Главе 4, они избегают посредников, особенно во время вхождения на международные рынки и создают свои собственные представительства. Безусловно, скрытые чемпионы, такие как Tetra (рыбные продукты), Haribo (желатиновые конфеты), Wella (средства по уходу за волосами), должны работать через магазины розничных продаж. Но даже они «проталкивают» свои направления как можно дальше. Так, Wella имеет свои собственные представительства практически всех азиатских странах, и в бизнесе профессионального ухода за волосами старается устанавливать прямые контакты с парикмахерами по всему миру. Tetra проводит семинары для владельцев рыбного бизнеса, создавая себе возможности получения отзывов со стороны своих покупателей.

Другая замечательная черта скрытых чемпионов заключается во всестороннем вовлечении менеджмента в прямые контакты с клиентурой. Многие ведущие менеджеры считают, что одной из их главных обязанностей является даже, если потребуется, непрерывные поездки. Доктор Вольфганг Пинеггер (Dr. Wolfgang Pinegger), президент компании Bruckner, мирового лидера в производстве двуслойных систем растяжки пленки, повествует: «Я знаю лично и посещал всех своих покупателей в мире. Невозможно оценить важность этих прямых контактов.» Однажды мне довелось прочитать статью в одной американской ежедневной газете, что возникли какие то проблемы в цеху покраски крупного автомобильного завода, по причине не правильной эксплуатации оборудования рабочими, которые допустили попадание металлических частиц на окрашиваемые поверхности. Я вырезал эту статью и выслал Рейнхарду Шмидту (Reihard Schmidt), главе компании Durr, в Штутгарт, Германия, мировому лидеру на рынке систем покраски автомобилей. Шмидт вскоре прислал мне ответ: «Я знаю об этом, так как я уже был на этом заводе. Теперешнее оборудование было там установлено одним нашим конкурентом, который не в состоянии решить данную проблему. У нас есть решение этой трудности, и в следующий раз, возможно, наступит наша очередь.» Вот это и называется близостью к покупателю: глава компании с оборотом в 800 миллионов долларов в Штутгарте не только знает об отдельной местной проблеме в США, но даже посетил это место, изучил проблему и нашел ее решение. Wurth требует что бы все менеджеры компании посещали своих клиентов на территории последних по меньшей мере раз в месяц. Рейнхольд Вурт (Reinhold Wurth), на данный момент глава компании, сам следует подобному принципу вот уже сорок лет своей руководящей деятельности. Когда в Голландии возникла проблема, выраженная в снижении объемов продаж, Вурт провел там целую неделю, встречаясь со своими продавцами и общаясь с покупателями. Недавно он посетил авторемонтные мастерские в Стамбуле, Турция, и провел там целый день, изучая ситуацию изнутри. Он не разрабатывает своих стратегий сидя за столом в городе Кунзенслау, Германия, но он стремится к получению представления о ситуации на рынках, как говорить из первых рук, еще до того, как входить на эти рынки. То же самое я могу сказать и про главу компании по производству водяных фильтров Brita, господина Ханца Ханкаммера (Heinz Hankammer). За неделю до нашей встречи он был в Шанхае и Албании, и там лично изучал ситуацию с аптеками.

**Чарт 5.5 Важность источников информации**

Исполнители, которые встречаются с покупателями не являются просто номинальными лицами. Все они компетентные технические представители (многие менеджеры компаний скрытых чемпионов имеют степени инженеров), кто без колебаний готов закатать рукава и погрузиться в работу. Когда Гюнтер Сеикер (Gunter Seiker) директор компании Lenze, занимающей ведущие позиции в мире по производству небольших механизмов для фотокопировальных машин, инвалидных колясок и т.д., прошедший техническое

обучение, посетил клиента в Сингапуре, он узнал, что местные техники не могут отремонтировать аппарат, который продала им Lenze. Сняв пиджак, он работал несколько часов, устраняя проблему. Не надо говорить, что клиент был поражен уровнем знаний оборудования руководителя компании-производителя.

Один из наиболее значимых эффектов, приобретаемых при общении и изучении ситуации напрямую, заключается в том, что подобный подход имеет значительно большее влияние на поведение и отношение к делу, нежели при получении той же информации, используя печатные материалы по исследованию рынков. Этот вывод имеет подтверждение в исследованиях влияния и значимости встреч с покупателями в работе Маккари (McQuarrie 1993). Однако в отличие от крупных корпораций, у скрытых чемпионов нет необходимости заранее планировать время для посещения своих клиентов. Их философия сама по себе подразумевает периодическое посещение своих клиентов на их территории, что является нормальным подходом к бизнесу.

### РАСПОЛОЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ

Страна, где расположен покупатель – это еще один специфический аспект, прямо касающийся вопроса близости к покупателю. Чарт 5.6 показывает, как осуществляются поставки продукции скрытых чемпионов в местах расположения наиболее требовательных покупателей. В связи с возможностью давать множественные ответы, общий процент превышает показатель 100. Грубо, три четверти (74,8%) скажем, наиболее требовательных клиентов, находятся в Германии. Это хорошо согласуется с находками Портера Porter (1990), который сделал вывод: «фирмы увеличивают конкурентные преимущества... потому, что они находятся в наиболее трудных условиях» (71).

Пространственная близость к наиболее требовательным и капризным клиентам оказывает благотворительное влияние на завоевание лидерских позиций в мире.

Среди иностранных, наиболее требовательных покупателей, японцы играют наиболее важную роль. Это ни как не связано с долей продаж в Японии, но, как уже говорилось в Главе 4, объясняет, почему Япония имеет такое приоритетное значение среди скрытых чемпионов.

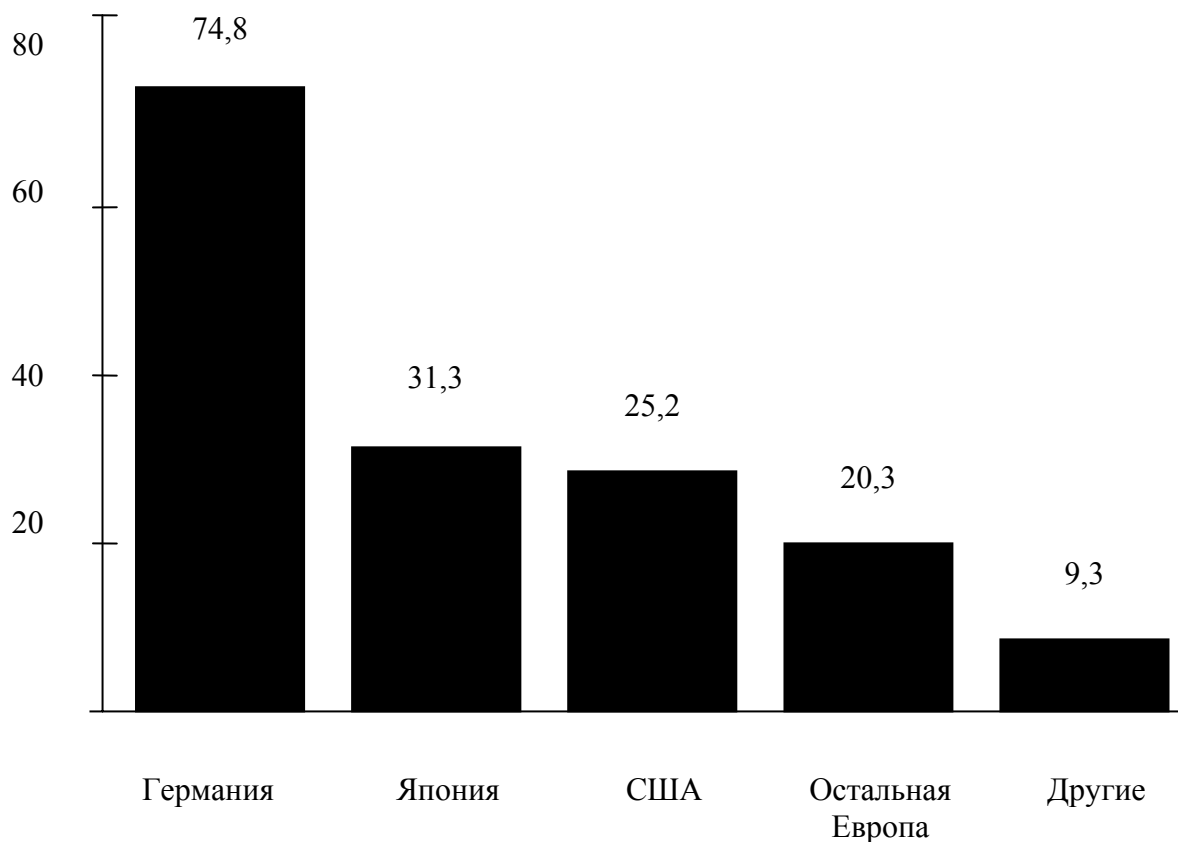
Будущее глобальное лидерство, возможно, должно будет отделиться от пространственной близости с покупателями. Некоторые скрытые чемпионы уже практикуют подобный подход. Клаус Грохман (Klaus Grohmann) хочет быть главным поставщиком для тридцати крупнейших компаний, производителей электроники, не смотря на свое расположение.

Компания Fischer Labor – und Verfahrenstechnik, у которой 90% всех продаж идет на экспорт, и почти все покупатели задействованы в нефтяном бизнесе, считает, что она близка к своим покупателям, хотя ее клиенты разбросаны по всему земному шару.

Парадигма Портера касательно пространственной близости к наиболее требовательным покупателям все еще имеет ценность для большинства скрытых чемпионов, и теряет свою актуальность для самых лучших из них. Последние уделяют огромное внимание установлению прямых контактов со своими наиболее значимыми клиентами, независимо в какой точке мира они расположены. Территориальная близость к покупателю для них больше не имеет значения, равно как и национальность клиентов.

**Чарт 5.6 Расположение наиболее требовательных клиентов скрытых чемпионов**

Процент скрытых чемпионов



---

### ЦЕНА, ЦЕННОСТЬ, СЕРВИС

В то время как скрытые чемпионы стараются выпускать продукцию, соответствующую требованиям покупателей (данный аспект более детально изложен в контексте конкурентного преимущества в Главе 7), их главный упор делается на превосходство в ценности товара, а не цены. Сервис так же играет важную роль в составляющей поставляемой ценности. Стратегии, которых много, можно уяснить исходя из следующих заявлений:

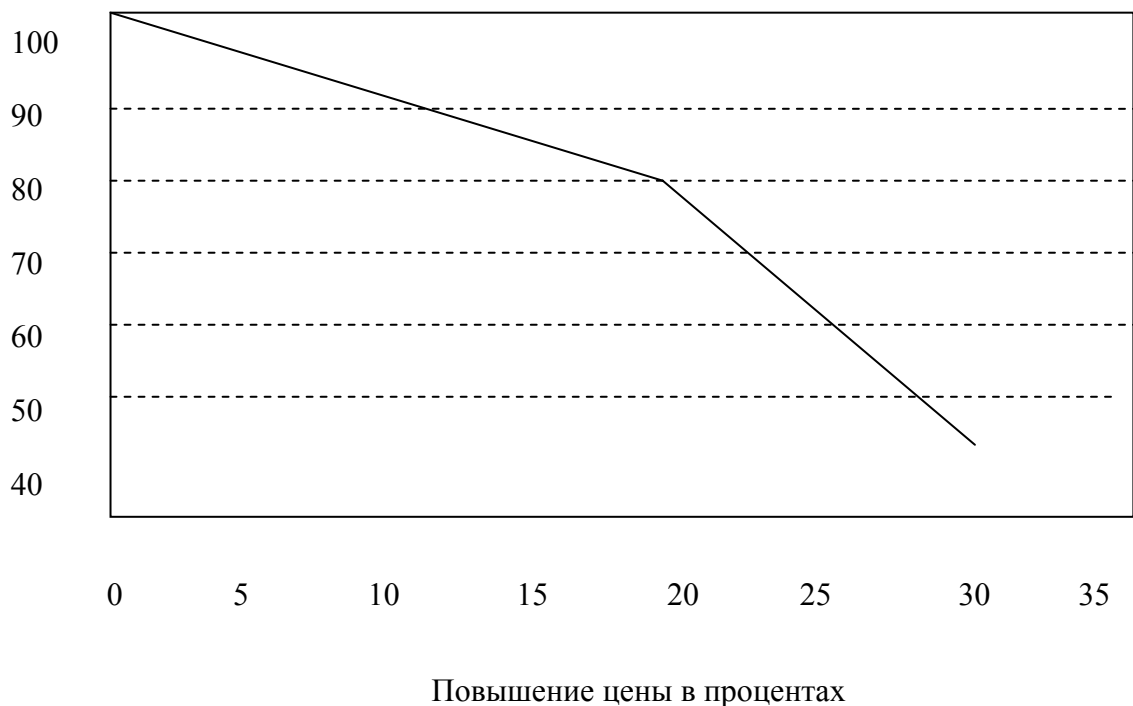
- Наши продажи не зависят от цен.
- Мы несем клиенту ценность, а не цену.
- Качество помнится еще долго после того, как забывается цена.
- Наша стратегия опирается на ценность, а не на цену.
- Наша продукция, не смотря на высокую цену, остается экономичной.
- Покупатели возвращают 100 процентов благосклонности за полученную ценность.
- Мы не эксплуатируем наши позиции, так как лояльность со стороны покупателей для нас более важна, чем краткосрочная прибыль.

В рамках универсальных стратегий, предложенных Портером (1985), скрытые чемпионы склонны к дифференцированию, а не к лидерству по показателям цена/стоимость. Это не означает, что они имеют иммунитет от конкурентных давлений, но их главный упор



направлен не на цену. В определенных пределах чувствительность их продаж в сторону уменьшения, из-за повышения цен относительно невысокая, как видно из обзора графически представленного на Чарте 5.7. Он показывает, как доля рынка скрытых чемпионов могла бы снизиться, если бы они подняли имеющиеся цены на продукцию на 10 или 20%. Кривая цены, скорее, остается на одной плоскости при 10%-м подъеме, показывая, что потеря доли рынка останется в пределах 8%. Даже при удорожании продукции скрытых чемпионов на 20%, относительное изменение доли рынка в сторону уменьшения будет около 20%. Только при подъеме цены более чем на 20%, потери рынка станут значительными. Что бы потерять половину своих клиентов, достаточно поднять цену на 28%. С точки зрения получения краткосрочной прибыли, данная находка подтверждает, что повышение цены на 20% вполне приемлемо. Однако скрытые чемпионы сознательно воздерживаются от использования подобных краткосрочных возможностей, так как долгосрочная прибыль более важна для них. В этом смысле они очень похожи на японские компании. Защита своих позиций и доли на своем рынке имеет больший приоритет, нежели возможность получения быстрых денег.

**Чарт 5.7 Эффект повышения цены на долю рынка скрытых чемпионов**  
**Доля рынка в процентах**



Есть несколько исключений из моего исследования скрытых чемпионов, касательно отсутствия агрессивного подхода в формировании цены, и они представляют собой незначительное меньшинство. Suspa, мировой лидер на рынке вибрационных систем, предлагает «Немецкое качество по Тайваньской цене». Паул Бинхольд (Paul Binhold), мировой лидер в производстве учебных пособий по анатомии имеет такую гарантию во всем мире: если другая продукция соответствует их качеству и идет по более низкой цене, Binhold возвращает разницу в стоимости. И Fielmann, лидер европейского рынка очков, построил свою стратегию на агрессивном подходе к ценообразованию, повсеместно рекламируя ее ценовые преимущества. Но даже эти не типичные скрытые чемпионы предлагают продукцию превосходного качества; их продажи не целиком зависят от цен.

Превосходный, и, что важно, быстрый сервис является важной частью стратегии многих скрытых чемпионов. Многие рассматривают сервис как явное конкурентное преимущество (смотри Главу 7), и их предлагаемый сервис обычно бывает всесторонним и специализированным. Эти исследования не противоречат находкам Хомбурга (Homburg's 1995), а именно – компании, которые работают в тесном взаимодействии со своими клиентами, отождествляют свою близость скорее через сервис, чем через продукцию. Они убеждены, что для конкурентов легче произвести похожий продукт, чем наладить соответствующий сервис. Превосходство в обслуживании, что, как правило, вытекает из уровня компетенции работников компании; что чрезвычайно сложно повторить.

Brahler International Congress Service предлагает своим клиентам сервис и дизайн по исключительно индивидуальным предпочтениям, и очень часто работает в тесном взаимодействии с дизайнерами зданий. Герхард Бауер (Gerhard M. Bauer), директор по маркетингу компании Brahler комментирует:

Мы создаем любой дизайн интерьера по желанию клиента. Интерьер может быть круглый, квадратный или овальный. В новом здании немецкого парламента мы использовали высококачественную сталь; в McDonald's Euro-Center, мы вмонтировали системы для голосования, микрофоны и аппаратуру для синхронного перевода в стеклянные столики в виде круглых секторов. Работа под конкретный заказ, это наша специальность.

Обучение, это так же чрезвычайно важный аспект сервиса. Скрытые чемпионы содержат сотни учебных центров по всему миру. Учебный центр компании Stihl во Франции, лидера по цепным пилам, например, известен широкой публике. Здесь могут получить не только технические знания клиенты компании Stihl, но и обучиться всем вопросам, касающимся данного бизнеса. Семинары Wella по вопросам нововведений и мод чрезвычайно популярны среди парикмахеров во всем мире. Покупатели продукции Brita преимущественно розничные торговцы, чьи магазины открываются в 9 утра, но с восьми утра до девяти продавцы продукции Brita обучают своих клиентов подходам к продажам и уходу за фильтрами. Brita считает важным, что бы розничные продавцы сами пользовались их продукцией. «Если они сами убеждены в качестве нашей продукции, им легче будет убедить в этом покупателей», говорит Хайнц Ханкаммер. Некоторые скрытые чемпионы устанавливают подразделения для проведения обучения как отдельный вид деятельности. Festo Didactic, подразделение Festo, мирового лидера и первого номера в Европе на рынке пневматических систем индустриальной автоматизации, может быть приведен как особо выдающийся пример. Festo Didactics предлагает курсы для клиентов и не клиентов Festo по многим аспектам индустриальной автоматизации. Предложение полного и быстрого сервиса во всем мире зачастую бывает наиболее сложным вопросом для фирм средних размеров. В отличие от крупных корпораций они не могут себе позволить содержание компетентных служб сервиса в каждой стране. По этому они должны быть быстрыми и невероятно гибкими. Лозунг Grohmann Engineering звучит так: «Надежны во всем мире»; на их постере изображен скоростной автомобиль, реактивный самолет, и парашют, символизирующий, что технические специалисты компании Grohmann готовы прибыть к своим клиентам самым быстрым способом. Большинство скрытых чемпионов стараются придерживаться таких стандартов, как прибытие технических специалистов в течение двадцати четырех часов, и поставка необходимых запасных частей не позднее сорока восьми часов, что бывает порой, очень сложно для небольших компаний. Герман Кронседер (Hermann Kronseder), глава компании Krones, мирового лидера на рынке станков для бутылочных этикеток так описывает проблему:

*В любое время мы готовы отправить 250 технических специалистов в любую точку мира. Иногда они не могут вернуться домой в течение недель или даже месяцев. Взаимодействие и координация со всеми ними практически не выполнимая задача для отдела обслуживания, и*

*особенно для его руководителя. Но я с гордостью могу заявить, что, по отзывам наших клиентов, наш сервис считается лучшим во всем мире. Это основа нашего успеха и это все благодаря нашим специалистам по обслуживанию и ремонту, многие из которых имеют опыт работы по десять, а порой и по двадцать лет.*

Затем Кронседер описывает свою систему поставки запасных частей:

*Мы заводим формуляр в центральном компьютере на каждую машину, которых уже насчитывается более 20 000. Вся информация, содержащаяся об этих машинах, может быть доступной в любой точке мира за полминуты. Все обновления осуществляются для каждой машины отдельно, благодаря нумерации. Производство требуемых запасных частей осуществляется безостановочно, днем и ночью. Если заказ на запасную часть поступил до семи утра, обычно после полудня уже готовое изделие отправляется на грузовике в аэропорт Франкфурта и этим же вечером оно отправляется самолетом в страну назначения. Одновременно наши представители получают информацию по грузу и номеру самолета, с тем, что бы провести таможенную очистку без промедлений.*

Не удивительно, что такая компания получает высшие оценки за безупречный сервис от своих клиентов. Глобальные компании должны помнить, что их клиентам не важно, где находится производство продукции. Покупатели хотят получать качественный сервис независимо от своего расположения.

## РЕЗЮМЕ

Эта глава показала, что близость к покупателям есть стержневой элемент в стратегии скрытых чемпионов. Это их линия поведения, а не пустословие, и подобный подход включает в себя ценные уроки для компаний любого типа.

- Отношения с покупателями, это сложный процесс, зачастую включающий взаимную зависимость. Уникальное качество продукции скрытых чемпионов создает препятствия для замены таковой их клиентами, а их узкая концентрация, в свою очередь, стимулирует сильную зависимость скрытых чемпионов от своих покупателей.
- Хорошие связи между поставщиком и покупателем не базируются на эмоциях и дружбе, а скорее на экономической рациональности.
- В случае возникновения доверительных отношений, обе стороны могут в значительной мере извлечь выгоду, экономя на операционных затратах.
- Будучи близкими к своим клиентам, скрытые чемпионы не являются профессионалами в области маркетинга. Тем не менее, в идеале любая компания должна быть близкой к покупателю и иметь профессиональный подход к вопросам маркетинга.
- Близость к покупателю вытекает из исполнения своей работы скрытыми чемпионами, а так же из интерактивного общения с клиентами; компания должна делать упор на оба эти направления.
- Близость к покупателям, особенно в плане взаимодействия с ними, легче всего достичь при прямых поставках продукции или сервиса, еще лучше, когда весь персонал фирмы имеет возможность контактировать со своими клиентами.
- Покупатели должны быть использованы как чрезвычайно важный источник информации. Сбор информации о рынке должен включать как аналитические обзоры, так и личный опыт нахождения на этом рынке, для выработки индивидуальной линии поведения.
- Прямые и регулярные контакты топ менеджеров с клиентами так же чрезвычайно важны.

- Изучая успехи скрытых чемпионов, считаю нужным посоветовать строить свои стратегии на основе превосходящего сервиса, а не играя на цене. Эти фирмы уделяют огромное внимание завоеванию благосклонности к себе со стороны покупателей, и не пытаются эксплуатировать лидерские позиции для повышения цен, с целью извлечения краткосрочной выгоды.
- Отличный сервис, это обязательное условие для сближения с покупателями. Особенно это касается международных связей. Сервис должен предоставляться по всему миру и очень быстро.
- В то время как территориальная близость к клиенту для многих играет решающую роль в ведении бизнеса, скрытые чемпионы предпочитают игнорировать подобные ограничения. Глобальный конкурент должен достичь близости с покупателями не глядя на собственное расположение.

И еще, несмотря на то, что эти уроки главным образом основаны на здравом смысле, их не просто исполнить. Отношения с покупателями формируют главную экономическую составляющую всех сделок. Взаимная зависимость и доверие могут быть достигнуты только тогда, когда обе стороны получают долгосрочную выгоду от деловых отношений. Отличный сервис требует близости с покупателем каждого члена компании, среди которых должны быть как представители нижнего звена, так и топ менеджеры. Скрытые чемпионы, добившиеся подобной близости на экстраординарном уровне, являются прекрасным примером для всех.

## 6

**ИННОВАЦИИ**

---

*Единственный путь к нескончаемому успеху есть нескончаемые инновации*

---

Инновации являются центральным аспектом для скрытых чемпионов. Практически все они достигли господства на рынках благодаря в какой-то мере, значительным технологическим открытиям или новому осуществлению бизнеса на своих рынках. В самом деле, огромного количества рынков просто не существовало до того, как кто-то их сам не создал. Эти компании, определенно умеют извлекать выгоду из благоприятной среды для инноваций. Многие скрытые чемпионы являются супер исполнителями, что подтверждается огромным количеством патентов и доходами, извлекаемыми из их продукции.

Своими творческими усилиями, эти фирмы сильно отличаются от крупных корпораций, не делая упор исключительно на технологии или на рынки. Вместо этого, приведенные в этой работе компании совмещают эти движущие силы по хорошо сбалансированному пути. Таким образом скрытые чемпионы своими действиями дают совет объединять эти внешние и внутренние элементы как стратегическая парадигма инноваций.

**ПРИРОДА ИННОВАЦИЙ**

Как и другие компании, скрытые чемпионы делают ударение на необходимость и желание делать открытия и вводить новшества, что сразу бросается в глаза читая их девизы и брошюры. Хотя это и является правдой для всех компаний во всем мире, только факты могут открыть разницу между пустыми словами и правдой. Поэтому я сейчас больше сконцентрируюсь на фактах. Большинство скрытых чемпионов верит, что инновации не должны ограничиваться улучшением качества продукции, и таким образом они вкладывают большие усилия на внутренние и внешние процессы. Хочу подчеркнуть, что этот взгляд заключается в глубоком и всестороннем понимании бизнеса и проблем их клиентов. Например, в 1993-м году Норре AG, лидер европейского рынка петель для дверей и окон, разработал систему, которая радикально упростила сборку, что привело к революционным изменениям в производстве дверей. Один торговый журнал назвал эту находку: «инновацией века». Когда глава этой компании Волф Хоп (Wolf Horpe) показал мне свою продукцию, я воскликнул: «это смотрится так просто, почему вам раньше не пришла в голову подобная идея?», на что Фридрих Хоп (Friederich Horpe) отец Волфа ответил: «У меня эта идея возникла тридцать лет назад, но требуется слишком много времени и очень глубоких знаний, что бы сделать этот компонент настолько простым, на сколько это возможно. Этот продукт защищен тридцатью четырьмя патентами и патентными заявлениями!» Всем должно быть понятно, что Хоп мог развить это улучшение своей продукции только потому, что он глубже изучил роль дверных петель и защелок в производстве дверей, чем это делали покупатели.

W.L. Gore, Inc., американский скрытый чемпион, известный своей полупроницаемой тканью Gore-Tex, еще одна компания, которую можно привести в пример. Главным источником успеха этой компании в исследованиях производства и процесса проверки качества предметов одежды, в общем, и обувной индустрии в частности было то, что они изучали данную проблему более детально, нежели это делали их покупатели. Превосходное проведение анализа и R&D (исследования и развития) помогло найти решение проблемы в производстве обуви из ткани, что дало основание главе компании господину Гору (Gore) провозгласить лозунг, «гарантируем то, что, вы останетесь сухими.»

Многие скрытые чемпионы не относятся к своим находкам как к сериям своих главных прорывов, которые случаются через длительные интервалы времени. Скорее, инновации

напоминают продолжающийся не прекращаемый процесс улучшения продукции, в какой-то мере схожий на японский метод *kaizen* (продолжающийся процесс улучшения продукции в интересах пользы покупателей). На этих фирмах творчество является каждодневным процессом, благодаря которому каждый тип продукции в какой-то мере улучшается и становится лучше своего предшественника. Подобный подход наиболее часто встречается в секторе механической инженерии, где «продуктом» считается не конечный товар, а решение какой-либо проблемы. Любая новая система, в связи с направленностью на нужды покупателя, в некоторой степени отличается от предыдущей и предлагает новые горизонты для инноваций.

Вольфрам Бюргер (Wolfram Burger), глава компании Bowe Systec, мирового лидера на рынке систем управления изделиями из бумаги объясняет: «Наши клиенты говорят нам, «у меня появилась проблема; решите ее!» Наши инженеры горят от нетерпения, что бы найти наиболее приемлемое решение, интегрируя новые технологии и избегая предыдущие ошибки. В конце концов, не бывает двух одинаковых систем – каждый продукт имеет собственные инновационные характеристики.»

Вольфганг Куфферат (Wolfgang Kufferath), руководитель компании GKD, мирового лидера на рынке металлических сетей стоит перед схожей дилеммой. «Сегодня наш покупатель это пивоваренное предприятие из Дортмунда, завтра это инженерная компания из Сиэтла. Как правило, наша задача заключается в следующем: нам необходимо произвести металлическую сеть, которая должна изменить композицию капель жидкости, которая ударяется об сеть под углом в сорок пять градусов. Нам удастся решать эти проблемы.»

Конрад Парлох (Konrad Parloh) один из руководителей компании Wolters Werkzeugmaschinen GmbH AG, первого номера в мире в производстве сверхточных машин по обработке параллельных и плоских поверхностей (например, жесткие диски Seagate для дисководов производятся компанией Wolters-machines), встречает схожие запросы со стороны своих клиентов: «Наши решения принимаются на основе спецификации конкретного клиента. Как только мы определили спецификацию, мы приступаем к разработке процесса и системы. Каждый раз это новый подход к решению задачи.» Не трудно догадаться, что такой процесс требует гораздо больше инноваций, чем мы можем предположить.

Постепенное улучшение продукции часто является следствием новых требований к разработке новых модификаций уже существующего продукта. Фирма RUD-Kettenfabrik, мировой лидер на рынке специальных цепей для всех видов индустриального применения была основана в 1875-м году как производитель цепей для сельскохозяйственных нужд, и позднее компания смогла занять лидирующие позиции в мире по производству цепей для колес автомобилей, эксплуатируемых в заснеженной местности. Сегодня доля их продаж для нужд сельского хозяйства из общей суммы составляет 5%, зато они продают миллиарды различных цепей применяемых в тяжелой промышленности, для лифтов, конвейеров, подъемников, цепей для колес техники используемой в строительстве, горнодобывающей промышленности и т.д. Биалло (Biallo (1993, 64) пишет: «Ни одна компания в мире не может сравниться с RUD по уровню профессионализма.»

Интенсивная инновационность компании RUD отражается в 75% продаж продукции, которая имеет возраст менее пяти лет, а так же наличия бесчисленного количества применений продукции RUD, что позволяет компании прекрасно себя чувствовать на мировом рынке. Автоматические системы парковки автомобилей с подъемными платформами, а так же высотные полки для инвентаря являются новыми бурно развивающимися направлениями для компании.

Многие находки нацелены на улучшение процесса производств своих клиентов, с тем, что бы помочь последним сохранить уровень цен конечной продукции, увеличить скорость производства продукции, а так же улучшить качество конечного продукта. Wurth, лидер в производстве сборочного инструмента привнес новизну в систему

хранения и обслуживания рабочего инвентаря на тысячах авторемонтных мастерских, а так же деревообрабатывающих и мебельных фабриках. Barth, скрытый чемпион по производству хмеля (у которой имеется лозунг «Barth упрощает процесс работы с хмелем») упростил процесс пивоварения путем упаковки хмеля в пакетики, чем то напоминающие пакетики для чая, только крупнее – в соответствии с определенными размерами, что влияет на критерии вкуса. Хотя это и нельзя назвать радикальной инновацией, это помогает пивоваром упростить процесс производства пива, экономить время на взвешивание и смешивание хмеля.

Многие скрытые чемпионы создали новые рынки благодаря своим открытиям. Был ли раньше рынок, в котором успешно работает компания Clean Concept, производящая гигиеничные туалеты, или нужен ли был этот рынок вообще? Рынок водяных фильтров Brita определенно отсутствовал до появления подобной продукции. То же самое касается и петель компании Fischerwerke, которые произвели революцию в подходе крепления дверей к стенам. Karcher пытается создать рынок для своей новой системы помывки окон, который работает по принципу моющего пылесоса.

Порой возникает огромная и долгосрочная нужда в каком-либо продукте, но покупатели как правило об этом сами не подозревают, или не хотят менять свои привычки. Ливيو Де Симоне (Livio De Simone) глава компании 3M, является эталоном в подходе к инновациям, которого можно назвать «не скрытым» чемпионом во многих областях, так объясняет свою веру в компанию: «Наиболее интересной продукцией считается та, в которой нуждаются люди, но не могут четко сформулировать, что они нуждаются в этой продукции» (Loeb 1995, 84). Это как раз тот тип товара, благодаря которому скрытые чемпионы добиваются такого феноменального успеха. Представление такого товара требует твердой убежденности, настойчивости и обязательности, если не сказать больше – наличия навязчивой идеи, если новый продукт идет вразрез с укоренившимися привычками покупателей. Есть немного вещей, более сложных и требующих длительного времени, чем убеждение покупателей поменять их поведение.

Другие скрытые чемпионы смогли поменять правила игры на рынках как, например, это сделал McDonnald's, став флагманом в области быстрого питания, а именно, предложившего стандартизированный сервис, гарантирующий качество взамен местного гамбургера сомнительного происхождения. Европейский лидер в поставках замороженных продуктов питания, компания Bo\*Frost, быстрорастущий скрытый чемпион, попадает в эту категорию. Их продавцы закладывают замороженные продукты прямо в морозильники покупателей. Это очень удобный, а главное, не вредный для здоровья метод поставки, так как еда никогда не покидает холодильник дольше, чем на пять минут. Основанная в 1966-м году, компания сегодня насчитывает более 4 000 работников, а продажи приближаются к отметке 667 миллионов долларов. Однако Джозеф Бокуи (Josef Boquoi) основатель Bo\*Frost до сих пор жалуется, что основной проблемой, с которой приходится сталкиваться компании, это способность убедить покупателей приобретать их замороженные продукты. Он говорит: «Как только они убеждаются в наших словах, они надолго остаются с нами.»

Похожим образом Gunter Fielmann привнес революционные изменения в продажи очков. До появления этой компании, данный бизнес основывался на лабораторном производстве очков, и продукция выставлялась как предмет роскоши в коридорах стоматологических клиник. Fielmann направил свои усилия на изменение ситуации в данном сегменте рынка, путем агрессивной комбинации цены и качества, продавая красивые аксессуары вместо медицинских приспособлений, и проводя массированную рекламную кампанию. Эта фирма продает каждую третью пару очков, купленную в Германии, являясь явным лидером на европейском рынке, и занимая вторую строчку в таблице о рангах в мире. Переработка вторсырья стало высокоинновационной областью. Фирма Edenhoff, один из лидеров в этой сфере деятельности, меняет подходы к сбору мусора, делая его не трудоемким, но капиталоемким бизнесом. Ее новая многопрофильная транспортная

система (MSTS) представляет собой высокотехнологичный автомобиль для сбора мусора, которая управляется одним человеком способна выполнять ту же работу, что и типичный сборщик мусора, которым управляют четыре или пять человек. Во время испытаний в Амстердаме MSTS превзошел всех своих конкурентов. Waste Management (управление отходами), самая крупная компания в мире, занимающаяся уборкой мусора заказала 200 единиц такой техники.

Беспокойство за окружающую среду генерирует новую волну инноваций, привлекая многих скрытых чемпионов в эту область деятельности. Компания Stihl, лидер на рынке цепных пил недавно пережил целый бум в разработках совершенно новых систем, и совсем недавно создала цифровую систему зажигания (безотказный запуск, экономия топлива, низкая эмиссия); систему заправки (без пролива топлива, с отсутствием испарений); конвертер-катализатор Ematic (снижение потребления масла на 50%); электрический подогрев карбюратора (надежность работы в условиях низких температур); Quickstop Super система остановки цепи (увеличение безопасности). Вы возможно спросите, как одна компания может все это сделать сама, на что Stihl ответил: «За последние несколько лет мы запатентовали больше изобретений, чем любой наш конкурент в мире, что позволило нам удерживать лидирующие позиции в техническом исполнении подобной продукции.»

Уменьшение человеческих трудозатрат является еще одной движущей силой для инноваций. Так Putzmaster, мировой лидер в производстве бетонных насосов создал робота для помывки самолетов. Говорят, что эта высокотехнологичная машина является самым крупным роботом в мире, который позволяет значительно снижать расходы на оплату целой команды, требуемой для проведения подобной работы.

Иногда скрытые чемпионы направляют свои разработки на, скажем, странные нужды покупателей. Наручные часы Junghans, точность которых контролируется радиосигналом, могут быть приведены в пример как товар, пользующийся громадным успехом. Вместе с другими компаниями, производящими часы, Junghans переживала кризис в 1980-х годах, по причине наводнения рынка дешевыми электронными часами, произведенными в азиатских странах. В то время как Swiss ответил на эту угрозу разработкой Swatch и переключился в область модных и даже культовых часов, Junghans пошла по пути высоких технологий, и разработала часы, время которых контролируется радиосигналом, передаваемым национальными станциями, тогда как прием осуществляется через антенну, находящуюся в браслете. Эти часы с возможным отклонением по времени в одну секунду за миллион лет никогда не обманывают. И все же непонятно, почему люди готовы платить астрономические суммы за такие часы. Как правило, покупателями становятся состоятельные люди, помешанные на технических «заморочках».

Эта компания имеет всего лишь одного конкурента в мире, в лице крупной японской компании Citizen (с 19% долей мирового рынка наручных часов). Citizen представила свою разработку на рынке через три года после открытия Junghans. В течение четырех лет после представления своей продукции, в то время, как остальная часовая индустрия испытывала спад, продажи Junghans поднялись с 133 миллиона до 263 миллиона долларов. По словам Вольфганга Фрица (Wolfgang Fritz): «Наша продукция так же чрезвычайно популярна в Японии – «кладезе часов». Интересно, но рыночные исследователи на начальной стадии не рекомендовали этой компании вообще представлять данный продукт на рынке. Самой новой разработкой компании Junghans представленной на рынке, и имеющей хороший потенциал являются наручные часы, контролируемые радиосигналом, и питающиеся от солнечных батарей, что позволяет работать без дополнительного питания в условиях, где есть солнечный, либо любой другой свет. Первая модель была представлена в 1993-м году. Citizen не предлагал своих часов на солнечных батареях аж до мая 1995-го года.

Эти несколько примеров из арсенала скрытых чемпионов иллюстрируют широкий спектр возможных инноваций. Скрытые чемпионы извлекают преимущества от наиболее



диковинных возможностей в инновациях. Их творческий подход к различным разработкам соответствует количеству оригинальной продукции и сервису, предложенных скрытыми чемпионами. Редко выбирая проторенные дороги, предпочитая следовать своей тропой, изменяя и создавая собственные рынки, они обычно оказываются далеко впереди других.

## ТЕХНОЛОГИИ

Технологии сами по себе являются наиболее важным фактором, за которым скрываются конкурентные преимущества и лидерство на мировых рынках скрытых чемпионов. Почти три четверти моих респондентов отвели наиболее значительное место технологическим новинкам и инновациям. По шкале от 1 (низкие технологии) до 7 (высокие технологии) 70,6% оценили этот показатель выше среднего, давая оценки этим двум элементам соответственно 5,9 и 5,6 баллов.

Достижение технологических нововведений сильно зависит от среды проведения R&D (исследования и развития) и готовности к нововведениям. Творческая активность скрытых чемпионов является предметом особого внимания уже давно. Хорст Албач (Horst Albach) в своей книге *«Культура и технические инновации»* проводит тщательный сравнительный анализ условий созданных для поощрения инноваций в Соединенных Штатах, Японии и Германии. В данной работе приняты во внимание различные составляющие инноваций, такие как индивидуальность, командная работа, профессиональные союзы, компании, пользователи, образование и государственные институты, и в конце дает заключения. Я не собираюсь копаться во всех этих вопросах, и приведу лишь наиболее интересные моменты, касающиеся моего исследования.

В этой главе проливается свет на условия для творческого подхода к работе и созданию продукции компаний в различных странах, с указанием технологических аспектов компаний, приведенных в пример в рамках конкретных стран, для лучшего понимания причин их результатов. В то же самое время это может позволить исправить неправильные представления об инновационности различных наций.

Наиболее популярными индикаторами инновационных действий являются расходы компаний на исследования и развитие (R&D) и патенты. В таблице 6.1 показана эта картина среди наиболее индустриально развитых стран.

С 1 по 3 колонки в таблице показаны затраты на исследования и развитие (R&D) в абсолютных величинах на душу населения в цифрах, соответствующих европейской валюте (ECU) и как процент внутреннего валового продукта (ВВП). В данной категории Япония, США и североевропейские страны имеют практически одинаковые показатели, но относительно ВВП на душу населения абсолютные затраты указывают на значительные расхождения, с явным лидерством Японии. Таблица так же показывает, что основные затраты на исследования и развитие осуществляются всего несколькими странами.

В столбцах с 4 до 8 отражена статистика в патентовании. В столбце 5 изложена статистика по патентам внутри стран производителей продукции, находящимся в данных странах. Очень несложно различить схожий образец: в Японии местные компании оформляют больше патентов, чем в какой любой другой стране, если рассматривать этот показатель на душу населения. В западном мире бесспорное лидерство по этой позиции остается за Германией. Однако в контексте глобальной конкуренции, международные патенты представляют собой более значительный интерес. В колонке 6 указано количество международных патентов, полученных местными жителями различных стран. Имея население в 295 202 000 человек, США имеет наибольший показатель в наличии международных патентов. Однако при рассмотрении этого показателя по принципу на душу населения, Германия имеет лидирующие позиции, где оформлено 264 международных патента на 100 000 человек населения. Затем следует Япония, с

показателем 162 патента; Соединенные Штаты и Франция имеют равный показатель – 117. В колонке 8 указан список количества патентных заявлений европейскими странами (12 стран) в Соединенных Штатах, согласно стране происхождения. Сильные позиции Германии снова очевидны – с 48,7% насчитывает почти половину от общего количества патентов.

Институт IFO в Мюнхене собирает статистику международных патентов, полученных крупными корпорациями. Чарт 6.1 представляет список двадцати компаний с самым значительным количеством международных патентов полученных за последние 7 лет, с 1985-го до 1991-го года. Этот обзор за длительный период времени дает заслуживающее доверие представление международной технологической компетенции конкретных компаний, нейтрализуя краткосрочные колебания статистики. В определенной степени это так же минимизирует внутреннее влияние Японии, путем принятия во внимание только международных патентов. Девять из двадцати крупных инновационных компаний, в соответствии с этими данными являются японскими; немецкие на втором, с пятью корпорациями; и Соединенные Штаты с четырьмя крупнейшими компаниями вошла в тройку. Другие страны, такие как Швейцария и Голландия имеют только по одной компании в данном списке.

Объединяя эти наблюдения по общей международной ориентации с данными, сформулированными в Главе 4, кто-то может сделать вывод, что работа скрытых чемпионов наиболее заметна в экономических условиях способствующих технологическим инновациям и глобализации. Способность компании к инновациям во многом зависит от местной среды, которая определяется наличием ресурсов, доступом к квалифицированным кадрам и квалифицированным поставщикам, а так же инфраструктурой (см. Портер 1994). Данная среда так же включает в себя внутренние конкурентные силы, которые играют огромную роль для многих скрытых чемпионов, как это более детально изложено в главе 8. Таким образом, похоже, что немецкая среда, в которой работают и процветают многие скрытые чемпионы, способствует инновациям, особенно с точки зрения международных возможностей.

**Таблица 6.1 Затраты на исследование и развитие (R&D) и патенты в отдельных странах**

Затраты на R&D, 1991

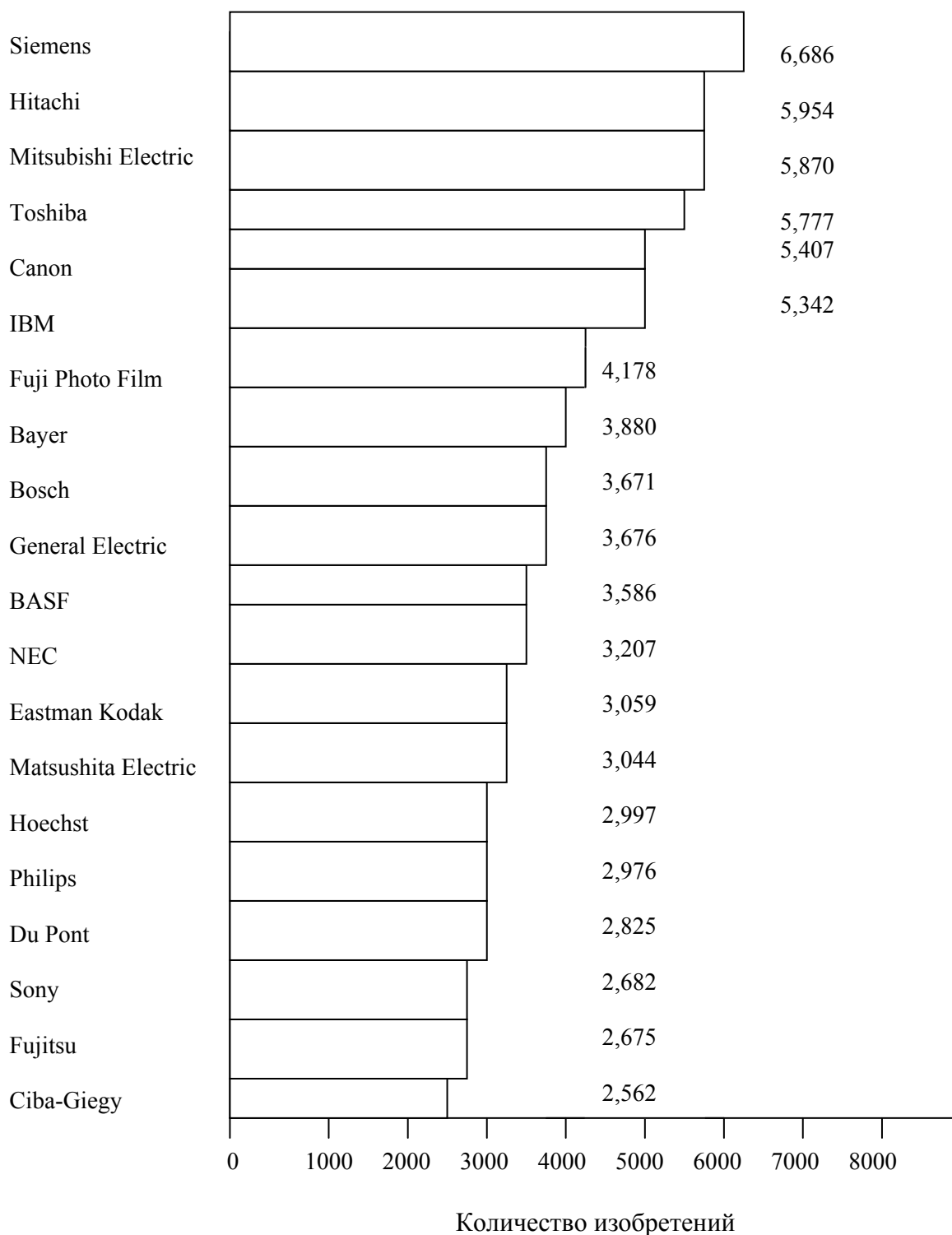
Получено патентов 1990

| Страна   | Общий<br>(Миллиард<br>ECU) | Процент<br>ВВП | На душу<br>населения<br>(ECU) | Количество<br>местных жителей<br>в стране |   | Количество жителей<br>в иностранных государствах<br>(международные партнеры) |   | Доля<br>В процентах<br>12 европейских<br>стран<br>получивших<br>патент<br>в США |
|--|----------------------------|----------------|-------------------------------|---|---|--|---|---|
|  |                            |                |                               | Общее<br>количество                       | На душу<br>населения<br>на 100 000<br>человек | Общее<br>количество  | На душу<br>населения<br>на 100 000<br>человек |   |
|  |                            |                |                               |   |   |  |   |   |
| 1  | 2                          | 3              | 4                             | 5   | 6   | 7  | 8   |   |
| Германия   | 35,5                       | 2,28%          | 445                           | 30 928 а                                  | 49 а  | 161 006 а  | 264 а   | 48,7%   |
| Франция  | 23,5                       | 2,42%          | 412                           | 12 742                                    | 22  | 66 632   | 117   | 17,4%   |
| Италия   | 12,8                       | 1,38%          | 224                           | -   | -   | 29 969   | 52  | 6,9%  |
| Япония   | 77,7                       | 2,86%          | 627                           | 332 952                                   | 270   | 129 835  | 162   |   |
| Великобритания   | 18,4                       | 2,26%          | 320                           | 19 474                                    | 34  | 80 3200  | 140   | 17,5%   |
| Соединенные Штаты  | 124,6                      | 2,78%          | 493                           | 90 643                                    | 36  | 295 202  | 117   |   |
| Другие 12 европейских стран<br>(Бельгия, Дания, Греция,<br>Испания, Ирландия,<br>Люксембург, Голландия,<br>Португалия) | 14,0                       | <1%            | 150                           | 8 371                                     | 9   | 52 124   | 56  | 9,5   |

Источник: Сэм Ллойд (Sam Lloyd, «Западная Европа» Научный доклад в Париже UNESCO, 1994)

а – Только Западная Германия

**Чарт 6.1 Компании с самым большим числом международных изобретений, в 1985-1990 годах, запатентованных в более чем в двух странах.**



*Источник:* Расчеты автора, основанные на информации, добытую в Институте IFO 1985-1994 годы

Принимая во внимания их благоприятный бизнес климат, совсем не удивительно, что скрытые чемпионы находятся среди самых инновационных компаний.

Взглянув на количество патентов, которые имеют отдельные компании, сразу начинаешь понимать насколько они стремятся к технологическим изменениям. В таблице 6.2

приводится информация по количеству патентов и работников той или иной компании и соотношения между этими показателями. Я использовал сравнения количества патентов на предприятии в соотношении на 100 работников, что может характеризовать уровень инновационности, однако следует понимать, что эти цифры не всегда точны. Они были взяты из открытых источников компаний, их докладов и рекламных проспектов, где редко указывалась информация откуда эти цифры были получены. Этот список совсем не обязательно включает компании с самым большим количеством патентов, так как чрезвычайно сложно собрать все данные по этому вопросу.

Что бы получить правильное представление касательно защиты патентов компаниями, приведенными в списке, необходимо понимать, что Siemens, например, являясь самой инновационной крупной корпорацией в мире (смотри чарт 6.1), имеет порядка 40 000 патентов и около 400 000 работников; таким образом количество патентов на 100 работников составит приблизительно 10. Все скрытые чемпионы представленные в таблице 6.2 находятся по этому показателю выше Siemens. Компания Fischerwerke, к примеру, имеет невероятное количество патентов – 234 на 100 человек работающих в этой компании. Многие другие фирмы так же необычайно сильны в этом плане. Я не преувеличу, если предположу, что в общем списке патентного исполнения на одного работника, многие скрытые чемпионы будут на верхних позициях.

Статистика по патентам предоставляет только частичную картину технологической мощи скрытых чемпионов. К тому же, наличие большого количества патентов совсем не означает успех на рынках. Тем не менее, патентная статистика сама по себе является довольно точным индикатором и имеет преимущества перед другими показателями, позволяющими определить такой сложный вопрос, как технологическая инновационность, выраженная в цифрах. Цифры, приведенные в таблице 6.2 доказывают заявление, что исследованные компании работают и извлекают выгоду из окружающих их сред, которые, не смотря на сплетни, похоже благоприятствуют техническим инновациям, ориентированным на весь мир.

Однако творческий потенциал скрытых чемпионов не направлен исключительно на получение патентов в больших количествах. Многие скрытые чемпионы, особенно небольшие компании, прекрасно справляются с инновациями, но имеют всего несколько патентов, а то и не имеют вовсе. Все зависит от политики внутри компании, а так же требуемых затрат на подобные цели. Согласно данным Европейской Патентной Комиссии, две трети малых и средних компаний, которые активно ведут разработки в исследованиях и развитии (R&D), не защищают свои открытия патентами. Причины находятся в финансовых и временных затратах, требуемых на процесс получения патентов, отсутствии веры в защитную силу патентов, желание остаться скрытыми и незамеченными, а так же неспособности следовать предписаниям требуемым при получении патентов. Клаус Грохман (Klaus Grohmann) глава самой инновационной компании Grohmann Engineering, разъясняет подобное поведение:

*Мы не подаем заявки на получение патентов, потому что у нас нет людей делать эту работу, и мы ненавидим бюрократию. Тем не менее, скорость наших нововведений в нашей индустрии гораздо выше, чем скорость процессов патентования. И потом, патенты ничем нам не смогут помочь, потому что мы не можем следовать требуемым предписаниям, при получении патента. Однако когда нам удавалось достичь огромного прогресса в развитии нашей продукции, мы соглашались на процедуру патентования. Вообще патенты это как лошади или багги, в то время как мы летим на сверхзвуковом самолете.*

Некоторые скрытые чемпионы не разделяют подобного поведения, но многие из них не будучи «звездами» в патентной области, в любом случае остаются высоко инновационными компаниями.

**Таблица 6.2** *Позиции избранных скрытых чемпионов, имеющих патенты.*

| Компания         | Основная продукция                               | Количество работников | Количество патентов | Количество патентов на 100 работников |
|------------------|--|-----------------------|---------------------|---------------------------------------|
| Fischerwerke     | Застежки, крепления, строительные приспособления | 2 350                 | 5 500               | 234                                   |
| Held             | Прессы с двойной лентой                          | 90                    | 50                  | 56                                    |
| Tracto-Technik   | Наземные ракеты                                  | 221                   | 100                 | 47                                    |
| Herion           | Пневматические пропорциональные клапаны          | 1 500                 | 600                 | 40                                    |
| RUD-Kettenfabrik | Цепи для шин для снежных районов                 | 904                   | 350                 | 35                                    |
| Sachtler         | Треноги для камер                                | 130                   | 40                  | 31                                    |
| Heidenhain       | Приспособления для выверки точности инструментов | 3 190                 | 800                 | 25                                    |
| Reflecta         | Технологии снижения трения                       | 500                   | 100                 | 20                                    |
| Rittal           | Корпусные системы                                | 4 500                 | 949                 | 20                                    |
| Kiekert          | Автомобильные замки                              | 1 670                 | 300                 | 18                                    |
| Netzsch          | Станки и ингредиенты для производства керамики   | 2 800                 | 350                 | 12,5                                  |
| Prominent        | Метрические насосы                               | 770                   | 90                  | 12                                    |
| Krones           | Этикеточные машины                               | 7 600                 | 811                 | 11                                    |

Среди продаж компании Karcher, составивших 693 миллиона долларов, 78% продукции по сроку изобретения не превышало четырех лет (защищенной 182-мя патентами и, имея штат работников в 3 842 человека; показатель наличия патентов на 100 человек составляет 4,7). Компания EOS, лидер на рынке макетирования, является высоко инновационной и долгое время остается пионером на своем рынке, которого вообще не существовало до 1990-го года. То же самое можно сказать и о компании Fast Electronic, лидера на европейском рынке компьютерных компрессионных карт. Это та область, в которой

быстрый прогресс наиболее важен, так как компьютерный бизнес в целом характеризуется короткими циклами процесса усовершенствования.

К тому же патенты не имеют никакого отношения к таким видам деятельности как сервис. Взять хотя бы, к примеру, компанию Wige-Data Group, которая занимается измерением времени и управляет потоками информации во время крупных спортивных соревнований во всем мире. Wages обладает огромными знаниями того, как управлять подобными мероприятиями – как лучше всего установить телевизионные камеры, и как добиться своевременного и точного поступления информации журналистам. Но ни одно из этих знаний и умений не защищено патентами, или подлежит патентированию само по себе. Подводя итог этого раздела, я сделал вывод, что глобальный успех скрытых чемпионов в большей степени строится на превосходстве в технологических компетенциях и инновационности и это ни как не связано с удачей или благоприятными обстоятельствами. Урок вполне понятен. Если ты хочешь стать лидером на рынке, тебе следовало бы лучше «выполнять домашнее задание» в инновациях.

Скрытые чемпионы, без сомнения, поступают именно так. Это так же объясняет самоуверенность руководителей компаний скрытых чемпионов, с которыми мне приходилось встречаться время от времени для обсуждения данного вопроса. Многие, как мне показалось, не особенно переживали за свое будущее, что поразило меня, несмотря на «вечный плач» со стороны средств массовой информации по поводу различного рода трудностей. Но журналисты просто могут иметь сложности, что бы рассмотреть такие негласные и малозаметные компании, защищенные со всех сторон, как скрытые чемпионы.

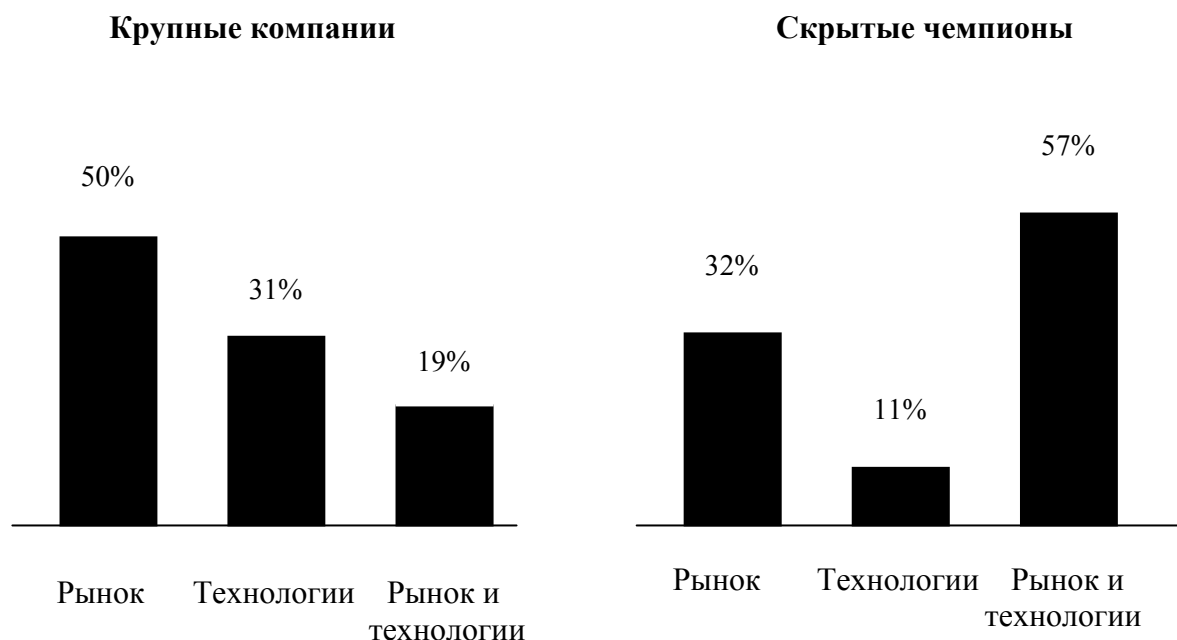
## ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ

После предшествующего разговора о технических новинках, и впечатляющих патентных статистиках кто-то может заключить, что основной движущей силой скрытых чемпионов являются технологии. При сравнении с крупными компаниями, становится очевидным, что подобное сравнение ошибочно! К вопросу, касающегося их движущих сил, следует сказать, что 50% крупных корпораций заявили, что у них рынок является основной движущей силой, 31% назвал главным звеном технологии, и 19% отдали равное предпочтение этим двум позициям. У скрытых чемпионов ответы были совершенно другими. Большинство этих компаний сошлось на том, что рынок и технологии важны в равной степени, по мнению 57% опрошенных, 32% указали на важность только рынка, и только 11% посчитали своим приоритетом технологии, как основной движущей силой. Так что процент компаний, которые придерживаются одностороннего подхода составляет одну треть от тех, которые проповедуют совмещение удаления равного внимания на технологии и рынок; среди скрытых чемпионов этот показатель в три раза выше, как показано на чарте 6.2. Эти находки почти полностью копируют результаты изучения этого вопроса в 1990-м году, что является свидетельством высокой степени достоверности подобного выбранного к исследованиям.

В *«Полярном управлении»*, Барри Джонсон (Barry Johnson, 1992) рекомендует избегать крайностей, и усредненные данные любого исследования как правило являются наиболее точными. Вместо того, что бы принять ориентацию на технологии или рынки, разумнее всего было бы охватить оба эти аспекта. Причина такого подхода кроется в том, что оба данных вопроса в отдельности имеют свои преимущества и недостатки. Когда мы рассматриваем крайности, где недостатки становятся доминирующими, позитивные эффекты от ориентации исключительно на рынки - следование просьбам покупателей, готовность к коммуникации и так далее (смотри главу 5) – рушатся под натиском недостатков – отсутствие технологий, потеря технологического лидерства, недостаточное финансирование исследований и развития (R&D) и так далее. Так же и технологии, будучи единственной доминантой, стимулируют инновации, производство очень

качественной продукции и предложения высоких технологий, может, например, повлиять на отчужденность покупателей, подъему цены и выпуску чрезмерно сложной продукции.

**Чарт 6.2 Движущие силы крупных компаний и скрытых чемпионов**



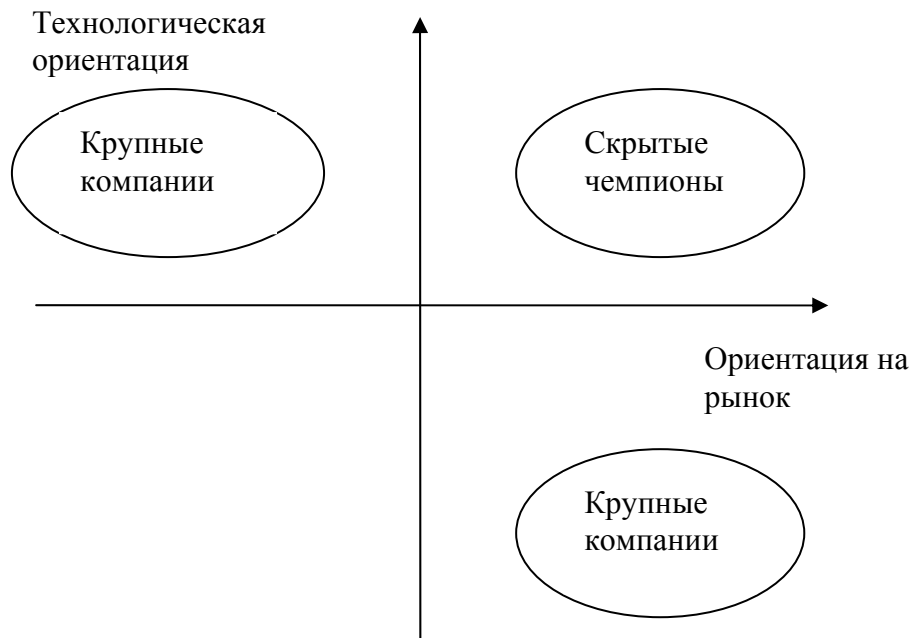
Крупные компании встречаются большие проблемы при управлении этими полярностями. Размеры, количество персонала, функциональная раздробленность, работа по принципу «сделал - передал в другой отдел – забыл» и разделение рабочих зон являются хорошо известными причинами подобного синдрома. Так как скрытые чемпионы более малые предприятия, каждый работник в такой компании имеет четкое понимание своей роли и своего вклада в создание ценностей и может при этом установить более тесные отношения со своими клиентами; такие фирмы работают более эффективно, балансируя между этими двумя полюсами.

Мой опыт, полученный во время изучения подобных компаний, позволяет мне пойти на шаг дальше. Я не рассматриваю теперь ориентацию на технологии или на рынок как противоположности, а скорее наоборот - обязательные условия (смотри Купер, Соопер 1979), как изображено на чарте 6.3. Он представляет взгляд, что компания может быть ориентирована на два направления – рынок и технологии, либо не иметь вообще никакой ориентации. Компания может иметь одностороннюю ориентацию, преимущественно рыночную либо технологическую, как видно на примере крупных компаний. В идеале, совершенно очевидно, лучше быть сильным в обоих измерениях. Неилз Бор (Neils Bohr), известный датский физик открыл принцип приветствия, который на латинском языке звучит так: *Contraria non contradictoria sed complementa sunt* (Противоположности не есть противоречие, а приветственное условие) (Научная Америка 1993). Обязательные принципы могут легко сосуществовать с ориентацией на рынок и технологии, и скрытым чемпионам удалось найти пути осуществления данных принципов. Норберт Гебхардт (Nobert Gebhardt), глава компании Netzsch, лидера машин по производству изделий из керамики, и одна из компаний, попавшая в список, приведенный в таблице 6.2, поясняет свои позиции: «Нам необходим как рынок, так и технологии когда мы контактируем с покупателями. Продавец легко может потеряться, когда разговор доходит до технических



деталей, да и инженеры не всегда умеют правильно общаться. Так что мы предпочитаем быть нацеленными на «золотую комбинацию» рынка и технологий.»

**Чарт 6.3 Рынок против технологической ориентации**



Глубоко закоренелые культурные черты лежат в основе потенциального конфликта между односторонним рынком или ориентацией исключительно на технологии. Многие фирмы западного мира, особенно крупные корпорации, страдают из-за культурного вздора. Обсуждая этот аспект, было бы правильно понимать отличия между профессиональной и функциональной культурой, а так же корпоративной или покупательской культурой. Последнее берет начало от функции или профессии, например, инженер, всегда хочет быть хорошим инженером, которого уважали бы другие инженеры. С другой стороны, это же может быть подкреплено преимуществами, получаемыми покупателем, при приобретении продукта, разработанного инженером. Когда я задавал людям простой вопрос «Кто вы?», 95% процентов ответов касалось профессии опрошенных, например: «Я инженер,» или финансовый инспектор, химик, и так далее; эти люди принимали участие в профессиональных конференциях, и практически все читали специальную литературу. Все это указывает на их систему ценностей, ориентированную на профессии. Я полагаю, что подобный тип культуры еще более распространен в крупных, чем малых компаниях, так как люди, работающие на крупных предприятиях, главным образом живут в своих профессиональных мирах. Люди, которые занимаются вопросами исследований и развития R&D сотрудничают в основном с такими же профессионалами в R&D. То же самое можно сказать и о производстве, маркетинге, финансах и так далее. В результате, эти люди приобретают очень внушительную профессиональную/функциональную ориентацию. В зависимости от того, чья сторона более сильная, вся компания склоняется в эту сторону.

В малых фирмах, тем не менее, все работники постоянно общаются с людьми которые имеют другие профессии, и находятся ближе к конечному результату своей работы, а именно продукции/сервиса, а так же получают больше комментариев со стороны своих клиентов (смотри главу 4). Как следствие, они достигают большей интеграции технологии

с рынком. Можно только через людей построить подобный культурный мост. Один мировой лидер в различных подобластях специальной химии делает это систематически, путем привлечения химиков-инженеров к продажам. Их инженеры делают более 60% всех продаж компании. И это притом, что они несут полную ответственность за каждый аспект, связанный с продажами – контракт, договор цены, поставки. Grohmann Engineering использует схожий подход. Обе компании более чем удовлетворены результатами такого стиля работы.

Я хотел бы добавить, что относительное положение рынка и технологий не может быть определено раз и навсегда – это понятия не стоят на месте. Иногда к словам покупателей необходимо прислушиваться с определенной долей осторожности, так как они не знают или не могут выразить адекватно свои реальные нужды и требования, как уже говорилось ранее в этой главе. Обладая более фундаментальными знаниями о своей продукции, скрытым чемпионам порой приходится обучать своих клиентов обращению с данной техникой, и пытаться сделать так, что бы покупатели сами прислушивались к поставщикам продукции или услуг, и не обращать внимание на мнение покупателей. Менеджер компании Hauni, производящей автоматы для производства табачных изделий, и чемпион на своем рынке, рассказывает:

Четыре года технологии были нашей основной движущей силой, и мы не сильно ориентировались на покупателей. Основным критерием для нас было качество произведенной продукции. Мы диктовали правила. Покупатели как пилигримы приезжали в Гамбург, с заказами на наши машины. Это напоминало старые времена Германа Холлерита (Hermann Hollerith), когда он открыл систему записи информации на перфокарты, которая могла считываться специальными приборами. Покупатели должны были ехать в Нью-Йорк и умолять производителя, что бы тот продал подобную машину.

Первый опыт Германа Кронседера, главы компании Krones в США, мирового лидера на рынке этикеточных станков так же делал с упор на технологии: «Так случилось, что наша цена была чрезвычайно высокой, но это не было главной проблемой. Самым сложным барьером, который нам пришлось преодолевать, это способность убедить покупателей, что наши машины на самом деле могут работать в том режиме, который мы декларировали – клиенты просто не могли поверить, что такое возможно.» Со схожей проблемой столкнулась и компания Норре, которая изобрела систему, для навешивания дверей, уже упомянутой в этой главе. Очень было сложно убедить производителей дверей перейти на их более совершенную и дешевую, но при этом революционную технологию. Вульф Хоп (Wolf Norre) разъясняет: «Сегодня, будучи лидером на рынке, нам наверное легче осуществить задуманное. Если бы мы были «мальчишками» в этом деле на рынке, нам едва ли удалось преодолеть противостояние покупателей.»

Скрытые чемпионы на своих примерах показывают, что порой приходится сталкиваться с сильным сопротивлением покупателей, не желающих принимать инновации. Иногда клиенты чрезмерно консервативны или не способны заметить предлагаемые долгосрочные преимущества новой продукции. В этом случае инноватор не должен ориентироваться на покупателя, который живет сегодняшним днем. Естественно при этом, что бы достичь длительного успеха, новый товар должен нести в себе превосходную ценность.

С другой стороны может возникнуть проблема из за сокращения клиентами расходов на технологическое совершенствование из за страха того, что они могут выглядеть чрезмерно инновационными. Роберт Мэйр (Robert Mayr), исполнительный вице-президент по маркетингу и продажам компании Stihl, специализирующейся на цепных пилах, так представляет эту проблему:

*У нас есть столько новых разработок, что я даже не знаю, готовы ли покупатели принять их, или нужны ли им эти новшества. Все новинки экологического направления просто великолепны.*

*Но откуда мне знать, понимают ли покупатели предлагаемые преимущества, и готовы ли они платить за них? Моя первейшая задача заключается в том, что бы не проталкивать все эти инновации слишком агрессивно на рынок, а изучить что покупатели уже готовы принять и сообщить о своих наблюдениях компании, с тем что бы достичь наиболее приемлемый уровень инновации. Так как мы достаточно успешны в умении делать и предлагать что-то новое, мы стараемся больше ориентироваться на покупателей. Достигнуть эту цель не так просто.*

Данная дилемма, возникающая при выборе между технологиями и рынком, предполагает более широкий стратегический подход - использовать две парадигмы корпоративной стратегии. Конкурентные силы, как основные показатели рентабельности принципиально согласуются с заключениями Портера (1985), где делается ударение на важность наличия внешних возможностей. Компания должна развивать необходимые внутренние возможности, которые ведут к успеху, путем попыток выбора рынков с благоприятными конкурентными условиями. Затем, оно должно быть способным позиционировать себя таким образом, что бы создать и удержать конкурентные преимущества. Эта парадигма, которая рекомендует подход «извне – внутрь», может быть интерпретирована следующим образом: последовательность индустриальной структуры → проведение → исполнение. Более новая альтернативная парадигма, так называемая «стратегия, базирующаяся на ресурсы», возымела больший интерес (Prahalad and Hamel 1990, Peteraf 1993, Hamel and Prahalad 1994). Согласно этому убеждению, внутренние ресурсы и компетентность менеджмента должны сформировать начальную точку стратегии управления, которая должна основываться на внутренние, а не на внешние возможности. Данная парадигма рекомендует взгляд «изнутри – наружу», где последовательность будет выглядеть так: внутренние ресурсы → проведение → исполнение. Этот подход корнями уходит в более ранние общие идеи, описанные еще Селзником (Selznick) (1957), Пенроузом (Penrose) (1959), и Леарнедом (Learned et al.) (1965).

Мой опыт изучения скрытых чемпионов привел меня к вере, что следует избегать клише обеих этих парадигм. Конечно, внутренние ресурсы просто необходимы, но это еще не достаточное условие для внешнего конкурентного преимущества. Сильные внутренние ресурсы совсем не представляют ценности для рынка и не могут превратиться во внешнее преимущество. Если компания может создать автомобиль с максимальной скоростью в 250 километров в час (155 миль в час), но нет покупателей на автомобили которые ездят со скоростью свыше 150 километров в час (95 миль в час), то эта техническая компетентность не берется в расчет. Лучший производитель паровозов не может сегодня заниматься этим бизнесом. И в самом деле, некоторые скрытые чемпионы канули в лету став бесполезными на своих рынках по причине того, что их внутренняя компетенция и превосходство, в конце концов, стало бесполезным, как, например, компания, производившая записывающие валики для механических пианино. Следовательно, стратегия не может быть построена исключительно на внутренних ресурсах, или только компетентности.

Стратегия, которая построена исключительно на внешних возможностях, может быть в равной степени не совершенной. Рынок способен предоставить прекрасные возможности, но компания, которая не может развить достаточные внутренние ресурсы обречена на провал. Многие диверсифицирующие проекты попали в эту ловушку. Крупные компании имеют тенденцию к самообману, веря, что они способны достичь любой степени компетенции для открытия нового предприятия. Реальность доказывает, что это только иллюзии.

Но если внутренние компетенции и внешние возможности согласуются между собой, успехи будут более вероятным (смотри чарт 6.4). Скрытым чемпионам удастся достичь этой согласованности достаточно успешно, и часто более эффективно, чем крупным компаниям. Делясь своими наблюдениями, хочу отметить, что скрытые чемпионы ориентированы в одинаковой мере и на технологии и на рынки, и в своей общей стратегии не отдают предпочтения подходам ни «изнутри – наружу» ни «снаружи – внутрь». Четкая

концентрация, небольшая организационная дистанция между носителями внутренних компетенций и покупателем, и корпоративная, вместо профессиональной культуры являются основами эффективного интегрирования внутренних ресурсов с внешними возможностями.

**Чарт 6.4 Внешние возможности против внутренних ресурсов**



## ПОКУПАТЕЛЬ КАК ИННОВАТОР

Покупатель является чрезвычайно важным источником инновационных идей. Эрик Вон Хиппел (Eric von Hippel), подтверждая эту простую истину десятками конкретных примеров, видит процесс инноваций как «распространенный среди пользователей, производителей, поставщиков и других» (Hippel 1988, 3). Это очень знакомая область для многих скрытых чемпионов, которые давно уже приняли близко к сердцу отношения с покупателями; некоторые прошли путь от неудовлетворения клиентов, до их официальных поставщиков последним.

Преодоление разрыва между покупателями и функциями, которые предлагают новые идеи для новой продукции очень тесно связано с общим понятием близости с покупателем, уже обсужденной в главе 5. Это требует либо установления прямых контактов между двумя сторонами, или в виде функций, таких как продажи и обслуживание, которые подразумевают регулярные контакты с клиентами, когда информация может быть передана техническому персоналу.

Скрытые чемпионы особенно сильны в умении извлекать эффекты из подобных обменов. Компания Claas, лидер в производстве комбайнов, обычно продает свою технику через дистрибьюторов, которые рекламируют и предлагают ее фермерам. Однако Claas владеет как минимум одним магазином розничной торговли своей техники и запасными частями в каждой из основных стран потребителей. Компания следует по этому пути не потому, что она заинтересована в розничных продажах, а как способ и возможность изучать нужды фермеров непосредственно на месте. Компания называет эти магазины учебными полигонами, так как работники этих магазинов, используя внутренние функциональные возможности, могут применять их для получения опыта из первых рук о нуждах и проблемах фермеров.

Общение между техническими экспертами и покупателями часто носит спонтанный характер. Посещая один завод скрытых чемпионов, я пересек этаж, где группа инженеров из Volkswagen работала с экспертами компании. Они пытались разрешить проблему

Volkswagen по точной шлифовке детали двигателя. Я был поражен степенью сотрудничества между этими двумя группами, и очевидный комфорт, который они ощущали работая друг с другом - было невозможно отличить кто из них представлял Volkswagen, а кто представлял скрытых чемпионов. Определенно это была встреча людей технического, а не организационного мира!

Эффекты от подобного близкого сотрудничества достаточно интересны. Согласно недавнего исследования консалтинговой компании J.D. Power and Associates, контакты лицом к лицу между поставщиками и клиентами в автомобильной индустрии помогают значительно улучшить качество конечной продукции и способствуют ускорению временных циклов (смотри *Гарвард бизнес обзор* 1994). Близкое сотрудничество в исследованиях и развитии R&D не только представляет преимущества для поставщиков в возможности получить вклад в инновационный процесс, но так же помогает покупателям создать конечный продукт лучшего качества со своей стороны, и сократить собственные временные затраты на развитие – беспроигрышная ситуация для всех сторон. Порой, что бы мнение покупателя прошло тернистый путь, до того как оно становится достоянием производителя, проходят десятилетия. Герман Кронседер, глава Krones лично убежден, что вся интересующая компанию информация проходит через «правильных» людей. Он поясняет:

*Данные, полученные от технических специалистов, работающих на «полигонах» часто бывают не очень приятными для инженеров и конструкторов, по этому я всегда присутствую в коллективе инженеров в те дни, когда проводятся совещания подобные между ними. Техники четко разъясняют те трудности и проблемы, с которыми им пришлось встретиться, и что должно быть изменено, а так же что должно быть улучшено. Обслуживающий персонал, в общем, имеет превосходное понимание таких проблем. Несмотря на то, что они точно знают проблемы, они не могут предложить новые концепции или подготовить требуемые чертежи. В большинстве фирм у техников нет в достаточной степени возможностей представить напрямую дизайнерам весь комплекс задач, решение которых требуется в кратчайшие сроки. Бывает, что эти две группы вообще не контактируют друг с другом.*

*Причина, по которой, как я уже подчеркнул, мне приходилось присутствовать на этих встречах заключается в том, что техникам очень сложно убедить инженеров в своей точке зрения. Дизайнеры, у которых позиции гораздо выше, будучи лучше образованными и попросту умнее своих визави, легко могут «припереть к стене» технических специалистов. Техники сознательно уходят от подобных, порою неизбежных ситуаций, думая, «делай что хочешь, мне все равно.» Техники, которые не очень дружат с грамматикой не любят представлять письменные доклады, которые сначала читают секретари, что бы исправить ошибки, словно школьные учителя. Это как яд для техников, вызывающий обиду. Так что им не надо писать доклады. Не на Krones AG!*

Дьявол прячется за мелочами, и опыт Кронседера доказывает, что общение между рынком и технологами имеет множество подводных камней. В конечном счете, опыт Krones может показать все отличия между успешными и не успешными инновациями.

Очень часто новые идеи рождаются, когда компании проводят изучение работы их клиентуры. Рейнхольд Вурт, гуру в области сборочной продукции, наткнулся на подобную идею во время визита сборочного цеха, где он услышал как один из рабочих ворчал по поводу того, что было сложно рассмотреть номера и размеры, выбитые на металлической поверхности инструментов и отверток, которых было почти не видно. Wurth в последствии заменил нумерацию на цветные кольца, так что рабочим теперь необходимо сверять цвета болтов и ключей. Эта система, защищенная патентом, возымела огромный успех. Во время подобных посещений производств Вурту так же приходилось слышать различного рода жалобы от рабочих по поводу болей в отдельных мышцах и сухожилиях. Никто, тем не менее, даже не подумал дать совет об эргономической оптимизации инструмента, такого как отвертки или плоскогубцы. Вурт открыл для себя, что некоторые инструменты не меняли своего стандартного вида более чем сто лет, так что была не большая вероятность, что этот инструмент был максимально удобным для

работы. Он инициировал исследовательский проект совместно с Штутгартским Университетом, что послужило результатом разработки полного комплекта новых инструментов. Некоторые инструменты снижают критическое напряжение более чем на 30%.

Сотрудничество с покупателями преобладает среди скрытых чемпионов, и часто не прерывается в течение долгих лет. Компания Schott, мировой лидер на рынке стеклокерамических покрытий для домашних приборов, производящая продукцию, более известную под именем Ceran, чья продукция значительно дороже традиционных покрытий для кухонных плит, цена на которые колеблется от 200 до 667 долларов США еще раз доказывает мои суждения. Сегодня каждый производит домашних приборов в Европе использует их продукцию, и каждая вторая электроплита, проданная в Европе, оборудована покрытием компании Ceran. В США, где эта продукция была представлена задолго после признания в Европе, эта компания тоже чувствует себя уверенно, делая 15-20% от общих продаж, и наращивая объемы с каждым годом. У них есть только один главный конкурент – французская компания Eurokera, чья доля на рынке не превышает 5%. Ceran можно приобрести в 2 000 вариантах, и команда, состоящая из сорока человек постоянно сотрудничает с производителями домашних приборов, посуды, производителями очистителей, с их дизайнерами и конструкторами, с тем что бы улучшать свою продукцию. Это пример двадцатилетней истории безостановочной инновации, где каждый человек представляет собой важное звено, приносящий определенный вклад в общее развитие.

Компания Tetra вообще относится к той категории скрытых чемпионов, которая была основана потребителем доктором Ульрихом Бенсчем (Dr. Ulrich Baensch). В пятидесятых годах, будучи молодым ученым, ему приходилось кормить тропических рыб для своих исследований. Испытав трудности с решением этой задачи, ввиду отсутствия подходящего корма, он сам разработал готовый к использованию и полностью сбалансированный корм для рыб. Tetra Werke, компания, которая была им основана в 1955-м году сейчас является лидером среди производителей средств по уходу и кормлению тропических рыб. Сегодня доля мирового рынка у этой компании составляет более 50%.

Венделин Сачтлер (Wendelin Sachtler), кинооператор, которому пришлось испытать все недостатки и ограничения существующих треног, основал компанию Sachtler AG на базе своих идей по улучшению треног. Его компания стала лидером мирового рынка треног для профессиональных камер за менее чем двадцать лет. В процессе работы этой компании удалось обойти своего главного конкурента, который изначально удерживал доминирующие позиции, и был удовлетворен положением дел, не заметив важных технических изменений, таких как переход от кинокамер к видеокамерам.

Карл Спаетер (Carl Spaeter), основатель компании Stabilus, импортировал американские автомобили в Германию в начале тридцатых годов. Немецкие дороги в то время не предназначались для движения автомобилей; они были слишком извилистыми и ухабистыми и езда на автомобиле не доставляла удовольствия. Спаетер разработал автоматическую гидравлическую систему амортизации, и вскоре каждый роскошный автомобиль был оборудован самим продавцом компонентами Stabilus, для более мягкой езды. Сегодня эта компания является мировым лидером на рынке пружин газового давления, снижающих уровень вибрации, которые используются в тысячах областях требующих контроля за вибрацией – среди которых можно назвать и стиральные машины, офисные кресла и даже самолеты.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИЙ

Взаимозависимость внутри организаций и инновациями являются очень сложными вопросами и не могут здесь быть рассмотрены глубоко (смотри Албач (Albach) 1994), но я

прикоснусь к наиболее значимым аспектам скрытых чемпионов в этой связи. Их затраты на исследования и развитие R&D не кажутся чрезмерно высокими; порядка 6,3% от продаж. Эта картина подтверждается моим субъективным восприятием того, что совсем небольшое число людей на этих фирмах посвящают значительное время на исследования на R&D. Результаты моих интервью только подтвердили мои подозрения, что R&D и инновации рассматриваются как вопрос качества, но не количества. В крупных компаниях я часто встречал мнение, что инновации главным образом основаны на количественных показателях. Вы вбрасываете деньги и привлекаете людей, так что они смогли бы найти решение проблемы - тот взгляд, который скрытые чемпионы никогда не разделяли, по той причине, что они верят в необходимость проведения R&D только для повышения качества.

Хотя большинство R&D групп удивительно малые, их достижения впечатляют. В некоторых фирмах я встречался с одним, уединенным, выдающимся человеком, ответственным за R&D, экспертом, который в течение многих лет «мономаниакально» фокусировался на проблемах компании и на выходе предлагал большинство изобретений. Так как сложно обобщить эти находки, они предупреждают, что чисто количественный взгляд на инновации должен предаваться сомнению. С другой стороны, нужно понимать, что некоторые нововведения могут быть осуществлены крупными фирмами с большим числом людей, например при создании программного обеспечения, в области фармакологии, и телекоммуникациях.

Было так же удивительным видеть, как несколько скрытых чемпионов легко управлялись с технологическими изменениями. Доктор Вернер Панкок (Dr. Werner Pankoke), глава компании Hummel, лидер на рынке двух-ременных прессов поясняет: «Нам приходится быть вовлеченными во многие аспекты технологии в обработке дерева, пластика, резины, пробки и различных соединений, так что все это требует высокой степени инновационности. Однако развитие технических компетенций, и поиск «правильных людей» позволяет нам пока избегать узких мест.»

Общая гибкость и простота скрытых чемпионов добавляются к их способности к инновациям. На многих фирмах маркетинг, и R&D находятся под контролем одного человека, и этот человек, как правило, глава фирмы. В некоторых случаях отдел маркетинга отчитывается перед отделом исследований и развития R&D, как в компании Jungheinrich, лидера в оборудовании для обработки материалов; либо отдел R&D отчитывается перед отделом маркетинга, как в компаниях Karcher или Sachtler.

Простота организации (читай Роммель (Rommel) 1995) вместе с предпринимательским духом требует сокращения времени на обработку информации и развития. Процесс инноваций на этих фирмах проходит гораздо быстрее, чем способны на это крупные корпорации. Рейнхард Виртген (Reinhard Wirtgen) бывший глава и основатель компании мирового лидера на рынке систем переработки дорожных покрытий, заключает: «Когда возникает проблема, требующая неотложного решения в пятницу, мы как правило решаем ее во время выходных. В то же время нашим конкурентам требуются недели только для обсуждения данной проблемы, что бы принять решение каким способом устранять возникшие трудности.» Нет сомнения, что скрытые чемпионы менее склонны рисковать своей инновационной деятельностью, как это позволяют себе гиганты. Проводя испытания крупными компаниями новой продукции в течение длительного времени, что бы удостовериться, что эта новинка способна удовлетворить покупателей, скрытые чемпионы гораздо быстрее представляют на рынке свои инновации, применяя подход «испытание-ошибка». Конечно, это более рискованно, но в период значительно возросшей конкуренции, где время – все, их стратегия может быть превосходящей. Так что не надо шокироваться тому факту, что скорость и гибкость инноваций позитивно и достаточно сильно связаны с общим успехом этих фирм.

Культурные факторы играют огромную роль в достижении успеха в творчестве. Албах (1994, 17) считает, что самоотдача является одним из наиболее важных определений инновационных исполнений. Он пишет:

*Самоотдача, личные качества людей, все это характеризует фирмы и их культурный феномен. Есть люди, которые полностью отдаются своей работе, охвачены желанием решения проблем. Истории и мифы о величайших изобретателях человечества это рассказы о самоотдаче и фанатизме. Фирмы, которые охвачены желанием развиваться считают, что самоотдача будет решающим фактором для успеха... Фирмы, которые делают упор на желание преуспеть больше, чем на установление правил для проектов исследований и развития, являются большими инноваторами в долгосрочной перспективе, чем другие. Контроль за поведением – самоотдачей – более важен, чем контроль за результатами – отметание вех, ограничение себя рамками бюджета, написание хороших промежуточных исследовательских работ. (Албах 1994, 19)*

Это заключение могло попасть напрямую из любой исследовательской лаборатории скрытого чемпиона, где самоотдача является главным определением исполнения, и, в общем, является следствием определенных целей и узкой специализации (смотри часть 3). Фирма Schaudt, лидер в производстве цилиндрических молотильных машин говорит: «Концентрация на одной области специализации постоянно дает нам возможность делать важные разработки. И мы задаем темп в индустрии уже более восьмидесяти пяти лет.» Как только концепция была разработана, она прямо сходу трансформируется в конечный продукт. Компания Tracto-Technik, производитель наземных ракет выражает свое поведение таким образом: «Наша сила находится в способности перевести идею в максимально простое применение, подходящую для конструкторского цеха с последующим использованием в производстве.» В этом и заключается успех. Очень сложно удержать человека, который не жалея себя поглощен с головой новыми идеями в четко определенном рынке и настойчиво преследует цель.

## РЕЗЮМЕ

Инновации являются одним из столпов, на котором базируется и строится лидерство скрытых чемпионов на мировых рынках. Многие являются пионерами в создании какого-то продукта, либо вообще создали новые рынки. Некоторым удалось использовать новаторство для долгосрочного превосходства. Их опыт включает в себя множество важных уроков.

- Необходимость в инновациях четко определена руководящими принципами компаний, и интенсивно доводится до всех сотрудников, так что скрытые чемпионы понимают и желают следовать этим принципам.
- Инновации не должны рассматриваться узко и касаться только производимой продукции; скорее каждый аспект бизнеса предлагает возможности для нововведений, особенно если они исходят из требований покупателей.
- Изобретение, это не только захватывающий прорыв; скрытые чемпионы претворяют в жизнь инновации постепенно но постоянно. Любой бизнес, который требует постоянного улучшения должен извлекать пользу из любой возможности.
- Создание рынка является наиболее эффективным путем инноваций; это, тем не менее, требовательная и сложная задача, потому что поведение покупателей не устойчиво и может меняться.
- Технологии являются наиболее важной составляющей инноваций, и всегда сподручнее работать в местной среде, способствующей изобретениям. Однако, компании, которые не имеют подобного окружения не должны видеть в этом проблему, так как они могут предпринять конкретные усилия для компенсации



местных неудобств, например путем создания учебных центров и сотрудничества с поставщиками и покупателями. Окружающая среда должна рассматриваться как параметр, но не данность.

- Для реализации полного потенциала, технологические инновации должны быть интернационально ориентированными; скрытые чемпионы яркие представители в этом плане.
- Скрытые чемпионы доказывают, что компания не должна ориентироваться только на технологии или на рынок. Технологии и рынки это не противоположности, но дополнения друг к другу, которые должны вместе являться движущей силой компании.
- В более широком смысле компания должна урегулировать стратегию, основанную на ресурсы, следуя парадигме (изнутри - наружу) и конкурентные силы (снаружи – внутрь). Только если внутренние компетенции и внешние возможности совпадают, компания может использовать все эти возможности.
- Покупатели являются очень ценным источником инновационных идей; прямые контакты сотрудников отдела R&D с покупателями, систематический обмен информацией и преодоление разрывов между функциями и развитием являются эффективными путями для получения новых знаний.
- Успешные инновации в меньшей степени являются вопросами организации или финансовых ресурсов, а скорее это вопрос самоотдачи, качества и профессионализма сотрудников, корпоративной культуры и желания действовать.

Скрытые чемпионы доказывают, что малые компании могут быть великими инноваторами. Не существует магических формул неизвестной страны открытий.

Инновации это постоянные исследования и поиск, процесс попыток и неудач.

Практический опыт скрытых чемпионов может быть с пользой использован любой фирмой.

## 7

**КОНКУРЕНЦИЯ***Конкуренции всегда недостаточно*

Скрытые чемпионы хорошо известны как жесткие конкуренты, нацеливая свои стратегии скорее на дифференциацию продукта (не стандартизированный товар), а не на стоимостные преимущества. Тем не менее, они не пренебрегают ценой и стараются всегда предложить товар высокой ценности по доступной цене. Путем совмещения своих усилий по удовлетворению требований клиентов, они создают конкурентные преимущества, которые выражены качеством продукции и высоким уровнем сервиса.

Эти позиции прочны, так как они построены на превосходных внутренних компетенциях, которые очень сложно скопировать. Будучи атакованными, эти фирмы свирепо защищают свои рыночные позиции, однако опасность вырисовывается для некоторых из них тогда, когда бывает уже сложно отделить их ниши от объемных рынков и уклониться от повышающегося ценового давления.

**СТРУКТУРА**

Существует относительно немного конкурентов на рынках типичных скрытых чемпионов. Среднее количество конкурентов на мировых рынках равно 10; высшая математика подразумевает, что 55 конкурентов не правильно оценивают ситуацию, так как некоторые рынки включают в себя несколько сот конкурирующих компаний. Только около 20% скрытых чемпионов, изученных мной в моем исследовательском проекте, имеют более двадцать конкурентов на их определенных мировых рынках. В то время, как эти цифры могут показаться небольшими, следовало бы помнить, что подобные цифры не значительно больше на многих крупных рынках. В мире существует не более двадцати серьезных глобальных конкурента производящих автомобили.

В рамках пяти сил Портера (1985), конкуренция существует главным образом среди существующих компаний. Новые конкуренты – весьма редкое явление (2,7 по шкале от 1 = очень редко, до 7 = часто). Возможность того, что в будущем мы увидим новые предприятия, которые могут представлять угрозу уже существующим компаниям имеет средний показатель (3,6 и 3,33 соответственно по той же 7-ми бальной шкале). Очевидно, по причине того, что рынки скрытых чемпионов малы и их конкурентные силы непреодолимы, эти арены не рассматриваются как привлекательные для потенциальных соперников. Тем не менее, на некоторых рынках массового производства продукции возможно проникновение гигантов в ниши скрытых чемпионов.

Хотя обычный обозреватель может ожидать того, что ему удастся найти комфортную конкурентную жизнь на этих рынках, это не тот случай. Прямая конкуренция – это правило. В своем большинстве, похожие конкуренты появляются повсеместно и во все времена (согласны с этим 5,5 по 7-ми бальной шкале) и начинают бороться за свою долю на узких рынках. Мне говорили снова и снова, что скрытые чемпионы относятся очень серьезно к конкуренции. Практически все, с кем мне доводилось беседовать, указывали на то, что их конкуренты тоже весьма сильны, так что было бы слишком опасным считать, что их лидерство на рынке полностью защищено. Самый высокий бал, 5,8 из 7-ми возможных был выставлен вопросу об интенсивности конкуренции. Скрытые чемпионы постоянно начеку, и понимают, что лидерство на рынке должно зарабатываться и защищаться каждый день.

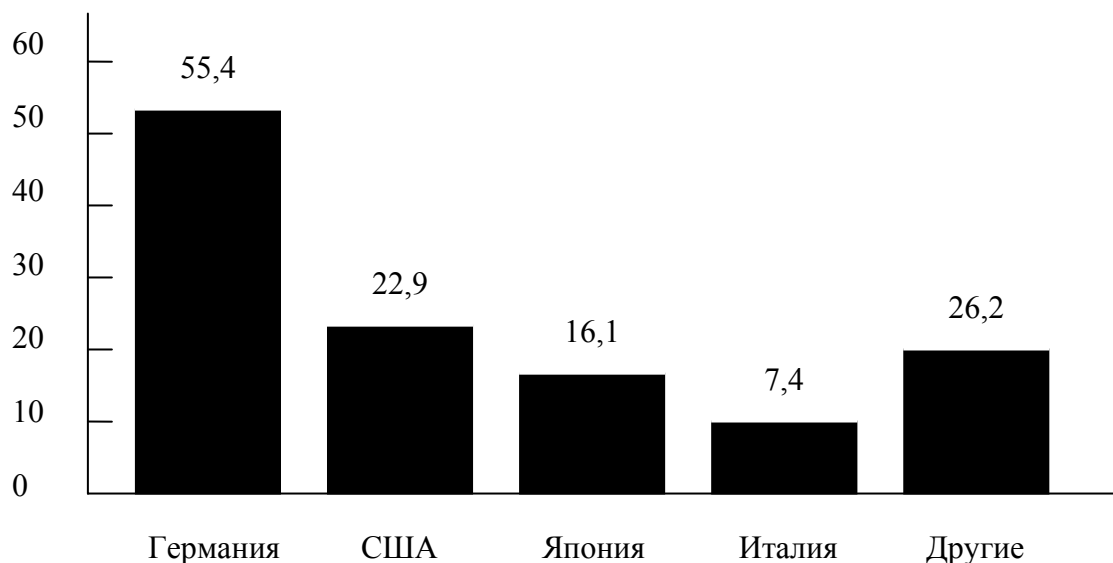
Большинство этих фирм не рассматривает ни заменители их продукции, согласно «границ пяти сил» Портера, ни поставщиков либо покупателей, как нечто, представляющее конкурентные угрозы. Скрытые чемпионы больше склонны к максимизации их доли в цепи ценности, избегая посторонних элементов, где это возможно. Это позволяет им быть

менее зависимыми от поставщиков но может иметь негативный эффект на конкурентоспособную цену. Стоимость, как слабое место будет описано ниже. Региональная структура конкуренции так же весьма любопытна. Вы можете посмотреть чарт 7.1, где графически показано как распределились ответы на вопрос: «Какая страна является домом вашего наиболее значимого конкурента?» Хотя я и попросил, что бы был дан один ответ, многие респонденты дали множественные ответы, так что общий процент превышает цифру 100.

Конкуренция имеет по настоящему глобальную форму – 72,6% ответили, что один или более их наиболее важных конкурентов находятся в других странах; тем не менее, более половины респондентов (55,4%) утверждают, что один или двое сильнейших конкурентов имеют немецкое происхождение. Это процентное соотношение практически полностью подтверждает результаты исследования проведенного в 1988-м году, где инженерные компании получили похожие вопросы – 52,8% ответили, что их главная конкурентная борьба ведется в Германии (Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft 1988). Внутренняя конкуренция является важным элементом «алмаза» Портера, касательно международного конкурентного преимущества. Портер (1990а, 117) утверждает: «Среди самых сильных эмпирических находок в нашем исследовании является взаимосвязь между ожесточенной внутренней конкуренцией и созданием и настойчивом поддержании конкурентного преимущества в индустрии. Страны, занимающие лидирующие мировые позиции часто имеют большое количество внутренних конкурентов.»

***Чарт 7.1 Страны, где базируются наиболее значимые конкуренты***

Процент скрытых чемпионов

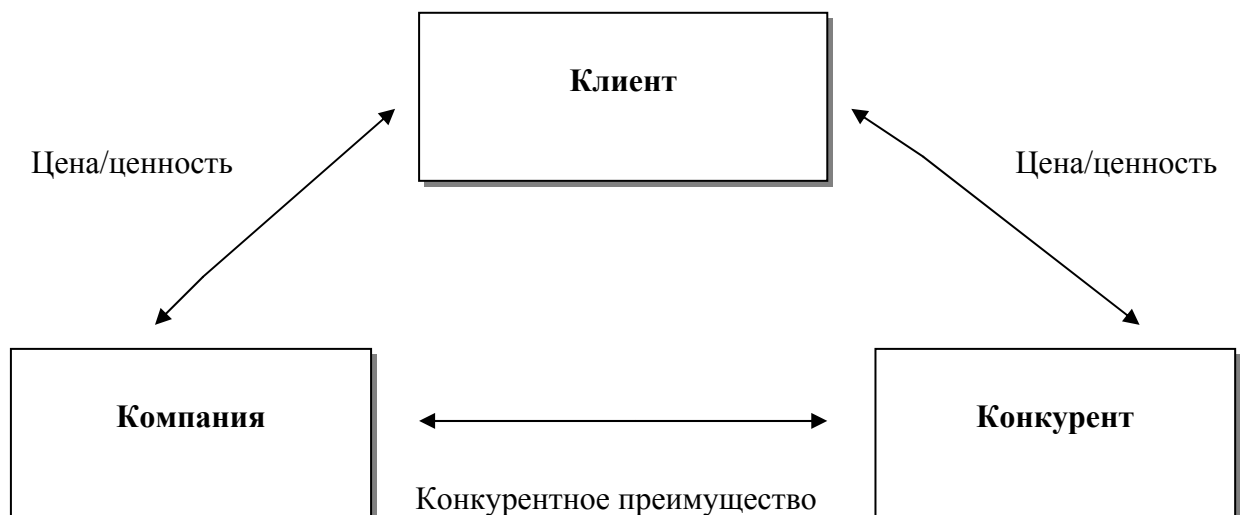


Эти заключения подтверждаются моими исследованиями. Жесткая внутренняя конкуренция является наиболее значимым элементом, который делает скрытых чемпионов соответствующими мировым стандартам. Это не только характерное определение, но и одна из важнейших черт, присущих определенным нациям; таких как международная ориентация, требовательные покупатели, и инновационность, что, находясь во взаимной связи, работает в одном направлении. Я рассматриваю внутреннюю конкуренцию как фактор соответствия для глобальной конкуренции. Данный эффект не связан со сговором или еще какими либо махинациями, а скорее наоборот, результат зависит от постоянного наличия главных «противников» с которыми приходится сражаться, прямо как в спортивных состязаниях. Конкуренты редко дружат, но соревнуюсь

друг с другом, конкуренты выводят себя на новые уровни и высоты. Этот феномен встречается среди скрытых чемпионов даже из маленьких городков или деревень. В главе 8 рассматриваются особенности отношений этих фирм с различными партнерами. Конкурентные перспективы не относятся к регионам, 39% скрытых чемпионов верит, что один или более их наиболее значимых конкурентов находятся в США или Японии. Италия, особенно на севере, представляет собой еще одну важную конкурентную составляющую, как территория, где расположены мощные производители; итальянцы вообще сделали огромный рывок в международном бизнесе за последние несколько десятилетий. Под другими странами подразумеваются такие государства как Великобритания, Швеция, Швейцария и Голландия. Южно-азиатские страны, как регион нахождения компаний, играющих значительную роль на мировых рынках, назывались редко. Так же страны центральной и восточной Европы пока не играют в высшей лиге, но я ожидаю, что Чехия попадет в этот список в ближайшие десять лет. Скрытые чемпионы, имея покупателей и конкурентов по всему миру выбирают направление на глобализацию. В сумме, эти компании конкурируют на рынках с относительно небольшим количеством соперников во всем мире. Их типичные рынки являются олигополистическими. Конкурентная интенсивность высокая, так как каждой компании приходится бороться за свою долю на узко определенном рынке. Не противоречит теории что, плотная внутренняя конкуренция готовит компании для мировых рынков, многие скрытые чемпионы имеют мощных конкурентов в своих странах, но они не относят свои действия к каким-то отдельным регионам. Нацеливаясь на мировые рынки, они борются с сильнейшими компаниями как с конкурентами мирового масштаба. Урок тут прост: любая компания, которая желает играть лидирующие роли на глобальных рынках, должна активно включаться в соревновательный процесс с лучшими в мире, не зависимо, где они расположены. Мировой класс можно достичь только в борьбе с лучшими, а не упоаясь успехами в низшей лиге.

## ПРИНЦИПЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Что бы рассмотреть основы данной темы, я рекомендую взглянуть на стратегический треугольник на чарте 7.2. Все три «К» треугольника означают – клиент, компания, конкурент (Customer, Company, Competitor) – относятся к тем игрокам, которые влияют на результаты успехов или неудач. Маркетинг традиционно фокусируется на связь между компанией и клиентом. Компания, которая старается удовлетворить спрос клиента предлагает определенную ценность, выраженную ценой, которую клиент, собственно, и платит. Аналогичная связь существует между покупателем и конкурентом. На современных рынках – включая рынки скрытых чемпионов – несколько конкурентов практически всегда предлагают высокую ценность продукции по конкурентной цене. Поэтому третья связь в треугольнике, компания – конкурент, только подчеркивает критическую важность конкурентного преимущества. Уже недостаточно для компании предлагать высокую ценность по конкурентной цене. Теперь необходимо для успешной борьбы быть лучшим как минимум в одном компоненте – предлагать лучшую цену, либо ценность, что бы иметь конкурентное преимущество. В дополнение к вопросу: «Как хорошо мы обслуживаем наших клиентов?», фирма должна спросить себя: «В чем заключается наше конкурентное преимущество?» Вы удивитесь тому факту, что большинство компаний (это не относится к значительному большинству скрытых чемпионов), имеют трудности с ответом на этот простой вопрос.

**Чарт 7.2 Стратегический треугольник**

Конкурентные преимущества могут быть определены как превосходное исполнение относительно конкуренции, которое соответствует следующим критериям:

1. Это должно быть важным для покупателей.
2. Это должно быть воспринято покупателями.
3. Это должно быть жизнеспособным.

Если, к примеру, упаковка продукции не имеет значения для покупателя, вероятность того, что удастся добиться конкурентного преимущества улучшив обертку, ничтожно мала. Если срок службы продукции превосходит аналоги, предложенные конкурентами, но покупатели не знают об этом или не чувствуют этого, то такое конкурентное преимущество не в счет. Если компания снижает себестоимость товара, не изменяя конечной цены, то такое преимущество не будет устойчивым. Исполнение этих трех критериев одновременно весьма непростая задача. В более раннем исследовании только 60,4% пересекающихся немецких промышленных компаний заявили, что они добились конкурентного преимущества, которое соответствует всем трем требованиям (Simon 1988). Управляя конкурентным преимуществом, компания должна изучить и придерживаться определенному числу простых принципов, о которых скрытые чемпионы хорошо знают.

### **Принцип выживания**

Что бы выжить, компании требуется как минимум одно конкурентное преимущество. Почему покупатель должен покупать товар, или быть лояльным к какой-то компании если он не может извлечь хоть какое-то преимущество перед аналогичной продукцией других производителей? Принцип теории эволюции, закон Гауза взаимного исключения, предлагает аналогию: «Виды смогут выжить только если им удастся овладеть как минимум одним родом деятельности лучше, чем их враги.» Они должны либо быстрее бегать, либо глубже копать, либо уметь выше взбираться (читай Henderson 1983). То же самое можно применить и к конкуренции; как и в эволюции, это вечная борьба за выживание. Скрытые чемпионы хорошо знакомы с этим принципом. В среднем, компании заявили, что они имеют 1,3 конкурентных преимущества среди трех возможных. Сравните

эти цифры с данными, полученными из моей ранней работы по изучению крупных корпораций (Simon 1988).

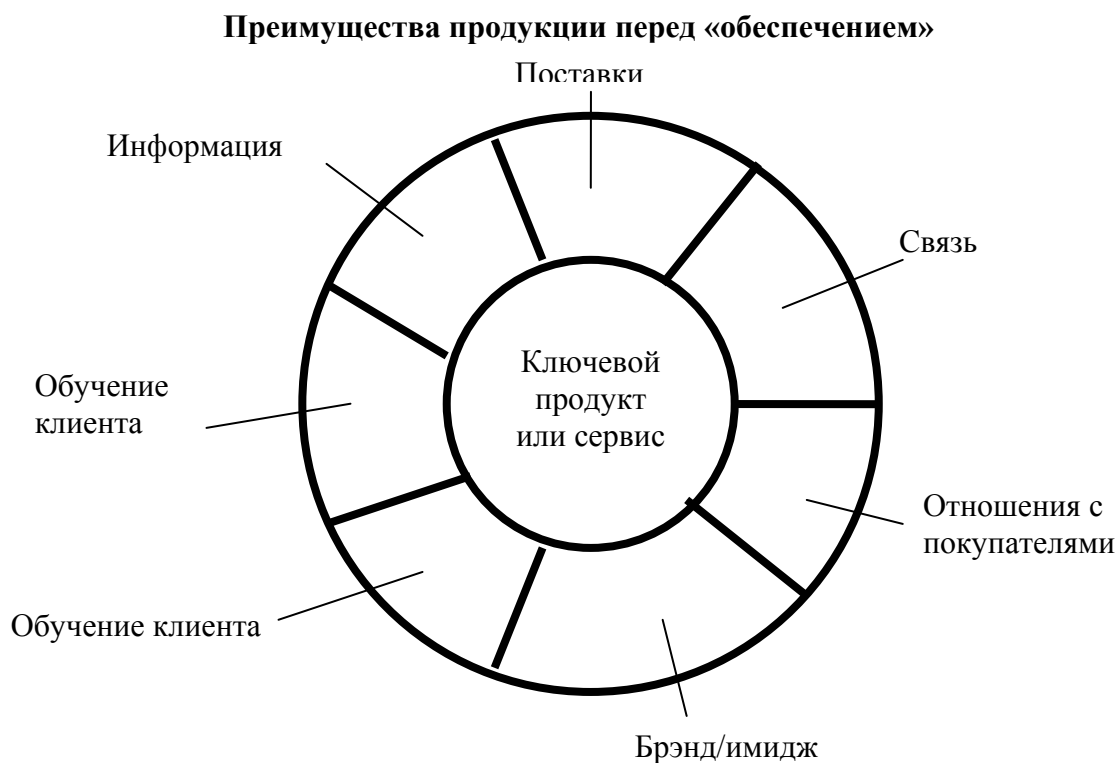
### Знай принципы своего конкурента

Для создания и защиты конкурентных преимуществ, необходимо быть хорошо знакомым с конкурентами. Чарт 7.2 в виде треугольника рекомендует, что бы все три игрока и отношения между ними были бы хорошо известны. Только если компания знает сильные и слабые стороны своих конкурентов, она сможет подстроить свою стратегию к этому преимуществу. Конкурентная разведка должна включать в себя как внешние рыночные преимущества, так и внутренние компетенции, информация о чем, не является достоянием гласности. Хотя ситуация улучшилась за последние несколько декад, обладая повышенной осторожностью и лучшими методами, в контексте стратегического треугольника, конкурентная разведка, особенно касательно внутренних компетенций, все еще не дает достаточных результатов.

Это не является фундаментальной противоположностью для скрытых чемпионов. Глава 5 показала, что они добывают ценные знания главным образом из уст покупателей путем создания тесных связей с ними и получения опыта непосредственно на месте расположения клиентов, но не в коем случае не полагаясь на формальные маркетинговые исследования. То же самое можно сказать и про конкурентную разведку. Совсем немногие скрытые чемпионы вообще имеют кого-либо, кто занимался бы подобной деятельностью, но будучи близкими к своим конкурентам, им удастся хорошо понимать друг друга. Их первые лица практически всегда встречаются, причем непосредственно в компаниях-конкурентах, что становится, наверное, самым важным аспектом конкурентной разведки. Они почти всегда встречаются с одними же и теми потенциальными клиентами, так что они получают информацию о поведении конкурентов автоматически и неизбежно.

#### **Чарт 7.3 Возможности конкурентных преимуществ**

---



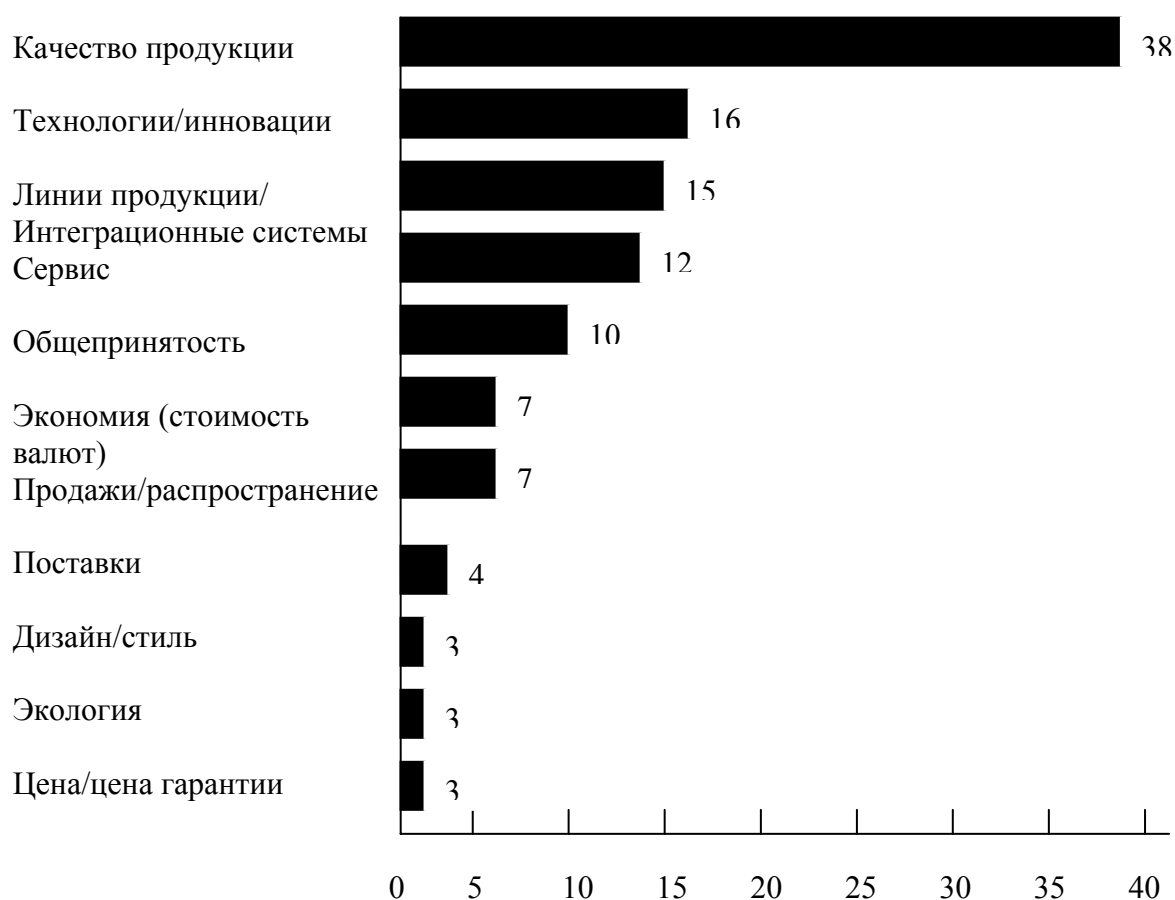
В то время как близкие отношения с покупателем позволяют получать информацию о конкурентах, поведение некоторых компаний препятствует сбору конкурентной информации. Очень часто компании стараются сохранять секретность, что присуще скрытым чемпионам, и позволяют получить доступ только к минимальным данным, которые публично общеизвестны. Некоторые скрытые чемпионы заявляли, что они воздерживаются от сбора информации о конкурентах, так как они не собираются сравнивать себя со своими соперниками. Один из руководителей компании скрытого чемпиона заявил: «Мы не сравниваем себя с конкурентами, они сами изучают нас.» Другой глава компании согласился: «Конкуренты не могут помочь улучшить наши стандарты. Мы сами устанавливаем стандарты.» Такие компании не интересуются эталонами других компаний, так как они устанавливают свои эталоны, поведение, которое должно рассматриваться серьезно.

Лидерства невозможно достичь путем подражания конкурентам. Ганс Юрген Варнеке (Hans-Jurgen Warnecke), президент научно исследовательского института, ориентированного на проведение исследований в областях индустрии Fraunhofer Society, предупреждает: «Как только вы попадаете в злобное кольцо поиска решения проблемы путем поиска решений той же проблемы конкурентами – вы концентрируетесь на имитации уже имеющихся решений и вы останетесь вторыми навсегда» (Warnecke 1992, 8). Человек, ступающий по чьему-то следу не перегонит впереди идущего. Я мог бы добавить, что конкурентная разведка и имитация конкурента не одно и то же, но разделительная линия почти не видна. Для скрытых чемпионов конкурентная разведка полезна только в плане проверки, находятся ли они до сих пор впереди, но не как основной источник для инновационных идей и решения собственных проблем.

### **Принцип возможностей**

Каждый конкурентный параметр предлагает возможности в создании конкурентного преимущества. Существует длинный список потенциальных кандидатов. Превосходства в работе можно достичь не только путем выпуска отличного основного продукта, с высокими показателями в качестве, технологии, долговечности и цене, но и большим количеством «обеспечений» данных параметров, например, сервис, поставки, продажи/распространение, информация, реклама, связь с покупателями, обучение покупателей. Чарт 7.3 иллюстрирует цикл «обеспечения».

Взглянув на чарт 7.4, становится понятным, что конкурентные преимущества скрытых чемпионов, выраженные в таблице, согласно их ответам, заключаются в том, большое внимание отводится как основному продукту, так и «обеспечению» всего того, что связано с этим продуктом. Возможно, кто-то заметил, что больший упор делается на основной продукт, особенно его качественной и технологической составляющим. Качество продукта было названо главным конкурентным преимуществом только 38% респондентов, хотя этот показатель был первым. Технологии/инновации заняли второе место, подтверждая находки главы 6, где говориться, что данный фактор является фундаментом для превосходства компании. Линия продукции и системы интеграции так же являются важными компонентами (смотри главу 4). В отдельности, параметры «обеспечения», такие как сервис, общепринятость, продажи/распространение, и поставки были упомянуты значительно реже, но когда эти показатели были взяты как одно целое, то они рассматривались как один из основных элементов бизнеса. Цена имеет роль в конкурентном преимуществе только для совсем небольшого количества фирм.

**Чарт 7.4 Частота конкурентных преимуществ скрытых чемпионов**

Кто то может извлечь урок из опыта компаний, приведенных в этой книге для себя. Не смотря на разговоры об обратном, превосходство в работе является результатом создания конкурентного преимущества главным образом самого продукта и его сервисного обслуживания, что главным образом определяет ценность для покупателя. Наилучшим преимуществом может быть качество продукции, и это доказывают скрытые чемпионы — большинству их продуктов нет равных.

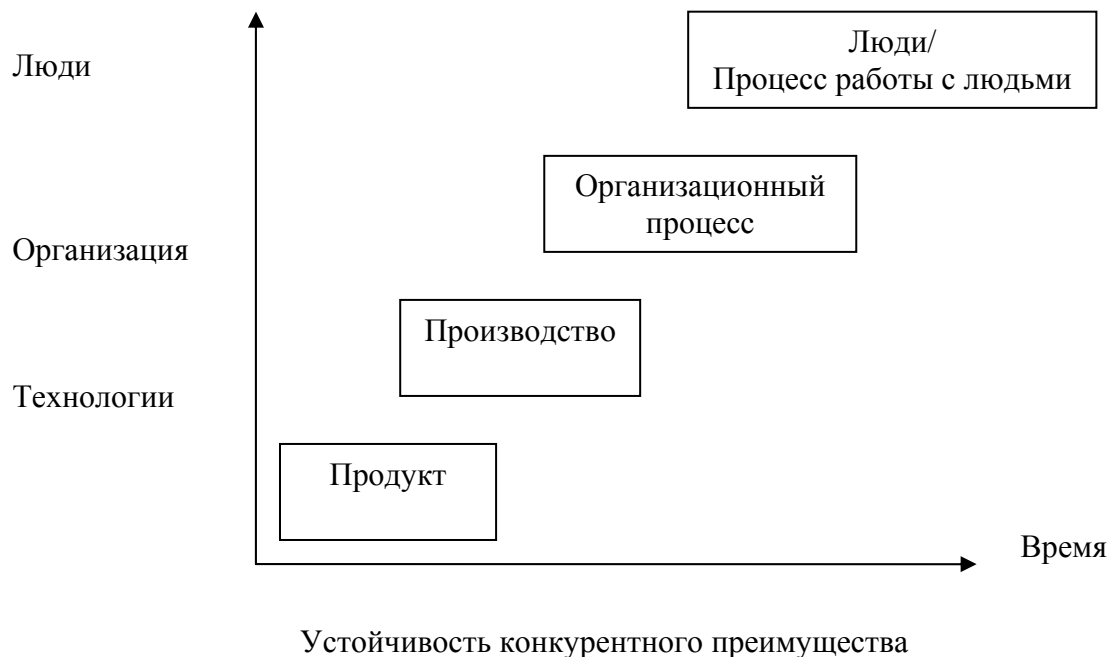
Я не собираюсь лгать по поводу конкурентных преимуществ в круге «обеспечения», но приоритеты, показанные на чарте 7.4 расставлены верно. На многих рынках становится все труднее и труднее добиться превосходства в производстве основного продукта, особенно, когда конкуренты могут быстро симитировать его и выдать за результат собственного труда. И здесь требуется уяснить, что состоятельность преимуществ «обеспечения» приобретает важность. Чарт 7.5 иллюстрирует отношения между происхождением и устойчивостью конкурентных преимуществ.

Не запатентованные конкурентные преимущества, связанные с продукцией, как правило, легче всего скопировать; на многих современных рынках конкуренту достаточно нескольких недель или месяцев что бы репродуцировать товар, путем покупки его и проведения полного обратного проектирования. Конечно, значительно сложнее изменить производственный или организационный процессы, так что эти поля деятельности являются наиболее устойчивыми. Например, конкурент, такой как Komatsu потребует гораздо больше времени и денег для того, что бы заменить глобальный сервис запасных частей компании Caterpillar, чем построить аналог самого последнего грейдера Caterpillar.



**Чарт 7.5 Устойчивость и происхождение конкурентных преимуществ**

Происхождение конкурентного преимущества



Наиболее сложно продублировать работу людей, по этому наиболее устойчивыми преимуществами являются те, которые находятся в людях и их работе. Связь с покупателем, превосходный сервис, основанный на высоко квалифицированных техниках, готовность к общению, и дружеское отношение, выраженное в желании помогать принадлежит данной категории. Время тоже играет важную роль в плане построения доверия и уверенности покупателей и поставщиков друг в друге, так как это требует долгосрочной доверительной работы, с тем, что бы упрочить уверенность в партнере. То же самое можно сказать и об образовании, которое, как и эти компетенции не продается на рынке. Поэтому потребленное время автоматически создает устойчивость. Безусловно, расстояние между внешними преимуществами и внутренней компетенцией в этих областях очень размыты. Тем не менее, устойчивое положение, основанное на факторах, культивированных в работниках и корпоративной культуре, может быть завоевано только благодаря самоотдаче управления и требует длительного времени. Эти факторы являются наиболее значимыми, так как именно их сложнее всего перенять конкурентам. Таким образом, подобные конкурентные преимущества в этой высшей категории были указаны в ответах, иллюстрированных на чарте 7.4, и они играли важнейшую роль в неструктурированных интервью. Превосходные отношения с клиентами была наиболее повторяющейся темой. «Наше компетентное преимущество четко прослеживается в наших контактах с клиентами» - был типичный комментарий. Время тоже было названо важным фактором: «Мы работаем в этом бизнесе уже более ста лет, и наши клиенты знают нас и верят нам, так что конкуренты испытывают трудные времена борясь с нами.» Я вижу эти преимущества как дополнения к основному продукту который должен быть, по меньшей мере, эквивалентным конкурентному продукту. Преимущества «обеспечения» не могут компенсировать низкое качество основного продукта или сервиса. И это приводит меня к следующему предписанию.

## Принцип совместимости

Следование конкурентным параметрам должно быть совместимым с теми признаками, которые важны для покупателя. Прекрасная работа берется в расчет, когда выполняется большинство важнейших для покупателя параметров, однако исполнение качественного продукта/сервиса может быть единственно приемлемым параметром для покупателя, если остальные параметры не играют большой роли для них. Их близость к покупателям позволяет скрытым чемпионам подстроить свою работу под требования покупателей. Данный аспект более полно описан ниже в анализе конкурентного преимущества.

**Таблица 7.1 Принципы конкурентных преимуществ и позиции скрытых чемпионов**

| Принцип                | Пояснение  | Позиции скрытых чемпионов  |
|------------------------|--|--|
| Выживание              | Выживание только благодаря конкурентному преимуществу                              | Хорошо знают об этом принципе; имеют одно или два конкурентных преимущества  |
| Знай своего Конкурента | Конкурентная разведка так же важна как и исследования нужд покупателей             | Хорошее знание конкурентов благодаря близости к ним; незначительная разведка за конкурентами (для проформы); не занимаются имитацией продукции конкурентов |
| Возможности            | Каждый конкурентный параметр предлагает возможности для конкурентного преимущества | Основной фокус на преимуществе основного продукта либо сервиса; преимущества «обеспечения» при соблюдении совместимости                                    |
| Состоятельность        | Исполнение должно соответствовать важности   | Хорошо приспособленный товар; некоторые исключения на фирмах с технологической движущей силой  |
| Восприятие             | Считаются только воспринятые преимущества  | В целом хорошее, но имеют проблемы с новыми сложными товарами; иногда слабые навыки в коммуникации   |

## Принцип восприятия

Только те конкурентные преимущества, которые воспринимаются покупателями, берутся в расчет – наличие объективного преимущества не достаточно, за исключением, если эти преимущества оценены покупателями. В то время как большинство скрытых чемпионов считают, что они хорошо владеют вопросами коммуникации, кое-кто выразил беспокойство по поводу того, удастся ли им правильно получать нужную им информацию. Это особенно касается тех предприятий, которые производят сложные

товары и системы, как, например, гигиенические туалеты Clean Concept, или когда огромное наличие большого количества клиентов не позволяет вести с каждым общение один на один. Так как массовое общение на рынках со многими покупателями не является сильной стороной многих скрытых чемпионов, кто-то мог бы не перевести их полный потенциал как воспринимаемое преимущество. Возникают проблемы, когда растущие компании должны переключаться со стиля работы с клиентами напрямую, на косвенное общение.

Предшествующая информация обобщена в таблице 7.1.

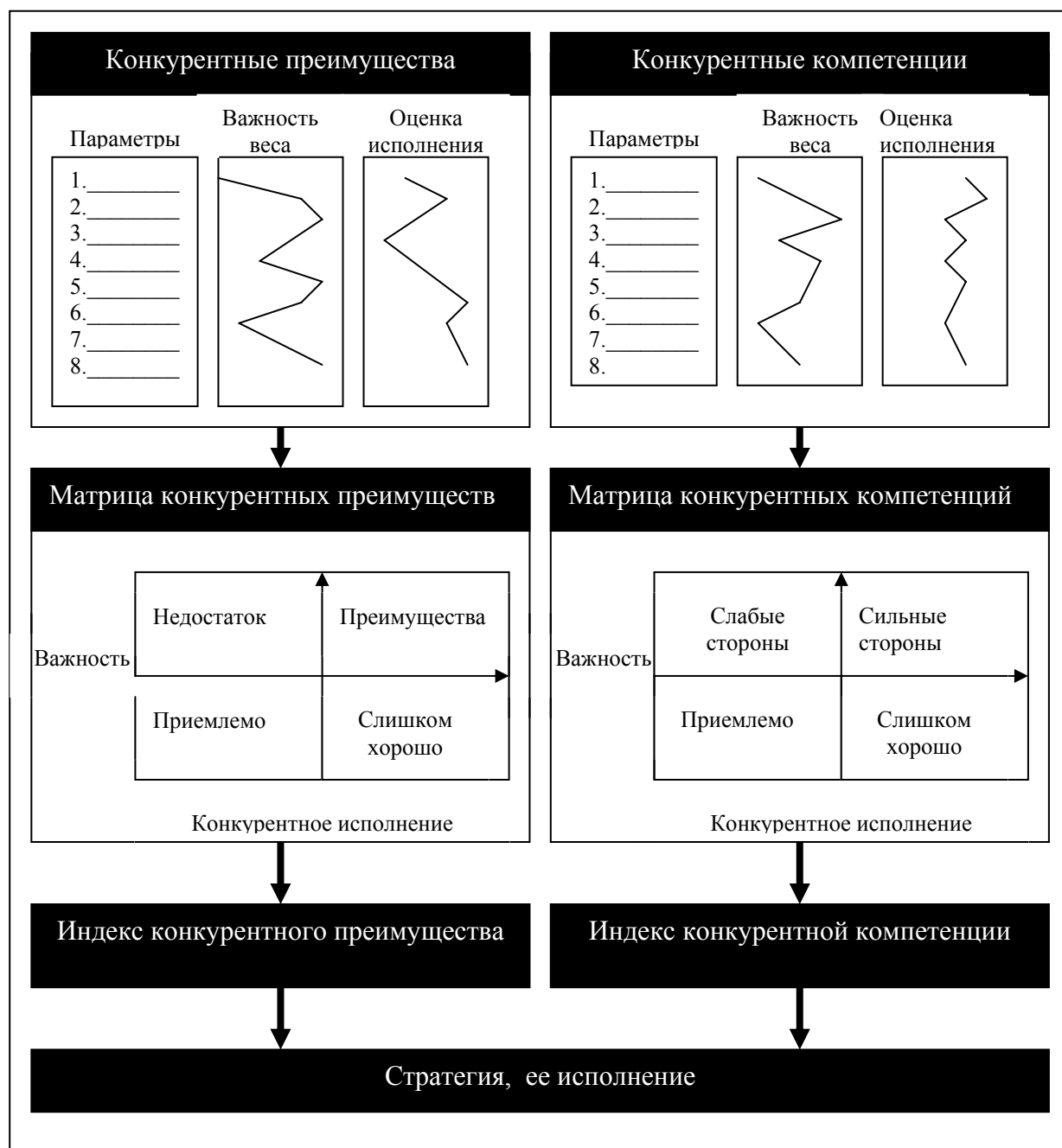
И снова, у скрытых чемпионов не существует волшебных формул для конкуренции, так как они во многом полагаются на здравый смысл. Следуя принципам, указанным выше, все скрытые чемпионы имеют как минимум одно конкурентное преимущество. Они знают своих конкурентов и не полагаются на формальную конкурентную разведку; они никогда не копируют действия или продукт своих соискателей. Они используют возможности для создания конкурентного преимущества, но фокусируются на основном продукте и сервисе. Скрытые чемпионы делают попытки применять параметры «обеспечения», особенно при наличии прямой связи с покупателем, для построения прочных преимуществ, и в исследовании принципов, которые необходимо применять в работе, что бы удовлетворять запросы покупателей лучше, чем это делают их конкуренты. Для некоторых бывает не просто донести свои «сложные» преимущества до ушей покупателей.

## **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

Представляя конкурентные преимущества скрытых чемпионов более формально и в цифрах, я использую систему КОНСТРАТ (COMSTRAT COMpetitive STRATegy) (где КОНкурентная СТРАТегия), которая оправдала себя во многих консультационных проектах в моей компании Simon, Kucher & Partner, Strategy and Marketing Consultants. КОНСТРАТ включает в себя несколько модулей, включая тот, который касается внешних конкурентных преимуществ, и один, который анализирует внешние конкурентные компетенции. Оба они представлены в чарте 7.6.

Оба модуля имеют одинаковую структуру: первое, определены параметры, относящиеся к этому вопросу; далее, оценка важности их веса; и, наконец, оценка работы. Вес важности и оценка исполнения могут быть представлены по нескольким шкалам, обычно по шкале от 1 до 5, иногда по степени значимости. Утонченные методы, такие как объединенные измерения и аналитический процесс иерархии так же могут применяться для точного измерения.

Так как исполнение и компетенции оцениваются для всех конкурентов, данная система включает в себя огромное количество данных (например, 10 конкурентов и 15 их свойств включают в себя 300 пунктов информации), объем которых вредит конечному результату. По этой причине вся информация рассматривается в плоскостях двух матриц: матрица конкурентных преимуществ и матрица конкурентных компетенций, и снова в одной структуре. Вертикальная ось указывает на важность весов, в то время как конкурентное исполнение и компетенции показаны в горизонтальной оси.

**Чарт 7.6 Конкурентные преимущества и компетенции в системе КОНСТРАТ**

Источник: Simon, Kucher & Partner, «Стратегический анализ и действия» (Бонн: Simon, Kucher & Partner, 1995), брошюра.

Конкурентное исполнение может измеряться как отношением к своему наиболее сильному конкуренту, с учетом параметров принятых во внимание. Идея заключается в том, что бы сравнивать вашу компанию с вашим сильнейшим, а не усредненным конкурентом. (Это можно сравнить с портфолио Boston Consulting Group, в котором относительная доля рынка сравнивается с долей рынка сильнейшего конкурента.) Если оценка качества вашей продукции равна 4,5 по пятибалльной шкале и бал ближайшего конкурента равен 4,0, ваше конкурентное исполнение равно  $4,8/4,0 \times 100 = 120$ . Ваш продукт в этом случае будет на 20% лучше, чем аналог вашего ближайшего конкурента. Если ваш продукт получил оценку 3,8 а у сильнейшего конкурента этот показатель 4,0, то конкурентное исполнение можно вычислить по формуле  $3,2/4,0 \times 100 = 80$ ; что означает,

что ваш продукт на 20% ниже качества вашего сильнейшего конкурента. Балл конкурентной компетенции вычисляется аналогичным образом.

Эти аспекты могут быть уплотнены еще дальше в индекс конкурентного преимущества и индекс конкурентной компетенции. Обобщенные данные о продукции по весам важности и конкурентному исполнению по всем направлениям дают результаты по многим параметрам общей конкурентной позиции. Индекс конкурентного преимущества, который равен 95 означает, что ваш вес на 5 пунктов ниже вашего сильнейшего конкурента по всем признакам.

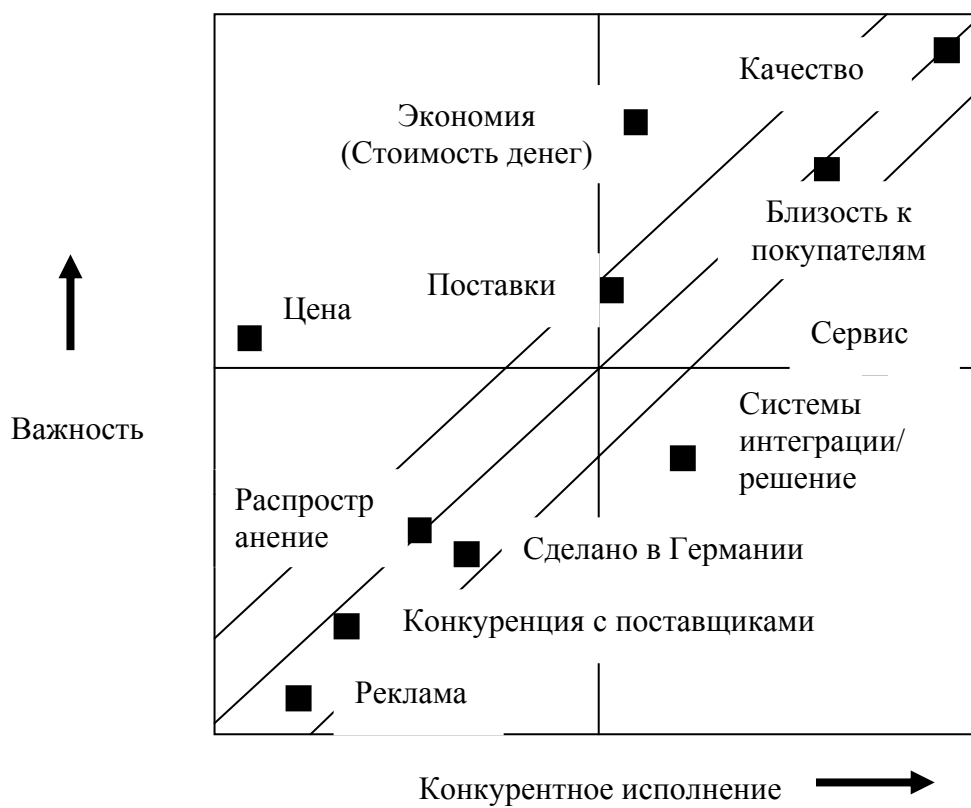
Матрица конкурентного преимущества в чарте 7,6 помогает объяснить принцип состоятельности предыдущей секции. Только параметры в верхнем правом углу матрицы (указанные как преимущество) формируют конкурентные преимущества, так как их важность является выше средней и их исполнение лучше, чем исполнение их сильнейших конкурентов. Соответственно, параметрам верхнего левого угла являются конкурентными недостатками – высокой важности, более низкое конкурентное исполнение. Позиция параметров в нижнем правом углу матрицы конкурентных преимуществ т.н. слишком хороший – находится ниже среднего уровня важности, превосходное конкурентное исполнение. Данная комбинация не создает относящееся к вопросу конкурентное преимущество. Было бы лучше переместить ресурсы от этих параметров к тем параметрам, чья важность выше среднего уровня, и может повлиять на улучшение исполнения. Точно так же позиции в нижнем левом секторе могут быть приемлемыми. Аналогичная интерпретация может быть приложена к матрице конкурентных компетенций. Принцип состоятельности говорит, что эта конфигурация вместе с диагональю от верхнего правого до нижнего левого углов является оптимальным, так как это подтверждает состоятельность между важностью и исполнением.

Чарт 7.7 изображает матрицу конкурентных преимуществ скрытых чемпионов, описываемых в книге. Важность и конкурентное исполнение измеряются по шкале рангов. Помните, что цифры являются усредненными для всех компаний. Диагональная полоса выделяет принцип состоятельности, с которым скрытые чемпионы находятся в полном согласии. Сравнивая сотни подобных матриц, что мне приходилось видеть, показатель состоятельности важности и исполнения просто превосходный. Качество продукта, наиболее важный параметр, показывает наилучшее конкурентное исполнение. Эта не параллельная состоятельность только подтверждает более ранние находки о важности конкуренции на качество продукции. Близость к покупателям (смотри чарт 5.12), что включает в себя такие понятия как открытость, общение, контакты и т.д., становится третьим параметром по степени важности, и в то же время прекрасно позиционируется как один из наименее важных параметров в нижнем левом секторе.

Экономия (ценность денег), является вторым наиболее значимым параметром, которое может повлиять на улучшение исполнения, и отражает только главные формы пренебрежения принципа состоятельности, а именно, цены. Сервис является вторым номером в исполнении, неся среднюю степень важности. В будущем хорошее сервисное исполнение может быть желаемым, учитывая, что важность обслуживания сегодня приобретает все большие и большие позиции. Безусловно, в специфических областях индустрии, например, машиностроение или механической инженерии, сервис имеет более важное значение, зачастую занимая второе место после качества. В этих случаях скрытые чемпионы склонны к предоставлению превосходного сервиса. Вольфганг Вилмсен (Wolfgang Wilmsen), главный администратор компании Weing, мирового лидера на рынке литейных станков, проявляет огромную самоуверенность: «В нашей индустрии мы самая лучшая компания мира в области обслуживания.» Он делает ударение на то, превосходящий конкурентов сервис ослабляет ценовое давление, возникающее при колебаниях курсов валют, что всегда на руку конкурентам в других странах, принципиально в Италии. Герман Кронседер, глава Krones, и Бертольд Лебингер,

руководитель Tgimprf видят аналогичные конкурентные преимущества в своих компаниях, а именно в плане сервисного обслуживания своих клиентов.

**Чарт 7.7 Матрица конкурентных преимуществ скрытых чемпионов**



Цена является параметром, оцениваемым по важности выше среднего; если цена менее привлекательна цены конкурента, то этот параметр вполне приемлем до тех пор, пока компания имеет превосходство по другим важным позициям. Тем не менее, большинство скрытых чемпионов с большой осторожностью подходят к такому чувствительному параметру, как повышение цены, и уделяют больше внимания цене; некоторые даже используют цену как конкурентный инструмент. Компания Fielmann, европейский лидер, второй номер в мире по продажам очков, дает гарантию возврата денег в случае неудовлетворенности клиента. Покупатель, который найдет подобный товар по более низкой цене, получает разницу. Поль Бинхольд, мировой лидер по производству учебных пособий по анатомии, применяет аналогичный принцип во всем мире. В дополнение к отражениям агрессивных атак по снижению цен со стороны конкурентов, Бинхольд считает важным собирать информацию по ценам на продукцию конкурентов во всем мире.

Исходя из этого, вполне можно сделать вывод, что конкурентное исполнение скрытых чемпионов заключается в синхронизации с важностью данных параметров. Фирмы обладают конкурентными преимуществами по качеству продукции, близости к покупателям, и сервису – труднопреодолимый для конкурентов треугольник. В то время как общая матрица предоставляет информацию по усредненным конкурентным позициям скрытых чемпионов, было бы интересно изучить каждый отдельный случай более глубоко, так как это может пролить свет на проблемы, которые испытывают некоторые компании в динамике конкуренции. Этот случай касается компании Procon (не настоящее название фирмы), скрытого чемпиона в производстве приводных двигателей ускорения. Информация была получена из интервью взятых у покупателей со всех концов мира – из Северной Америки, Европы, Азии и Австралии. Procon, мировой лидер на подрынке, или

скажем, на «специальном» рынке. В дополнение к вышесказанному, компания Procon имеет гораздо меньшую долю на более емком рынке. Требования покупателей на этих двух рынках заметно отличаются друг от друга.

На этом специальном рынке, особенно рынке двигателей, где играет значение мощность и ускорение, как наиболее значимые параметры для определения объема рынка, а цена в этом случае приобретает главенствующую важность. По этому необходимо анализировать эти два рынка и предположительные позиции компании по отношению к конкурентам, причем по отдельности. Чарт 7.8 показывает матрицу конкурентных преимуществ для обеих. Конкурентные позиции компании Procon отличаются фундаментальным образом на двух рынках. На специальном рынке она обладает тремя конкурентными преимуществами: гибкость, качество продукта и близость к покупателям. В объеме рынка у этой фирмы нет преимуществ.

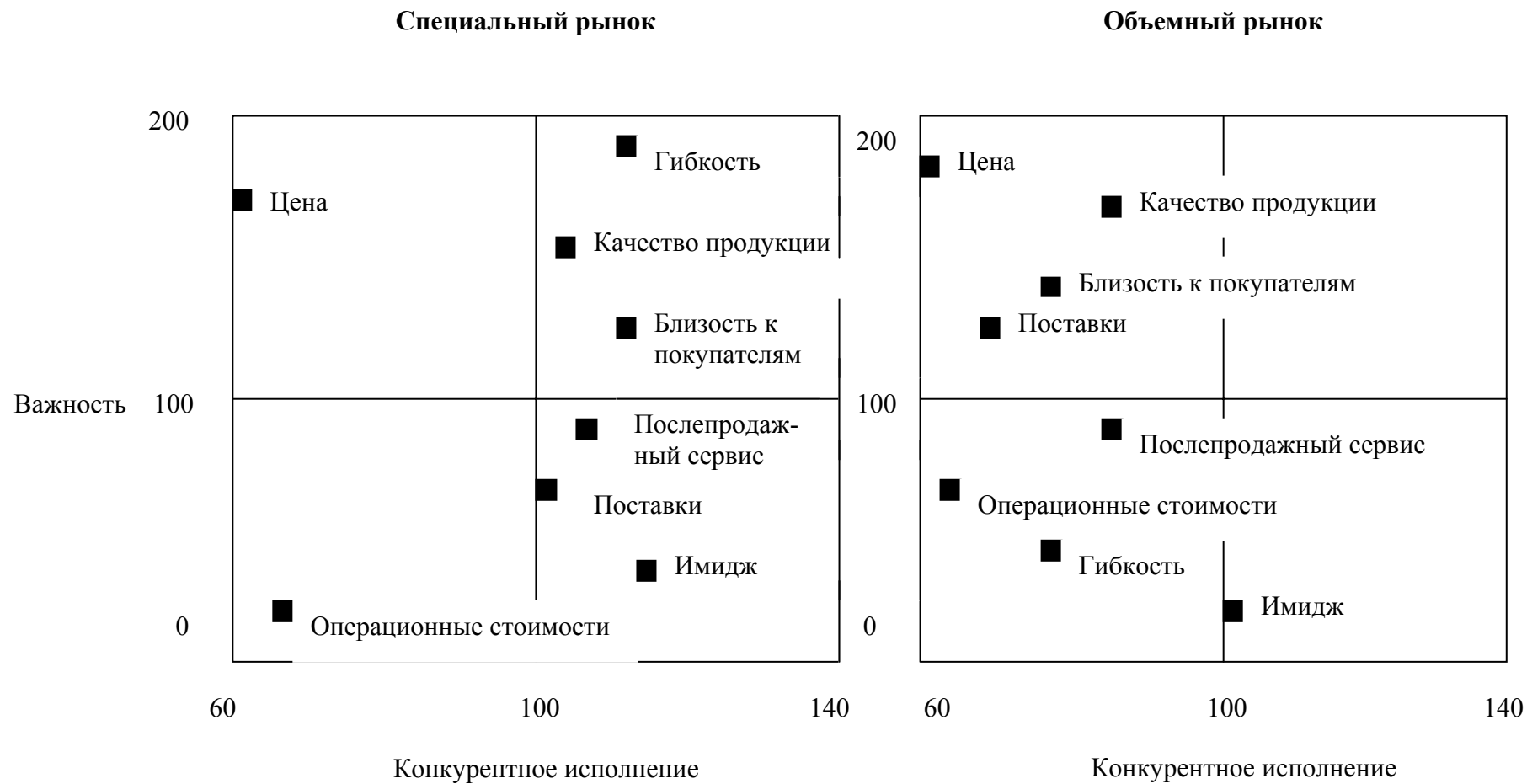
Ценовой недостаток вполне преодолим, так как он возмещен превосходящим исполнением по нескольким другим параметрам, но этот недостаток полностью неприемлем для объемного рынка. Общий индекс конкурентного преимущества на специальном рынке равный 118, означает, что вес среднего исполнения Procon превышает самого главного конкурента на 18%. На объемном рынке индекс конкурентного преимущества компании равный 89 указывает на то, что относительно сильнейшего конкурента Procon в среднем не «дорабатывает» на 11%. Так что не удивительно, что Procon является мировым лидером на специальном рынке, но при этом является обычной компанией на объемном рынке.

Сила, связанная с фокусировкой компании на специальные рынки превращается в слабость на объемном рынке. Когда управление Procon начало искать возможности для экспансии, объемный рынок превратился в натуральную цель. Размер этого рынка и модель роста привлекли внимание, в то время как специальный рынок начал приходить в упадок. Как не поддающийся сомнению технологический лидер, Procon сохранил уверенность в своем успехе на объемном рынке.

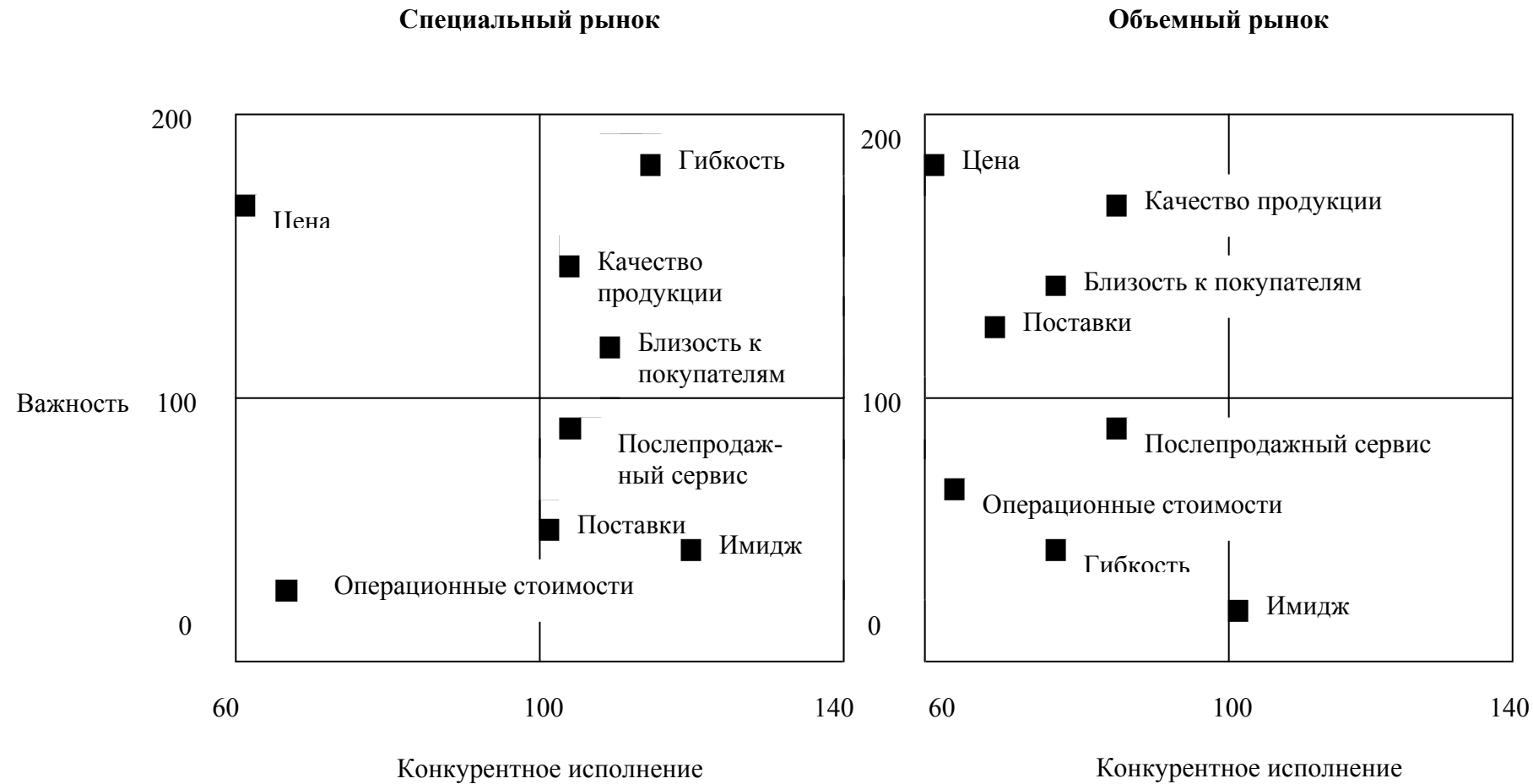
Мой анализ конкурентных преимуществ только подтвердил сильные позиции специального рынка, но показал, что Procon оказался уязвимым на объемном рынке, в котором настоящие конкурентные позиции пренебрегают каждым принципом конкурентного преимущества. В конечном итоге, Procon столкнулся с вопросом – обладала ли компания внутренними компетенциями достаточными для улучшения конкурентных позиций. Компании должны сознавать, что внутренние компетенции являются предпосылками для внешних конкурентных преимуществ, когда мы говорим о специфических рынках.

Следуя системе модели КОНСТРАТ, показанной на чарте 7.6, я создал матрицы конкурентного преимущества компании Procon, на специальном рынке, а позиции на объемном рынке репродуцировал на чарте 7.9. На этом специальном рынке у Procon есть пять компетенций с огромной степенью важности, и с превосходным исполнением: R&D, продажи, гибкость производства, маркетинг, и исполнение. Становится очевидным, что эти параметры важны на специальном рынке, и исторический опыт указывает на превосходство Procon на этом рынке. Это как раз те параметры, которые и привели компанию к лидерству во всем мире. Но на объемном рынке, в это же время, картина конкурентных компетенций выглядит катастрофично, с практически противоположным принципом состоятельности: Procon показывает низкие компетенции по всем параметрам которые являются важными на объемном рынке. Даже относительно неплохие параметры не играют большого значения на объемном рынке. У Procon в этом случае появляются три стратегических варианта:

**Чарт 7.8 Матрицы конкурентных преимуществ на специальных и объемных рынках**





**Чарт 7.9 Матрицы конкурентных компетенций на специальных и объемных рынках компании Procon**

1. Продолжая свою стратегию удерживания специальных рынков защищать и усиливать там свои позиции. Риск, имеющийся в этом случае, заключается в том, что можно потерять конкурентоспособность по ценовой составляющей, и покупатели могут начать приобретать продукцию, заведомо созданную под объемные рынки.
2. Развивать конкурентные компетенции, которые требуют преуспевания на объемном рынке, превращая их в конкурентные преимущества. Это может занять годы для успешного выполнения этого затратного по времени варианта.
3. Найти партнера, который силен на объемном рынке и слаб на специальном. Данная компания пошла именно по такому варианту. Сформировав стратегический альянс с японским партнером, Procon начала работать по всему миру в начале 1995-го года.

Этот случай так же служит иллюстрацией конкурентных рисков, с которыми обычно сталкиваются скрытые чемпионы, о чем будет более подробно говориться в следующем разделе. Динамические перемещения между объемными, и специальными (нишевыми) рынками влекут за собой как риски, так и новые возможности для этих компаний. Мой анализ подтвердил, что, в общем, скрытые чемпионы устанавливают устойчивые конкурентные позиции. Их конкурентные преимущества основаны на качестве продукции, близости к покупателям и предоставлении отличного сервиса. История с Procon показала нам, что конкурентные преимущества и внутренние компетенции на узком рынке становятся недостатками на широком. Эти исследования проливают свет на потенциальные конкурентные риски узко сфокусированных скрытых чемпионов.

## **КОНКУРЕНТНЫЕ РИСКИ**

В главе 3 уже говорилось о рисках на рынке, особенно узком, в котором находятся все скрытые чемпионы, указывая, что эти компании кладут все яйца в одну корзину. Отклонение рынка или исчезновение такового может привести к катастрофическим последствиям для многих компаний. Если люди станут меньше курить, автоматически это напрямую негативно скажется на производителе сигаретных машин *Hauni*, но риск в определенной степени уменьшается благодаря широкому географическому распространению, так как бизнес циклы проходят в разное время в разных регионах. Касательно рисков рынка, тем не менее, наиболее распространенные конкурентные риски представляют собой большую угрозу, и может принимать многие формы. Возможно, наиболее опасный риск касается нишевых позиций скрытых чемпионов и становится результатом сложной комбинации исполнения, стоимости, и динамики цен. Как уже отмечалось, конкурентная позиция скрытых чемпионов практически всегда, в терминологии Портера (1985), «сфокусированная дифференциация», что означает комбинацию узкого целевого рынка и превосходного исполнения по одному из нескольких параметров. Такая позиция может подвергаться опасности с различных сторон. Одним из сценариев может быть улучшение массового производства, что постепенно может нейтрализовать традиционные дифференцированные преимущества скрытых чемпионов. Это случается на многих рынках, таких как рынок фотоаппаратов, мотоциклов, автомобилей, фармацевтическом рынке по окончании срока действия патентов, инструментов, и высокотехнологического оборудования, когда стандартный продукт достиг по качеству продукции скрытых чемпионов, которую раньше можно было приобрести только на нишевом рынке продукции высочайшего качества. Снижение преимущества от превосходства продукции часто становится результатом повышения многосторонности стандартной продукции. Стандартные электронные машины все более и более приспособлены для выполнения тех работ, которые совсем недавно считались специфическими, и решали какие-то отдельные узкие проблемы. С

помощью персонального компьютера каждый может создать публикации, которые совсем недавно были вотчиной специалистов в области печати, графики и размещения изображений. Стандартные машины, так называемые компьютерные аксессуары могут выполнять те виды работ, которые совсем недавно выполнялись специальными, отдельно взятыми приборами.

Совершенствование стандартных продуктов практически всегда сопровождается главными преимуществами, такими как цена и стоимость, которые происходят от экономий масштаба и эффекта изгиба опыта (*experience curve effect*), связанного с большими объемами на выходе. Японские производители пластиковых инъекционных покрасочных машин производят своей продукции где-то в десять раз больше, чем их конкуренты в Германии, и такое же соотношение сохраняется между крупнейшими компаниями на этом рынке в этих двух странах. Относительный размер может привести к основной разнице в цене и стоимости, что превосходное исполнение не всегда способно компенсировать. Один респондент, лидер в производстве машинных центров рассказал о комментариях датских клиентов: «Ваша цена составляет 1,60 миллионов, а цена, предложенная одной итальянской фирмой равна 990,000 долларов. Я точно знаю, что ваш товар лучше, но не на 60 процентов лучше.» В итоге, датский покупатель приобрел итальянский товар.

Эта ситуация весьма типична, и относится не только к скрытым чемпионам. Каждая компания, работающая на рынке продукции высочайшего сорта рано или поздно должна столкнуться с подобным риском. В значительной мере то же самое приключилось с компаниями Mercedes-Benz, и BMW в начале 1990-х, когда они были атакованы выпуском более дешевых японских роскошных автомобилей, такими как Lexus и Infinity. Однако последствия таких рисков особенно угрожающие для скрытых чемпионов, потому что у них, в отличие от Mercedes-Benz нет широкой базы, способной позволить преодолеть подобный кризис.

Как можно противостоять данной угрозе? Ни одна компания не может принять как данность что она обезопасила свои теперешние конкурентные преимущества и в будущем ситуация не изменится. Преимущество должно быть защищено и за него следует бороться постоянно, как минимум в одном, из двух значимых направлениях. Первое, компания должна учиться быстрее, чем ее конкурент – это касается инноваций, снижения цен, и скорейшего улучшения качества. Если эти условия успешно выполняются, это может привести к лидерству. Безусловно, вы можете заметить, что большинство параметров имеют слишком насыщенный уровень и стоимость продукции неизбежно возрастет, если этот уровень будет достигнут.

Альтернатива заключается в том, что бы изменить параметр конкурентного преимущества путем создания нового преимущества. Если дальнейшее улучшение качества продукции невозможно либо экономически нецелесообразно, компания может переключиться на улучшение такого параметра как «обеспечение», либо создание сильного имени (бренда), что может быть важным для покупателей.

Скрытые чемпионы следуют всем этим направлениям. Tetra Pak и Karcher уже на пути к созданию своих имен - брендов. Многие фирмы прикладывают дополнительные усилия в сервисе. Даже небольшие дополнения могут послужить появлению конкурентного преимущества. Компания Smithers Oasis, немецкий филиал американской компании Solaris, мировой лидер на рынке цветочной пенки, представила бесплатную факсимильную линию для своих клиентов, а так же регулярно проводит семинары для цветников, и даже публикует книги по просьбе своих покупателей. Когда компания получает жалобу, работники дают ответ по решению проблемы в течение тридцати минут. Это не звучит как что-то сверхъестественное, так как многие компании стремятся к тому, что бы реагировать на жалобы мгновенно. Но что бы не сложилось впечатление, что подобные цели лишь пустая болтовня, необходимо постоянно работать над собой, каждый божий день, выполняя намеченное. Существует миллиарды способов предложить

дополнительную услугу к своей продукции, но самые лучшие те, которые повлекут за собой конкурентные преимущества. Они будут тем лучше, чем сложнее будет их исполнить.

Улучшая или перемещая стратегию дифференциации нужно быть уверенным, что это не приведет к таким угрозам как массовое снижение цены, в случае необходимости. Многие компании, которые преследовали подобную тактику были введены в заблуждение из за того, что они уделяли чрезмерное внимание конкурентному преимуществу, основанному на дифференциации, и пренебрегали ценой. Это же произошло и с компанией Procon, когда скрытый чемпион не был достаточно подготовлен для конкуренции на массовом рынке. В таком случае необходимо уделять максимальное внимание цене. Даже если основным фундаментом конкурентной стратегии является превосходное исполнение, цена приобретает самое важное значение. В долгосрочной перспективе, ни одна компания не может позволить себе пренебрегать ценовой эффективностью. Самообман, который заключается в вере, что покупатель будет платить любую цену за превосходящий аналогичный продукт, и повышение цены не таит в себе большой угрозы, является, возможно, наиболее серьезной ошибкой компаний, которые работают на рынке товаров высшего качества. Золотое правило конкуренции звучит так: исполнение *и* цены являются практически в равной степени наиболее важными параметрами, позволяющие только незначительные вариации на большее или меньшее ударение на одно или другое.

Большинству скрытых чемпионов пришлось получить эти болезненные уроки в начале девяностых. В то время, как некоторые не выжили как независимые компании, например производители станков MaHo и Deckel, многие компании сделали невозможное, путем перепроектирования продукции и резкого снижения цен.

В моем исследовании большинство компаний заявило, что им удавалось бороться с рецессией (спадами) гораздо с большим успехом, нежели их конкурентам. Это все благодаря усилиям перепроектирования своего основного продукта или процесса производства (смотри главу 1). Большинство скрытых чемпионов указали целевую стоимость и целевую цену в своих планах развития. Вместо того, что бы «генерировать» превосходный продукт и затем определить его цену, они прежде всего проектируют определенную стоимость и цену до того как начинать проект. Конечный продукт, как правило, всегда является более простым, нежели это кажется с первого взгляда. Так Triumph, мировой лидер по производству металлорежущих конструкций объявил о снижении стоимости на свою продукцию аж на 30%, которая была признана как продукция самого высокого качества в мире.

Безусловно, все знакомые приемы, такие как одновременный инжиниринг, реинжиниринг и низкие затраты на управление процессами используются для снижения времени на производство и развитие. Тем не менее, в то время как скрытые чемпионы уже были очень «скудными» в сравнении с крупными компаниями, многие говорили мне, что им удавалось получать небольшую прибыль от подобных «заумных слов», так как им удалось исполнить многое из вышесказанного еще до того, как эти термины и принципы появились в литературе. Это в большей степени подтвердилось тем, что я встретил во время моего тура по местам работ скрытых чемпионов, где мне посчастливилось увидеть, наверное, наиболее эффективный подход к производству или обслуживанию в мире. Например, на пяти заводах существует неограниченный доступ для японских визитеров. Полагаю, что наибольшее отличие между скрытыми чемпионами и крупными компаниями заключается в том, что вышеупомянутые фирмы требуют намного меньше времени для выполнения задуманного – на мой взгляд в два – три раза меньше.

Развивая и улучшая свои конкурентные позиции, многие компании открыли для себя, что они не должны входить на объемные рынки массовой продукции. Если приходится испытывать эффект изгиба или экономию от эффекта масштаба, и если стандартный продукт подошел уже очень близко по своему качеству и характеристикам к продукции высшего сорта, компании должны защищать свои позиции, либо атаковать «верхний

слой» рынка массовой продукции. Николас Хайек (Nicholas Hayek), человек, который создал Swatch, один из первых, кто извлек урок из сложившейся трудной ситуации, порекомендовав компаниям, которые должны были защищать свои нишевые рынки, отказаться уступать их массовым рынкам. Junghans, производитель радиоуправляемых часов на солнечных батареях, принял для себя эту философию путем представления на рынке более дешевой модели. Сегодня компания успешно занимает лидирующее место на рынке Германии благодаря этой агрессивной стратегии. Компания Junghans обогнала Citizen в 1991-м и к 1993-му году имела долю рынка по ценности превышающую в полтора раза своего конкурента.

Скрытые чемпионы очень часто свирепо защищают свои рынки, когда они атакуются извне. Одна итальянская компания, с агрессивным стилем поведения на рынке была главным конкурентом одного скрытого чемпиона. Когда в 1992-1993-м годах итальянская лира упала на более чем на 20%, эта итальянская компания использовала ситуацию для атаки на цену, увеличив свою долю в мире на 7 процентов за 1993-й год. Скрытые чемпионы провели детальную конкурентную разведку, фокусируясь на цене. Обнаружив, что их конкурент имел общее преимущество по цене в 27%, она снизила цену на 30%. Сам проект предусматривал технологическое изменение продукции, создавая новый продукт по низкой цене для «атаки», и перемещение производства частей и комплектующих в низкочасовые центрально-европейские страны. Компании удалось снизить цену за очень короткий отрезок времени. С того времени этой фирме удалось вернуть себе утраченную долю рынка и сейчас она чувствует себя лучше чем когда либо.

Разбросанное по всему миру производство позволяет скрытым чемпионам с большой степенью гибкости избегать проблемы внутренних колебаний валют. Одна фирма сократила количество работников в Германии на 300 человек, и увеличила на столько же штат сотрудников в их американском представительстве. Та как в США стоимость работы в час на одну треть ниже, чем в Германии (Немецкий Институт Wirtschaft 1994, 6), подобное перемещение сил позволило значительно понизить себестоимость продукции. В это же время данная компания переместила дополнительное производство в Польшу, там открылось их представительство, где стоимость одного рабочего часа составляет одну шестую от стоимости одного часа в Германии. Но будьте осторожны с подобными действиями, так как гибкость, обеспеченная такими перемещениями достаточно ограничена. Высокая квалификация рабочих, может быть только частично достигнута в других регионах.

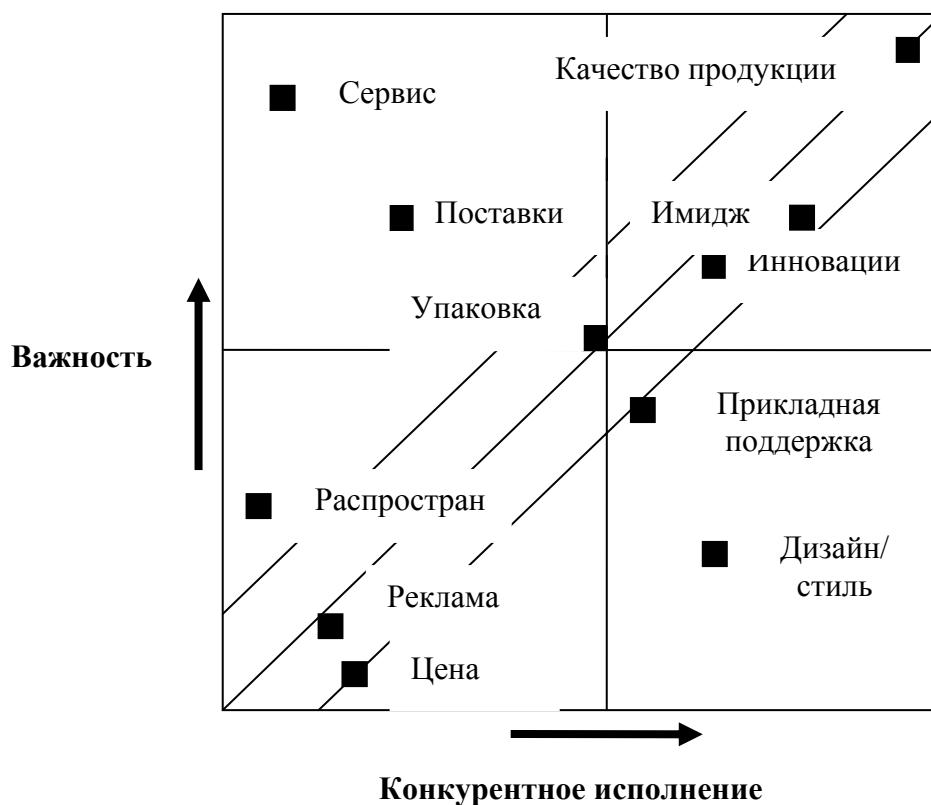
Оценивая угрозы, чрезвычайно важно понимать какие факторы имеют самое большое значение для успеха. В то время как я делаю упор на стоимость, это не всегда является самым решающим моментом. На многих рынках эффект изгиба опыта (experience curve effect), и экономия на масштабе не играют большой роли. Одной из самых больших ошибок конкурентной стратегии 1970 – 1980-х было предание универсальности такого изгиба, которого просто не существует. Так же подобные тенденции, распространенные в наше время, касательно конкурентной стратегии, основанной на времени, полностью квалифицированного управления, и ре-инженерии не подпадают под универсальность, так как опасность находится в одностороннем подходе к проблеме (читай Портер 1994).

Необходимо очень тщательно изучить конкурентные параметры, для того, что бы определить какие являются решающими путем анализа «случай за случаем». Очень часто ключевым параметром не является цена или время или любой другой отдельный фактор. В общем, искусство конкурентной стратегии заключается в умении управлять несколькими параметрами несколько лучше, чем конкурент, а не в умении делать что-то одно значительно лучше.

Японский рынок все еще является наиболее сложным конкурентным полем для скрытых чемпионов. Несколько лет назад я проводил изучение конкурентных позиций немецких товаров в Японии, где я взял интервью у шестидесяти шести менеджеров из этой страны (33-х немцев и 33 японцев). Хотя та работа не относилась к скрытым чемпионам, она

проливает свет на проблемы, с которыми сталкиваются компании, входя на японский рынок. Чарт 7.10, который изображает матрицу конкурентных преимуществ, имеет ту же структуру что и чарт 7.7. И там и там важность по вертикальной оси и конкурентного исполнения по горизонтальной оси распределены по рангам.

**Чарт 7.10 Матрица конкурентных преимуществ немецких товаров в Японии**



Ранжирование по степени важности у японцев достаточно отличается от того, что мы увидели на чарте 7.7, что касается среднестатистического «глобального» покупателя. И снова, качество продукции становится наиболее важным параметром, вместе с сервисом и поставками на втором и на третьем местах соответственно. Хотя цена и имеет самое низкое значение на японском рынке, похоже, что эта тенденция изменилась во второй половине девяностых. В сравнении с чартом 7.7, немецкая продукция имеет сильное конкурентное преимущество по качеству товаров, обладает прекрасным имиджем и вполне конкурентоспособна по инновационности. Однако конкурентные позиции сервиса и поставок немецких товаров в Японию совершенно неприемлемы. Большое расстояние между Германией и Японией, что является «слабым звеном», не имеет значения для японских покупателей, которые требуют быстрого и качественного обслуживания вместе с своевременными и быстрыми поставками. Компания, которая хочет преуспеть в Японии должна изначально уделять особое внимание именно этим вопросам. Огромное количество скрытых чемпионов, которые весьма успешно работают в Японии, например Binhold, Weinig, Heidelberg, Karl Mayer, Trumpf и Wella, не обременены барьерами, которые ставят сами себе другие немецкие компании. Они прошли дополнительную милю на японском рынке для определения конкурентного исполнения местных производителей. Девиз компании Poul Binhold звучит так: «Поставим мат японцам в Японии,» и их

эффективное исполнение доказывает, что иностранные фирмы могут основать превосходные конкурентные позиции в Японии, что должно подбодрить другие компании.

## РЕЗЮМЕ

У скрытых чемпионов нет иммунитета от конкуренции; они испытывают те же давления, что и любые другие компании. Они в основном работают на конкурентных многополярных рынках. Будучи сами серьезными конкурентами, они постоянно сознательно преследуют фокусированную конкурентную стратегию, основывая свои преимущества на дифференциации, а не на цене. Их опыт дает немало уроков по определению конкурентной стратегии.

- Компания должна решительно бороться за завоевание, по меньшей мере, одного конкурентного преимущества, которое могло бы быть важным для их покупателей, поддержанной покупателями и быть состоятельной.
- Фундамент конкурентного преимущества заложен в превосходном понимании потребностей покупателей.
- Знания о конкурентах так же важны, как и знания своих покупателей; конкурентные знания приходят благодаря близости к своим конкурентам и проведению формальной конкурентной разведки.
- Конкурентные преимущества должны исходить из особенностей основного продукта; нельзя пренебрегать циклом «обеспечения», зачастую нужно проявлять большую выдержку.
- Конкурентное исполнение требует превосходства по важнейшим параметрам, но более низкий уровень исполнения может быть приемлемым по менее важным параметрам. Скрытые чемпионы являются примером в создании конкурентных преимуществ по качеству продукции, близости к покупателям и сервису.
- Конкурентные преимущества и компетенции должны быть проанализированы в количественном исчислении в рамках формальной системы; обычно простого качественного обзора бывает недостаточно.
- Для завоевания или возврата статуса мирового класса, компания должна искать, а не избегать конкуренции с самыми лучшими аналогичными компаниями в мире.
- Даже если конкурентное преимущество строится на дифференциации, ни в коем случае нельзя пренебрегать ценой – цена может иметь только чуть-чуть более низкий приоритет.
- Компании должны знать, что конкурентное преимущество и превосходная международная компетенция на одном рынке может оказаться слабостью на другом.
- Нишевой конкурент, или конкурент, работающий на рынке товаров высочайшего качества должен быть в курсе о возможных рисках, исходящих от объемных рынков. Стандартный продукт может атаковать эксклюзивный продукт как путем резкого улучшения качества так и путем реализации своего ценового преимущества.
- В случае когда конкурентные позиции атакованы, предпочтительней всего для компании будет незамедлительно и яростно приступить к обороне своих позиций, но не принимая линию поведения «жди и смотри».
- Как доказывает успех некоторых скрытых чемпионов в Японии, компании могут быть лидерами в сложных условиях рынка, путем исполнения решительной конкурентной стратегии. Нельзя избегать трудностей, созданных плотной конкуренцией в такой ситуации.

Конкуренция подразумевает под собой постоянную борьбу за выживание. У скрытых чемпионов нет настоящего оружия в своем арсенале, но в конкурентной борьбе они используют все, что находится на вооружении их конкурентов. Их наиболее эффективным оружием является умение следовать правилам здравого смысла лучше, чем этим пользуются их конкуренты. Они предлагают лучшее, чем у конкурентов качество, что они сопровождают близкими личными контактами с покупателями и превосходным обслуживанием. Если покупатели могут различить, что они получают продукт высокой ценности, они готовы платить достаточную цену за продукцию высочайшего качества. Конкурентное преимущество строится на умении осуществлять многие вещи чуть-чуть лучше, а не умении что-то одно делать на много лучше чем конкуренты. Претворяя в жизнь свои конкурентные стратегии, скрытые чемпионы действуют быстро и решительно. Компания, которая следует этим простым принципам, становится реальным конкурентом для многих.



## 8

**ПАРТНЕРЫ**

*Власть в руках сильнейшего  
-Фридрих Шиллер*

Кроме покупателей и конкурентов, другие формы потенциального сотрудничества имеют большое значение для лучшей работы скрытых чемпионов. Поставщики имеют не меньшее значение, чем какие-либо стратегические альянсы, либо другие типы сотрудничества. Я в самом начале исследовал внешние стороны этого вопроса, такие как стратегические альянсы, и заметил, что многие именно в альянсах ищут решение проблем. Скрытые чемпионы не привлекают к себе представителей этих альянсов. Они предпочитают следовать своему производству «в глубину» и претворять в жизнь свои R&D. Скрытые чемпионы стремятся к одиночеству даже на иностранных рынках, полагаясь только на свою собственную силу, а не на иллюзию, что какая-то внешняя сила сможет решить их проблемы.

Однако они не одиноки; они окружены поставщиками, покупателями, особенностями своего расположения, компаниями, работающими за пределами их индустрии, все те, кто формирует контингент, который ведет их к превосходным достижениям. В это же сложно объяснить, и невозможно измерить, как эта окружающая среда может играть на много большую, хотя и невидимую роль, чем могут себе представить исследователи. Почему можно обнаружить несколько компаний скрытых чемпионов в одном маленьком городке? Возможно, подсознательно новички принимают такую модель для создания собственной компании, с тем, что бы самим войти в элитную группу. Каждая компания должна осознавать взаимосвязь этих сил и пытаться извлекать преимущества из этого, либо создавать для себя эталонные условия самим.

**ПОЛАГАЙСЯ НА СЕБЯ**

Скрытые чемпионы стремятся делать всю работу силами своих компаний. В среднем, их добавленная стоимость составляет 50% от общей ценности продукта, что невероятно много для современных индустриальных компаний. (Добавленная стоимость определяется путем добавления к стоимости приобретенных комплектующих и сервиса, заработную плату, налоги, процент и прибыль.) Средняя добавленная стоимость на одного работника компании скрытого чемпиона составляет 88 435 долларов США в год, что очень много по любым меркам. Изучая индустрию сборочных инструментов в Германии (Rommel et al. 1995) выяснилось, что средняя по стране добавленная стоимость на одного работника составила 68 667 долларов.

Особо заметно, что скрытые чемпионы полагаются только на свои силы, исходя из их производств и R&D. Глубина производства (процент от общего производства, осуществленного в собственных цехах) равен 57%. Четверть известных мне скрытых чемпионов имеют данный показатель даже свыше 70%. Только четверть этих компаний имеет этот показатель менее 40%, что для крупных корпораций является верхним пределом. Опять же, 69,2% фирм, приведенных в пример в этой книге утверждают, что глубина производства важна или очень важна для них. Заявление: «Наша глубина производства ниже чем у наших конкурентов» получило самую низкую оценку среди двенадцати положений корпоративных вопросов, а фраза «Мы стараемся привлечь как можно больше внешних источников» заняло третью с низу строчку. Твердо полагаясь на себя в производстве они отражают веру в специализацию и концентрацию. Критическая связь между качеством продукции и превосходным конкурентным преимуществом (смотри главу 7) не позволяет, по мнению скрытых чемпионов, привлекать со стороны ключевые компоненты собственной продукции. Для защиты конкурентных преимуществ

и ключевых компетенций, они предпочитают заниматься этой деятельностью у себя дома, несмотря на потенциальные проблемы, связанные с ценой. Если они стоят перед выбором – купить или сделать самим, они обычно производят это сами.

Heidelberger Druckmaschinen, мировой лидер на рынке офсетных станков очень типична в этом плане. Эта компания до сих пор использует свой литейный завод, так как руководство убеждено, что ультравысокое качество и точность, требуемые к их продукции не могут быть достигнуты без близкого контроля за процессом производства. Возможно, компания несет потери на экономии масштаба, чего они могли бы достичь используя покупные материалы, но они верят, что качество намного важнее стоимости. Похожее мышление можно найти у компании Miele. Этот лидирующий производитель стиральных и посудомоечных машин высочайшего класса отражает аналогичные ценности. «Miele производит столько компонентов, сколько это возможно, предпочтительно в небольшом регионе одними и теми же рабочими. Не хорошо часто делать замены,» было отмечено в *Frankfurter Allgemeine* (1995). Во время частной беседы, доктор Петер Зинканн (Dr. Peter Zinkann), глава Miele, сказал, что подобное отношение относится к ключевым компетенциям, и не является второстепенным фактором. И у Braun, филиала Gillette, мирового лидера в производстве от четырех до шести приборов для ухода за телом я прочел: «Braun производит практически все, что ему требуется, включая небольшие станки для собственного производства, маленькие отвертки и лезвия. Компания идет на это по причине чрезвычайно высоких требований к качеству подобной продукции, и это качество невозможно приобрести за разумные деньги на рынке» («Ein echter Braun wird mit Nüssen und Kirschkernen beschossen» 1995).

Mercedes-Benz придерживается аналогичного подхода касательно своих наиболее важных компонентов. Их отделение большегрузных автомобилей является единственным в Германии автомобильным производителем, который управляет собственным литейным производством осей, головок цилиндров и шестерен. Другой сторонник полного контроля за производством Гельмут Ауренз (Helmut Aurenz), основатель ASB Grundland, мирового лидера на рынке почв для комнатных растений. Так как он не был удовлетворен качеством упаковки почв, имевших место на рынке, он наладил производство и запечатывание собственной продукции на собственном производстве. Девиз Ауренза: «Ты можешь доверять только тому, что ты делаешь в собственном цеху.» Другой скрытый чемпион повторяет эту систему ценностей. Один управляющий производителя станков утверждает:

*Где только возможно, мы делаем работу в нашей компании. Я выясняю сколько стоит определенный компонент на рынке, затем бросаю вызов моим людям, что бы они произвели то же самое по той же цене, или даже дешевле. Как правило они преуспевают, и в таком случае я полностью уверен в качестве. Мы на самом деле не любим, когда кто-то за нас делает нашу работу.*

Многие скрытые чемпионы, которые в прошлые годы очень зависели от поставщиков пересмотрели свои позиции. Управляющий директор одной из подобных компаний, которая производит специальные двигатели описал подобное мышление в конце 1995-го года:

*В конце восьмидесятых у нас был управляющий, который пытался практически все приобретать со стороны. Я думаю, это была большая ошибка. Я стараюсь сейчас вернуть назад как можно больше работы, так как процесс приобретения комплектующих слишком сложный, особенно в плане исследования и развития R&D. Нам так же пришлось столкнуться с серьезными проблемами качества, но наша растущая уверенность в себе ведет нас к избавлению от комплектующих, закупаемых на стороне (аутсорсинга). Какой в нас прок, если мы не можем сделать поршни и шестерни лучшего качества и по такой же цене, что предлагается на рынке?*

В большинстве случаев пренебрежение проблемами поставок извне в конечном итоге отразится на покупателях. Один из исполнительных работников скрытого чемпиона в области электричества поясняет:

*Наши клиенты понимают, что все конкуренты используют одни и те же компоненты от одних и тех же поставщиков. Так что они задаются вопросом, почему они должны платить цену за эксклюзивный продукт, если этот продукт мало отличается от других? Все отличие, в конце концов, заключается в сборке. Нам определенно необходимо, чтобы основные компоненты были нашими, а не чьими то ни было.*

Приобретение готовых подсистем является современной тенденцией. Вместо того, что бы покупать отдельные компоненты и собирать их в целую подсистему, как правило, поставщика просят уже готовые подсистемы. Данный подход позволяет сократить количество поставщиков и комплектующих, и разделить ответственность за качество продукции со своими партнерами. Данный подход так же оказывает положительный эффект на конечную цену. Особенно популярно это в автомобильной индустрии, и весьма привлекательно в среде производителей индустриального оборудования. Однако подобный подход может привести к новым проблемам, с которыми приходилось сталкиваться многим из изученных мною компаниям. Один ведущий мировой производитель оборудования для нужд пищевой промышленности поделился со своими поставщиками очень важными know-how, и запросил их производить различные подсистемы. Некоторое время данное предприятие испытывало подъем, учитывая значительную экономию на производстве. Однако в процессе работы, некоторые поставщики, получившие определенные знания приступили к продажам своих подсистем напрямую клиентам из пищевой промышленности. Таким образом, скрытый чемпион сам обучил своих собственных конкурентов, причинив себе значительные трудности. Сейчас эта компания прекратила приобретение подобных подсистем и всячески борется за возврат объемов продаж готовых систем, которые она имела ранее.

Поведение, направленное против поставок комплектующих извне не определяется какими-то конкретными компонентами, но включает как можно раннюю стадию вклада в создание ценности. Многие скрытые чемпионы предпочитают самим производить станки и приспособления, требуемые для их производства, что опять же не возможно оценить на основе стоимости. Мотивация в сохранении добавленной ценности на собственном производстве является очень хорошим способом защиты своих интересов и получения бесценного опыта производства. Фридрих Хопп, глава компании Норре, европейский лидер по производству дверей и дверных систем говорит: «Порядка десяти процентов нашей рабочей силы задействовано в цехах по производству собственных станков, и их работа находится под особым контролем. Мы разрабатываем и производим собственные машины для собственных нужд и никому их не продаем. По этому никто не может копировать нашу работу.»

Когда Хайнц Ханкаммер, основатель и глава компании Brita, производящей фильтры для питьевой воды проводил меня по всему заводу, он показал мне цех по производству необходимого оборудования. Он сказал: «Почему кто-то должен быть лучше в производстве подобных машин? Brita является мировым лидером на рынке потому что она предлагает уникальную продукцию произведенную на уникальном оборудовании.»

Компания Hagib, мировой лидер в производстве желатиновых конфет так же конструирует и производит собственные станки, которые они стараются не показывать визитерам. То же самое будет правдой, если говорить о Schlatter, производящей ремни из ткани, используемые в станках для производства сигарет. Эта компания, с долей рынка от 70 до 75% все необходимое для себя производит сама в своих цехах. Так как требуемые для них станки не производит никто в мире, им приходится заменять собственное оборудование на более совершенное каждые три года.

Я подозреваю, что данное совершенствование собственных производственных мощностей имеет большое значение для мотивации высококвалифицированных инженеров и техников. У меня сложилось впечатление, что самые способные работники на этих фирмах работали в отделах по совершенствованию технологического процесса, а не выполняли рутинную работу, заключающуюся в производстве конечного продукта. Конкурентное преимущество скрытых чемпионов не кроется исключительно в создании более привлекательного продукта из компонентов, которые могут купить все. Фирмы, приведенные в пример в этой книге извлекают конкурентное преимущество благодаря умению и готовности производить собственное уникальное оборудование необходимое для этих компаний и которое не может быть приобретено конкурентами.

Юрген Нусбаум, исполнительный вице-президент компании Sachtler, компании мирового лидера на рынке треног для профессиональных камер, делает упор на этот вопрос: «В некоторых странах конкуренты пытаются скопировать наш продукт. Однако они терпят неудачу, так как у них нет необходимого оборудования. Мы производим свой собственный инструмент, который не возможно найти на рынке. Это наша лучшая защита против пиратов.» В свете этого, понятие глубины производства приобретает совершенно другое значение, как важнейший элемент конкурентной стратегии направленный на дифференциацию. Главное преимущество кроется в возможности производства в собственных цехах того оборудования, которая не может быть произведена нигде более, так что процесс создания ценности продукта начинается на самой ранней и уникальной стадии и не ограничивается производством конечного продукта.

Данный взгляд может напрямую быть переадресован к вопросам исследования и развития R&D, где зависимость от себя скрытых чемпионов заметна в еще большей степени, чем в производстве. Восемьдесят два процента респондентов заявили, что они стараются проводить глубокий R&D по двум причинам. Во-первых, их специализация требует, что бы они проводили свои собственные исследования. Другие компании просто не достаточно специализированы, что бы делать какой-то значительный вклад в ценность. Во-вторых, эти фирмы чрезвычайно чувствительны в плане защиты своих знаний. Один глава компании, являющейся поставщиком мирового значения в мебельной индустрии, так описывает свой опыт: «Однажды мы вступили в договорные отношения по созданию R&D с другой компанией. Мы совсем не много узнали от нашего партнера, зато он имел возможность получить огромный объем информации от нас. С того времени все наши независимые R&D являются совершенно секретными. Это единственный путь защитить наше превосходное know-how.» Я слышал десятки подобных комментариев из уст скрытых чемпионов.

Несомненно, тут имеются серьезные риски связанные с отказом приобретения комплектующих из внешних источников. Если цена и стоимость становятся наиболее важными конкурентными параметрами и можно достичь экономии масштаба через приобретение комплектующих извне, то можно пересмотреть вышеизложенный подход. Многим скрытым чемпионам удалось увеличить долю на рынке именно благодаря снижению расходов на производство комплектующих. Поставки извне, равно как и R&D и как многие другие вопросы, не могут иметь односторонней идеологической оценки.

Чрезмерная зависимость от себя из сильного показателя может легко превратиться в слабость, особенно в случае, когда срочно требуется перейти на более современные технологии, а имеющиеся мощности не позволяют это сделать за короткое время. С другой стороны, если R&D являясь источником главных компетенций и основой бизнеса, было приобретено на открытом рынке, мала вероятность, что удастся достичь конкурентного преимущества, так как все имеют к этому доступ. Литература, описывающая процессы приобретения комплектующих и связи с поставщиками слишком узко фокусируется на цене, но пренебрегает эффектами конкурентной дифференциации. Скрытые чемпионы учат нас тому, что это не полная интерпретация и что более целостное изучение вопроса приобретения комплектующих весьма необходимо.

В то время как негативное отношение к поставкам извне имеет прямое отношение к производству и R&D, эти поставки практически всегда несут в себе положительную нагрузку во второстепенных вопросах, в чем скрытые чемпионы так же преуспевают. В то время как крупные компании часто стараются вести автократию во второстепенных вопросах, таких как юридические вопросы, налоги, бухгалтерские услуги и другие сферы обслуживания, подавляющее большинство скрытых чемпионов используют внешние источники для выполнения этих работ. Их типичный аргумент заключается в том, что они не могут себе позволить содержание подобных отделов и служб, а так же фиксированные затраты, влекущие за собой чрезмерно высоки. Но я думаю, что это связано с несколько большими вопросами, связанными с обменом между стоимостью и качеством. Когда я обсуждаю это с представителями крупных корпораций, они, в общем, сами убеждены в том, что было бы дешевле для них содержать своих специалистов по налогам, юристов, и внутренних консультантов, даже принимая во внимание соотношение между возможными вариантами и фиксированными затратами. Однако они очень редко обсуждали качество, что вполне объяснимо, так как разница в качестве между внешними и внутренними поставщиками очень сложных, можно сказать утонченных видов сервиса, трудно измерить. Но скрытые чемпионы имеют другое мнение по этому вопросу. Глава торговой компании (не называю ее имени) открыто объясняет эту общепринятую в среде скрытых чемпионов позицию:

*Мы привлекаем извне все услуги, касающиеся налогов, юриспруденции, общественных связей. Мы предпочитаем как можно меньше самим касаться этих вопросов, и мы терпеть не можем фиксированные цены. К тому же я убежден, что мы получаем намного более высокое качество обслуживания, чем мы могли бы генерировать сами. Почему какой-нибудь превосходный юрист, или советник по налогам или любой другой эксперт будет работать у нас как обычный работник? Если он или она по настоящему высококвалифицированный специалист, почему этот человек не может заработать больше денег, будучи свободным работником или партнером специализированной фирмы. Я думаю, что крупные компании сильно вводят себя в заблуждение, когда полагают, что они могут нанять лучший персонал в этих областях. Привлечение извне (аутсорсинг) это всего лишь возможность покупки лучших специалистов во второстепенных областях. Как только компания находит превосходного консультанта извне, она должна установить постоянные с ним отношения. Этот консультант постепенно приобретает знания внутреннего эксперта, но в то же время, ему постоянно нужно доказывать свой высокий уровень, так как он не является работником фирмы.*

Из моего опыта исследований как крупных корпораций, так и скрытых чемпионов, я соглашусь с этим заявлением. Очень часто поставщики услуг для скрытых чемпионов предоставляют намного более качественную работу, чем это же могли делать работники внутри компании, как это принято в крупных корпорациях. Наверное, для крупных корпораций на самом деле было бы разумней иметь своих собственных поставщиков услуг, не связанных с профильной деятельностью предприятия, но опыт скрытых чемпионов подсказывает, что решение на привлечение поставщиков услуг должно рассматриваться как с точки зрения цены, так и с позиции качества выполнения работы.

## ИНТЕГРАТОРЫ СИСТЕМ

На первый взгляд некоторые скрытые чемпионы слишком много вопросов решают не в рамках своих компаний, что в этом плане противоречит предшествующей информации. Однако в добавочной стоимости это выражается 15-20% от общего оборота. Компании Durr и Bruckner принадлежат к этой категории. Обе эти фирмы строят крупные заводы; первый для автомобильной индустрии, второй для химической. Их процент затрат на услуги извне не противоречит с моими исследованиями так как эти предприятия скорее являются мощными системными интеграторами, чем производителями. Их главные

компетенции заключаются в интеграции сложнейших систем, касающихся управлений проектами и инженерии.

Bruckner, мировой лидер в производстве двусосных систем растяжки пленки является примером подобного типа компаний. Всего лишь 260 работников управляют товарооборотом в 120 миллионов долларов в год, и цифра 461 538 долларов с продаж на одного работника невероятно высока для индустриальной фирмы. Причина? Bruckner ничего не производит но относит себя к компании создающей и завершающей строительство заводов.

Доктор Вольфганг Пиннегер, президент компании Bruckner описывает роль компании так:

*Наши главные компетенции заключаются в разработке дизайнов этих сложных машин, поиске поставщиков комплектующих и совмещение всего этого в единое целое. Это невероятно сложная работа. Мы мало услуг привлекаем со стороны, так как мы на самом деле не производители. Однако все что касается систем интеграции, нашего основного рода деятельности, мы вообще ничего не привлекаем извне. Мы очень тщательно защищаем наши know-how. Мы патентуем наиболее важные разработки чем усилили наши позиции за последние несколько лет.*

Это еще один пример того, как скрытые чемпионы защищают свои ключевые компетенции. Привлечение услуг извне для системных интеграторов имеет совершенно иной смысл, чем для производителей.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Негативное отношение скрытых чемпионов к аутсорсингу (привлечению комплектующих или услуг извне), касающихся главных вопросов деятельности распространяется и на различного рода стратегические альянсы. Большинство фирм предписали бы рецепт Майкла Портера (1990b, 93): «Альянсы как широко распространенная стратегия только подчеркивает средний уровень компании, и никогда не указывает на мировое лидерство.»

Процесс принятия решения о создании стратегического альянса, либо двигаться в одиночку, особенно при вхождении на иностранные рынки является наиболее сложным.

Петер Друкер (1989) рекомендует: «для малых и средних видов бизнеса (стратегические альянсы) приобретают огромную важность при выходе на мировые рынки.» Однако это не относится к скрытым чемпионам; большинство из которых 56,5% заявили, что их политика заключается в том, что бы всю эту работу выполнять самостоятельно.

Утверждение в вопроснике «Мы сотрудничаем с кем бы то ни было на иностранных рынках» получил второй с низу балл из предложенных двенадцати вопросов. Эти компании не желают иметь посредников между собой и их клиентами. Только 23% респондентов заявили, что они выходили на иностранные рынки, имея партнера.

Японский рынок в этом случае является исключением. Альянсы наиболее часто встречаются в этой стране, чем еще где-то ни было, так как существуют огромные трудности во «взломе» этого рынка. Многие договора о сотрудничестве были заключены еще в 1969-х, и до сих пор эта форма отношений между компаниями вполне успешно оправдывает себя. Компания Lenze, мировой лидер по производству небольших приборов, имеет очень длительные отношения с Miki Pulley, со схожей по размерам японской фирмой, начавшиеся в начале 1960-х. Эти связи помогли Lenze продавать свою продукцию в Японии, а в свою очередь продукцию Miki в Германии. За все эти годы семьи владельцев компаний установили очень тесные личные связи, к примеру, они посещают все дни рождения или свадьбы родственников с каждой стороны.

Triumph, мировой лидер на рынке станков для резки листового железа вошел на японский рынок в начале 1960-х через японского дистрибьютора, с которым эта компания сотрудничала более десяти лет. Kreul, производитель мирового уровня известных гобоев не выходил на японский рынок до 1980-х, хотя с самого начала своего существования компания сотрудничала с японским импортером. Ганс Яким Креул (Hans-Joachim Kreul),

владелец и руководитель данной компании, делает ударение на важность долгосрочных отношений с партнерами и терпение. Он успешно сотрудничает со своим японским партнером, и они до сих пор посещают друг друга по несколько раз в году для поддержания отношений.

Но даже если они и входят на иностранные рынки с партнером, большинство скрытых чемпионов предпочитают иметь полный контроль за своими действиями в долгосрочной перспективе, как компания Trumpf, установившая собственное представительство в этой стране в середине 1970-х. BMW является ярким примером: ее успешное продвижение на японском рынке началось только после того, как компания установила отношения с японским дистрибьютором в начале 1980-х. Мне известен скрытый чемпион, поставщик комплектующих для автомобильной индустрии который смог войти на многие иностранные рынки через установление партнерских отношений с местными фирмами. Однако в течение лет работы эта компания следовала стратегии установления полного контроля и сегодня эта компания является владельцем шестнадцати из девятнадцати иностранных представительств. Это стандартная ситуация для многих скрытых чемпионов.

В то время как скрытые чемпионы являются хоть и требовательными, но честными партнерами, особенно в цепи поставщик-покупатель, они с большими потугами идут на сближение в рамках менее четко определенных стратегических альянсов. Их особая корпоративная культура и стиль управления (смотри главы 9 и 10) могут создать много трудностей для чужаков. Ревностно охраняя свою выпестованную независимость, эти компании являются очень требовательными визави для их партнеров, от которых они ожидают тех же стандартов исполнения и тех же систем ценностей какие присущи для них самим. Их цели (смотри главу 2) могут быть не совместимыми с возможно менее амбиционными партнерами.

Я делаю различия между компаниями «баррикадами из вагонов» и «компаниями-амебами». В то время как «компаниями-амебы» максимально увеличивают количество своих контактов с внешними партнерами, «баррикады из вагонов» отступают от подобного принципа, и держатся подальше от компаний, которые не являются ни поставщиками ни покупателями. Большинство скрытых чемпионов относится к категории баррикад, и могут быть характеризованы описанием компании Mars - гигант в производстве шоколадных батончиков: «Mars придерживается стратегии «одиночного плавания» не делясь своими идеями и не вступая в стратегические альянсы.» (Saporito 1994). Заметьте, тем не менее, ни баррикадная, ни амебная культура не имеют приоритетов. Превосходство одного над другим зависит от особых условий. Нельзя утверждать, что скрытые чемпионы более склонны к баррикадному типу, и соответственно этот стиль работы не может нести рекомендательный характер. Подобная культура может содержать в себе опасности, так как в этом случае могут возникнуть трудности с пониманием изменяющейся окружающей среды. Культура компаний-амеб, с другой стороны, включает в себя риски из-за чрезмерной открытости и возможного предоставления собственной информации для компаний извне.

Скрытые чемпионы учат, опасаться иллюзий, что стратегические альянсы могут решить проблемы компании которые не могут быть решены своими силами. Первое, и самое главное, каждая компания должна полагаться на свои собственные силы и брать на себя ответственность за создание наиболее важных компетенций, необходимых для конкуренции и процветания на рынке. Согласно этим фирмам, стратегические альянсы должны быть последним вопросом, как крайний случай, но ни первостепенным выбором. В таблице 8.1 суммировано мнение скрытых чемпионов касательно всех стратегических альянсов, и привлечения сил, для решения главных вопросов компании со стороны.

**Таблица 8.1 Отношение скрытых чемпионов к привлечению внешних источников и к стратегическим альянсам.**

| Внешняя деятельность                        | Отношение к этому скрытых чемпионов   |
|---|---|
| Привлечение внешних компаний к производству | В общем, негативное, качество имеет более важное значение чем цена, особенно в сфере основных компетенций, иногда приемлемо в машиностроении                                |
| Привлечение извне разработок R&D            | Негативное, R&D разработанное внутри компании считается предметом особой важности и требует не меньшей защиты, чем главные компетенции                                      |
| Привлечение извне не профильных услуг       | Позитивное, учитывая наличие выбора по цене и по качеству; продолжающиеся связи с поставщиками  |
| Стратегические альянсы/Сотрудничество       | В целом, негативное; предпочтение иметь полный контроль над своей компанией, баррикадный менталитет, в общем преобладает, особенно на внешних рынках, за исключением Японии |

Это поведение сильно отклоняется от большинства мнений, которые можно встретить в специальной литературе. Наклонное управление и похожие концепции рекомендуют интенсивное использование услуг извне, а так же вступать в различного рода альянсы, однако множество подобных рекомендаций связано с результатом большого внимания на конечную стоимость продукции. Но к сожалению, эффекты качества, самоотдачи на рынке, мотивации персонала, защиты know-how, и дифференциация очень редко рассматриваются глубоко. Я далек от того что бы утверждать, что скептицизм скрытых чемпионов всегда оправдан, и в этом отношении данный подход может привести к опасности упущения на экономии масштаба, или к отставанию в технологическом развитии, или большим временным потерям при входе на иностранные рынки. Чему скрытые чемпионы по настоящему учат нас, так это умению извлекать пользу из способности самим находить формы и способы решения проблем, а не полагаться на внешние силы.

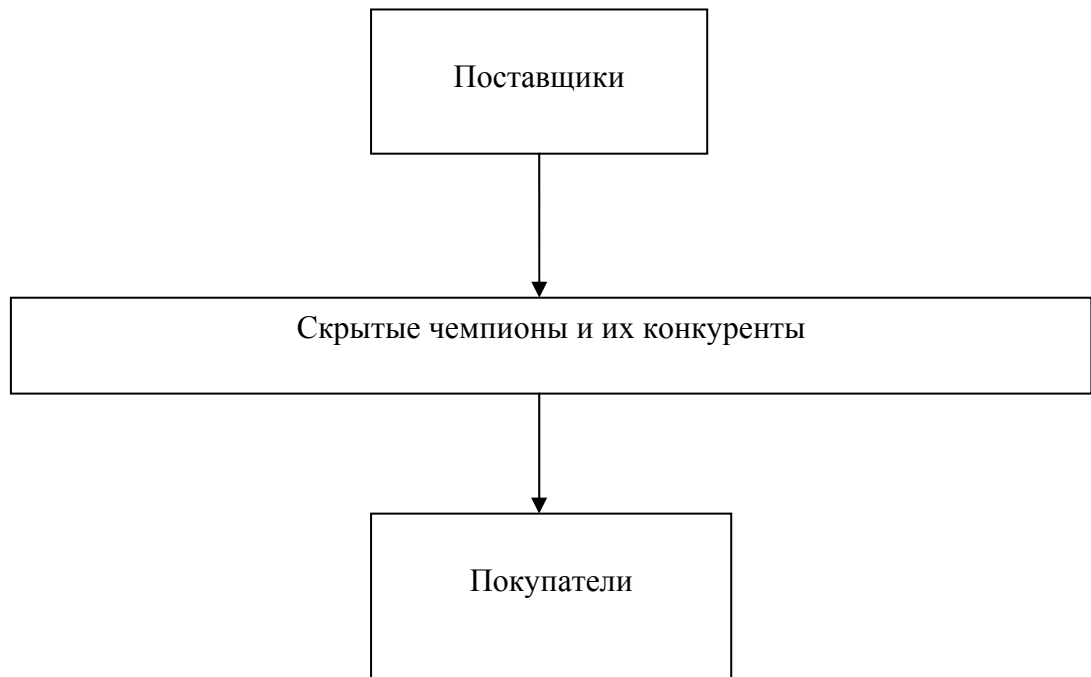
## ПАРТНЕРЫ

В то время как этот анализ подчеркивает одиночество скрытых чемпионов (что в своем большинстве является правдой), многие формальные или не формальные связи и сети добавляют очень многое к превосходному исполнению общей работы этих компаний. Некоторые вступают в какие-то стратегические группы, семьи или индустриальные группировки, либо применяют к себе другие правила. Обсуждая эти аспекты, вполне поучительно вспомнить о структуре конкурентных сил Портера и условий окружающей среды (1985, 1990a). Чарт 8.1 иллюстрирует простой пример подобной структуры. Я уже прикоснулся в своей работе к отдельным условиям, которые влияют в той или иной мере на скрытых чемпионов. Глава 4 показала, что в своем большинстве скрытые чемпионы работают в условиях среды, где поддерживается международная ориентация, а значит, способствует их личной глобализации. В главе 6 говорилось, что скрытые чемпионы извлекают выгоду из среды, способствующей технологическим инновациям.



**Чарт 8.1 Внешние силы, оказывающие влияние на скрытых чемпионов**

---

**Условия окружающей среды и местности**

---

В главе 7 большое внимание отводилось конкурентным стратегиям, фокусировке на конкурентные преимущества; и с этой точки зрения конкуренты являются противниками. Однако в контексте чарта 8.1 и как правильно отметил Протер (1990), конкуренты являются партнерами, тренирующими компанию и помогающими всегда оставаться в форме. Это не говорит о том, что они должны дружить, в жизни происходит все, как правило, наоборот. Однако компании конкурирующие друг с другом не могут позволить себе пренебрегать необходимостью постоянного улучшения отношений, если они хотят выжить. Эти связи могут быть сравнимы с отношениями двух атлетов высшего класса, соревнующихся между собой. Даже если они не тренируются вместе, они ведут себя к новым высотам исполнительского мастерства; и это будет длиться так долго пока они будут оставаться амбициозными.

Близкие конкурентные отношения не являются редкостью в среде скрытых чемпионов. В таблице 8.2 приведен список компаний, чьи самые близкие – и, как правило, самые жесткие – конкуренты находятся географически рядом. Иногда компании номер один и номер два в мире расположены в одном и том же небольшом городке, как, например Wurth и Berner, производящие сборочную продукцию в Кунзеслау (Kunzeslau), или Zahoransky и Ebser в Тоднау (Todtnau). Последние две компании устойчиво занимают первые позиции в мире на рынке автоматических щеток. Две лидирующие фирмы, занятые в керамической сфере – Hutschenreuther и Rosenthal, расположены в деревне Селб (Selb), что неподалеку от границы с Чешской Республикой.

Компания Faber-Castell, мировой бесспорный лидер на рынке карандашей, и ее ближайший конкурент Staedler-Mars, находятся в районе Нюрнберга. Они ведут настоящие бои между собой, которые привели к лидерству более старую компанию в 1994-му году. Faber-Castell, была основана в 1761-м году, а Staedler-Mars в 1835-м В

1994-м Staedtler-Mars организовал лотерею посвященную 333-й годовщине производства первого карандаша Фридрихом Стедтлером, первым членом семейства которое занималось торговлей. Faber-Castell ожесточенно сражался защищая позиции более старой компании. Тот факт, что в 1978-м году Staedtler приобрел компанию Eberhard Faber, американскую фирму основанную черной овечкой клана Faber-Castell в 1904-м году только добавило «специй» в вражду между компаниями. Другой конкурент, Lyra Bleistift-Fabrik из Нюрнберга, основанная в 1806-м году так же заявляет, что она старше, чем Staedtler.

**Таблица 8.2 Пары конкурентов скрытых чемпионов**

| Рынок/Продукт  | Связь между скрытыми чемпионами | Конкурентные позиции и деятельность  |
|--|---------------------------------|--|
| Сборочная продукция  | Wurth<br>Berner                 | Wurth неоспоримый номер один; относительная доля рынка 5;<br>Berner, ее детище борющееся жестоко за свои позиции на рынке  |
| Офсетные печатные станки                                     | Heidelberg<br>Roland            | Яростные соперники вот уже более 100 лет   |
| Бутылочные системы   | KHS<br>Krones                   | KHS первый номер на рынке готовых систем, Krones на рынке этикеток, являются ярыми конкурентами  |
| Пружины газового давления, контроль за вибрацией             | Stabilus<br>Suspa               | Каждая компания является номером первым в своих подрынках  |
| Индустриальные цепи  | RUD<br>Erlau                    | Интенсивно конкурируют уже около 100 лет; в 1988-м RUD обошел Erlau  |
| Пресс с двойным ремнем для постоянного нагрева и прессования | Hymmen<br>Held                  | Каждая компания является первым номером в своих подрынках; чрезвычайно интенсивные, не дружеская конкуренция   |
| Производство щеточных машин                                  | Zahoransky<br>Ebser             | Zahoransky является лидером с большим отрывом. Обе компании ожесточенно борются на подрынках   |
| Карандаши  | Faber-Castell<br>Staedtler-Mars | Faber-Castell была основана в 1761-м Staedtler-Mars d 1835-м; ведется ожесточенный бой, особенно касательно того, у кого более длительные традиции и лучше репутация |

Мои интервью со скрытыми чемпионами всегда были адресованы вопросу основных конкурентов, но некоторые респонденты не придавали значения этому вопросу. Мне

показалось, что они как конкуренты не являются ни дружественными, ни враждебными по отношению к своим контрапартнерам. В любом случае у меня нет сомнений, что они помогают друг другу находиться в конкурентной, хорошей форме. Альберт Бернер, бывший работник Wurth, компании, являющейся вторым номером в мире по производству сборочной продукции с годовыми продажами более 533 миллиона долларов. Так вот, Бернер публично объявил, что эта компания намерена проникнуть на уровень продаж в 1997-м году в 667 миллионов долларов (один миллиард немецких марок). Безусловно, что гонка между Berner и Wurth, последняя из которых имеет продажи в четыре раза больше, побуждает обе фирмы к скорейшему росту. То же самое можно отнести и ко всем парам, находящимся в списке. Иногда борьба заканчивается чьей-то победой, или сменой лидера; как в случае с RUD. Война между RUD и Erlau, представителями первоклассных производителей цепей, которые обе находятся в городке Аален, продолжается почти сотню лет. Не смотря на то, что RUD преобрел Erlau в 1988-м году, последний смог вернуть себе старое имя (бренд).

Кто-то может найти подобные примеры в других странах. Два самых крупных производителя игристых вин в мире Freixenet и Codorniu расположены в одной деревне в Испании. Вместе эти две компании доминируют на огромной территории как в США, так и в Европе на рынке игристых вин. Freixenet в одиночку продает больше бутылок вина в Соединенных Штатах, чем французские производители шампанского вместе взятые. Их успехи согласно Wall Street Journal Europe, «обязаны во многом подогревающейся конкуренции между Freixenet и Codorniu» (1994). Пары и группы конкурентов являются так же феноменом итальянской обувной индустрии, датских цветников и американских производителей программного обеспечения, и в любой другой стране, где есть мировые лидеры (читай также Портер 1990 а).

Как уже было отмечено в предыдущих главах, скрытые чемпионы не рассматривают своих конкурентов в рамках региональных границ. Тем не менее, похоже, что сильный конкурент, расположенный рядом оказывает наиболее действенное влияние для поддержания формы любой компании. Это приводит к несколько извращенному выводу, что лучше иметь поблизости сильного, а не слабого конкурента для собственного развития. Так же как и в спорте, атлет одиночка с меньшей вероятностью сможет завоевать золотую медаль, чем тот атлет, который тренируется вместе со своими ближайшими соперниками. Атлеты высочайшего класса очень часто собираются в одном месте. То же самое можно сказать и о компаниях. Однако следует в этом случае рассматривать две стороны медали. Вступая в подобную схватку, компания либо выходит на мировой класс, либо низко падает. Если вести бои не мудро, (например, путем агрессивного ценообразования), такой тип конкуренции может иметь бедственные последствия для обеих сторон. Разумный подход к близкой и жесткой конкуренции, похоже, оставляет для всех шансы к лидерству на мировых рынках.

Другая важная сила, влияющая на развитие скрытых чемпионов это вертикальные отношения. Многие компании покупатели у скрытых чемпионов являются мировыми лидерами на своих рынках. Вместе они формируют вертикальные пары скрытых чемпионов. Лидер в производстве желатина DGF Stoess, принадлежит к этой категории. Hagibo, компания производящая желатиновые конфеты в форме медвежат является крупнейшим покупателем желатина в мире, и эта компания является крупнейшим покупателем у DGF Stoess. Другой ее покупатель является собственностью DGF Stoess, компания R.P. Scherer, мировой лидер в производстве мягких желатиновых капсул для фармацевтической индустрии. Обе компании DGF Stoess и R.P. Scherer являются резидентами поселка Эбербач (Eberbach). Фирма Schlatterer, производитель специальных ремней на тканевой основе, используемых в аппаратах для производства сигарет раньше владела долей мирового рынка оригинального оборудования в 100% и рынка запасных частей к этому оборудованию от 90 до 95%. Компания Schlatterer стала такой мощной благодаря Hauni, компании-лидера в производстве машин по производству сигарет. Томас

Бекх (Thomas Bechkh руководитель Schlatterer комментирует так подобную ситуацию: «У нас не было необходимости самим заниматься вопросами продаж, и мы не проводили никаких маркетинговых действий; мы просто поставляли нашу продукцию. Однако по причине отсутствия достаточных мощностей, наши сроки поставок были слишком длительными.» Сегодня Schlatterer полностью вовлечена в процесс маркетинга своей продукции и их доля рынка остается между 7- и 75%. Ее отношения с Hauni до сих пор плодотворны для обеих сторон. Аналогичная ситуация сложилась вокруг компании Electrobau Mulfingen, мирового лидера в производстве специальных электромоторов. Компания Koeing & Bauer с долей мирового рынка около 90% по производству станков, печатающих деньги, и компания Giesecke & Devrient, второй номер среди компаний по обслуживанию данных станков, идущей после De La Rue, представляют еще одну вертикальную пару скрытых чемпионов. Wirtgen и SAT совместно работают в сфере перерабатывающего оборудования и его обслуживания. Такие пары очень сложно победить, особенно если они делятся друг с другом своим опытом, и даже разрабатывают совместные R&D, и могут создать дополнительные барьеры для входа. Эти вертикальные пары процветают только если оба партнера достигают наивысшего уровня исполнительского мастерства. Никто не является исключением в этом смысле, для этого и создаются отношения на рынках, но не стратегические альянсы. Тот факт, что оба партнера имеют схожие корпоративные культуры, помогает сближаться. Требовательные и сильные внутренние покупатели являются важнейшим составляющим, влияющим на становление любой организации как организации мирового уровня, что само по себе не новая идея (читай Портер 1990а). В самом деле, десятки скрытых чемпионов являются поставщиками комплектующих индустриальным гигантам Германии, которые в свою очередь имеют очень сильные позиции в мире.

В таблице 8.3 приводится список некоторых из них, которые задействованы в пяти индустриях, выбранных мною. Я составил эту таблицу что бы показать компании, которые находятся на разных стадиях измерений международных жизненных циклов (Wells 1972). Немецкая автомобильная индустрия была и остается очень сильной, и несмотря на потери доли рынка в таких странах как США, Германия похоже не испытывает трудностей из-за потери конкурентоспособности в области производства автомобилей. Совершенно другие условия в химической индустрии; из за ограничений связанных с охраной окружающей среды, многие крупные немецкие химические концерны вынуждены были увеличить доли своих инвестиций за пределы страны, а не во внутренний рынок. Соединенные штаты уже стали самым крупным рынком для Bayer AG. Так же рынки поставок постепенно перемещаются из Германии в другие страны. Данное перемещение очень быстро происходит и в мебельной индустрии; еще дальше ушла в этом плане текстильная индустрия. Многие компании переводят свои бизнесы в менее требовательные регионы.

Тем не менее, не смотря на то, что эти индустрии меняют свое настоящее территориальное расположение, скрытые чемпионы развивают свое присутствие в Германии, что может преподнести нам как минимум два важных урока. Первое, они способны сохранять своих покупателей, несмотря на то, что они перемещаются; второе, если покупатель интернационализируется, поставщик должен идти вместе с клиентом, куда бы последний ни шел. Близкое расположение к покупателю может иметь важное значение на начальном этапе, но как только компания-клиент начинает двигаться на внешние рынки, поставщик должен оставаться достаточно гибким, с тем что бы поставлять продукцию в любую точку мира.

**Таблица 8.3 Скрытые чемпионы в различных индустриях на различных стадиях международного жизненного цикла**

| Покупатель<br>Индустрия | Скрытый чемпион<br>Поставщик  | Основной продукт  |
|-------------------------|---|---|
| Авто                    | Weingarten, Schuler<br>Gehring<br>Kiekert<br>Webasto<br>Durr<br>Glyco<br>Hella          | Тяжелые прессы<br>Заточные станки<br>Дверные замки<br>Автомобильные люки, вспомогательные подогреватели<br>Покрасочные цеха<br>Кольца скольжения<br>Оборудование для подсветки                          |
| Химическая              | Uhde, Lurgi<br>Barmag<br>Bruckner<br>Gottfert<br>Automatik-Apparate                     | Химическая инженерия<br>Волоконные машины<br>Машины для двуосной растяжки пленки<br>Реологическое оборудование для тестов<br>Подводные грануляторы  |
| Мебельная               | Weinig<br>Hymmen, Held<br>Homag<br>Gluz, Hornitex,<br>Pleiderer<br>Hoppe<br>Siempelkamp | Автоматический формовщик<br>Двухременной пресс<br>Мебельные станки<br>Материалы из дерева, такие как ДВП,<br>ДСП<br>Ручки для дверей и окон<br>Гидравлические прессы для производства ДВП, ДСП          |
| Текстиль                | Erhardt & Leimer<br>Karl Mayer<br>Grosse<br>Helsa<br>Union Knopf<br>Groz-Beckert        | Технологии паутиного плетения<br>Рашельные машины<br>Жаккардовые машины<br>Подплечники<br>Пуговицы<br>Иголки  |
| Электроника             | Aixtron<br>Convac<br>Grohmann<br>Leybold<br>Wacker<br>Missner & Wurst                   | Тонкопленочное оборудование<br>Оборудование для обработки компакт дисков<br>Электронные сборные системы<br>Вакуумные технологии<br>Силикон<br>Технологии для поддержания комнат в сверхчистом состоянии |

Скрытые чемпионы в мебельной и текстильной индустрии, похоже, справляются со всеми трудностями успешно, и то же самое можно сказать и о других сферах деятельности, как то бумажной, индустрии обработки и производства продуктов питания, медицине, оптике, и даже электронике. По меньшей мере, до сегодняшнего дня им удавалось защищать их лидирующие позиции как поставщиков, не смотря на то, что многие индустрии покидают пределы рынков страны. Другим компаниям в этой связи приходится очень туго. В связи со спадом производства обуви в Германии, большинство производителей оборудования для пошива обуви просто-напросто разорилось, из чего извлекли пользу многие итальянские компании. В долгосрочной перспективе, тем не менее, продолжение связи с

покупателями, которые поменяли свое расположение может потребовать и перемещение основной деятельности поставщиков. Так как многие индустрии блуждают от страны к стране следуя изменениям сравнительных затрат, курсам валют, технологиям, и требованиям, поставщик, работающий в области, которая глобализируется, в конечном итоге сам становится настоящим глобальным конкурентом, способным поставлять продукцию и работать в любой точке мира. Многие скрытые чемпионы достигли этого уровня глобализации.

Вертикальный взгляд на фирмы, приведенные в моей работе, подсказывает, что лучшим способом для достижения международного лидерства было бы вступление в команду покупателя мирового класса. Только так компания, которая желает соответствовать требованиям подобных покупателей может стать и оставаться глобальным лидером. Эту цель можно достичь благодаря удачному расположению, но если психологическая близость важна, а во многих случаях, похоже, так и есть, порой требуется изменить свое место дислокации. Некоторые скрытые чемпионы, например Karl Mayer и Durg весьма продвинуты в этом плане.

За пределами прямой горизонтальной конкуренции и вертикальных отношений между поставщиками и покупателями, указанные факторы среды влияют на скрытых чемпионов. Многие из них трудятся в условиях, которые способствуют развитию различных индустрий. Так что это согласуется со словами Портера (1990), где он высказал идею об индустриальных группировках. Некоторые индустрии включают большое количество скрытых чемпионов, которые не конкурируют напрямую, и не действуют как поставщики комплектующих друг для друга. Тем не менее, похоже, что они извлекают выгоду от существования других компаний, занимающихся в более широких индустриях, как показано на карте 8.4.

Вообще, похоже, скрытые чемпионы в этих группах извлекают выгоду от общей позиции индустрий. Спортивное оборудование, как пример, может привести к дискуссии касательно интересных объяснений. Первое, существуют причины, основанные на ресурсах. Атлеты высочайшего уровня могут создать необходимость в наличии определенных видов продукции выпускаемой определенными компаниями, такими как Germina, восточногерманский производитель лыж высокого исполнения для гонок по пересеченной местности, поставившая однажды свои лыжи для сборной Восточной Германии. Раз спорт в этом регионе очень развит, то зачем удивляться, что в этом же регионе расположены поставщики спортивного оборудования мирового класса. Так же не следует поражаться тому, что Fischer, мировой лидер в производстве лыж расположен в Австрии, или крупнейший в мире поставщик электрических заборов для крупного рогатого скота и овец, имеет новозеландское происхождение. Однако ресурсная основа является не самым важным условием, так как все основы, похоже, одинаково важны. Международный покупатель, который хотел бы приобрести спортивное оборудование может найти удобным делать покупки в одном конкретном месте, а не во многих разных магазинах.

**Таблица 8.4 Индустрии, в которых задействовано большое количество скрытых чемпионов**

| Индустрия или рынок                       | Скрытый чемпион      | Основной продукт   |
|---|----------------------|--|
| Спортивное оборудование<br>Высшего класса | Speith<br>Sport-Berg | Гимнастические снаряды<br>Диски, молоты, спортивные пули |

Таблица 8.4 продолжение

| Индустрия или рынок     | Скрытый чемпион  | Основной продукт   |
|-------------------------|--|--|
|                         | Uhlmann<br>Germina<br>Carl Walther<br>Anschutz<br>BSW<br>Wige Data   | Заборы<br>Лыжи для пересеченной местности<br>Спортивное оружие<br>Спортивное оружие<br>Спортивные напольные покрытия<br>Секундомеры для главных спортивных событий |
| Весы                    | Bizerba<br>Sohnle<br>Sartorius<br>Seca<br>Mettler-Toledo             | Магазинные весы<br>Домашние весы и безмены<br>Лабораторные и научные весы<br>Медицинские весы<br>Индустриальные весы   |
| Насосы                  | KSB<br>Prominent<br>ASB<br>Putzmeister<br>Schwing                    | Индустриальные насосы-центрифуги<br>Метрические насосы<br>Подводные, водонепроницаемые насосы<br>Бетонные насосы<br>Бетонные насосы                                |
| Лазерные технологии     | Rofin Sinar<br>Trumpf<br>EOS   | Индустриальные лазеры<br>Металлорежущие машины<br>Скоростное копирование   |
| Фото/кино               | Cullman<br>Sennheiser<br>Neumann<br><br>Arnold & Richter<br>Sachtler | Треноги для камер<br>Наушники<br>Микрофоны и подставки под камеры высочайшего уровня<br>35-мм кинокамеры<br>Треноги для профессиональных камер                     |
| Сварка                  | Cloos<br>LSG<br>Linde  | Сварочные технологии<br>Ионные источники для сварки<br>Газы для автогенов  |
| Растения и уход за ними | Bruns<br>von Ehren<br>Dummen   | Уход за цветами<br>Разведение высоких деревьев<br>Разведение редких растений   |
| Сборочный инструмент    | EJOT<br>Wurth<br>Berner<br>Bollhoff<br>Fischerwerke                  | Прямые отвертки<br>Сборочный инструмент<br>Сборочный инструмент<br>Болты и гайки<br>Крепления и шпонки   |
| Книги                   | Kolbus<br>Bamberger Kaliko<br>Heidelberger<br>Roland                 | Станки для книжных переплетов<br>Материал для переплетов<br>Печатные станки<br>Печатные станки   |

Зачастую сложные инфраструктуры появляются вокруг подобной индустрии. Покупатель заинтересован в участии на выставках, зная, что самая крупная выставка спортивного инвентаря это ISPO, которая проводится в Германии. Или если организатор Олимпийских Игр нуждается в дополнении к спортивному оборудованию в больших тентах и в обслуживании большого количества приезжих, то организатора подобных соревнований можно увидеть во Франкфурте, где он сможет заказать все необходимое для качественного проведения соревнований. Roder Zeltsysteme, расположенный в этом районе является крупнейшим арендодателем тентов в мире, и очень часто предоставляет свой товар для использования на Олимпийских Играх. В дополнение к ISPO, много других важных международных выставок и ярмарок проводится в Германии. Hannover Messe является крупнейшей выставкой, представляющей товары различных индустрий из разных концов света. CeBIT является крупнейшей выставкой, представляющей информационные технологии и бухгалтерские вопросы. Обе выставки проводятся в Ганновере, доме крупнейших выставок проводящихся в Германии. В других немецких городах периодически проводятся важные международные ярмарки. Местечко Кологне само по себе является местом проведения двадцати пяти крупнейших в мире выставок. Имея подобные выставки под боком, местные фирмы получают очень ценный и легкий доступ к ключевым игрокам на любом из рынков, интересующих скрытых чемпионов. С другой стороны, сильные местные фирмы ведут активную работу и несут ответственность за то, что бы такие выставки несли в себе значительную важность.

Ресурс и требования к созданию отношений с другими компаниями отличаются в зависимости от ситуации. Иногда уроки извлекаешь благодаря каким-то историческим инцидентам, как, например история произошедшая в Базеле, Швейцария. Этот город является форпостом химической индустрии благодаря тому, что несколько веков назад здесь получали приют алхимики, изгнанные из разных регионов. Какие бы особые условия или требования не возникали в стране, или регионе, они всегда способствуют появлению лидеров в определенной индустрии, и подобная окружающая среда, похоже, помогает наращиванию доминирующих мировых позиций. Силиконовая Долина и биотехнические центры в Америке являются наисвежайшим примером. Любая компания должна быть в курсе о подобном феномене, когда она решает о месте своего расположения.

Дальнейшие эффекты от дислокации, не связанные с родственными индустриями, могут оказать сильное воздействие на скрытых чемпионов со стороны совершенно отдельных индустрий. Я помню еще с детства одну крохотную деревню, где проживало семь фермерских семей. Практически каждый парень моего поколения кто рос там, организовал со временем свой собственный бизнес в одной из многих сфер деятельности. Эти ребята мотивировали друг друга в том, что бы стать предпринимателями. Так что не стоит удивляться тому, что во многих регионах появились кланы скрытых чемпионов, которые можно увидеть в таблице 8.5. Можно ли назвать случайностью, что прямо через дорогу находятся компании Wirtgen, мировой лидер машин по переработке мусора, и JK Ergoline, первый номер в мире по производству шезлонгов? Разве можно назвать совпадением, что не только Wurth, мировой производитель сборочного инструмента и ее сильнейший конкурент, а так же компания Sigloch, одна из крупнейших европейских компаний осуществляющих переплет книг, были созданы в Kunzenslau? Или что странного в том, что компании Stihl и Karcher, два мощнейших скрытых чемпиона расположены в соседних городках Вейблинген и Винненден, что неподалеку от Штутгарта?

Огромное число предприятий, занимающих ведущее место в мире по производству хирургического инструмента сконцентрировано в Тутлингене, на юге Германии, где можно найти около 600 фирм производящих подобные инструменты. Конечно же, они конкурируют друг с другом, однако при этом они дополняют друг друга, так как этот



рынок очень фрагментирован. И если Aesulap является мировым лидером во всей индустрии медицины, то Karl Storz является мировым лидером только на рынке эндоскопических инструментов.

**Таблица 8.5 Региональные кланы скрытых чемпионов**

| Регион/город         | Компании состоящие в региональных кланах | Основной продукт                    |
|----------------------|--|-------------------------------------|
| Windhagen,           | Wirtgen                                  | Машины для уборки мусора            |
| Horhausen, Bad       | JK Ergoline                              | Шезлонги                            |
| Honnef/Rhenania      | Birkenstock                              | Сандалии из натуральных материалов  |
| Palatinate           | SAT                                      | Сервис по уборке мусора             |
| Kunzeslau/           | Wurth, Berner                            | Сборочный инструмент                |
| Baden-Wurttemberg    | Sigloch                                  | Переплетение и печать книг          |
| Solingen/North       | Henckels                                 | Высококачественные столовые приборы |
| Rhene-Westphalia     | Zwillingwerk                             |                                     |
|                      | Pfeilring                                | Маникюрные наборы                   |
|                      | Boeker                                   | Керамические ножи                   |
| Waiblingen,          | Stihl                                    | Цепные пилы                         |
| Winnenden/           | Karcher                                  | Очистители высокого давления        |
| Baden-Wurttemberg    |  |                                     |
| Neutraubling/Bavaria | Krones                                   | Бутылочные системы                  |
|                      | Zippel                                   | Пивоваренные пиво заводы            |
| Holminda/North       | Dragoco                                  | Ароматизаторы                       |
| Rhiene-Westphalia    | Haarmann & Reimer                        | Ароматизаторы                       |
| Nuremberg/Bavaria    | Faber-Castell                            | Карандаши                           |
|                      | Staedtler-Mars                           | Карандаши/письменные инструменты    |
|                      | Lyra Bleistift-Fabrik                    | Карандаши/письменные инструменты    |
|                      | Schwan Stabilo                           | Карандаши/письменные инструменты    |
| Tuttlingen/Baden-    | Aesculap                                 | Хирургический инструмент            |
| Wurttemberg          | Gebr. Martin                             | Хирургический инструмент            |
|                      | Medizintechnik                           |                                     |
|                      | Medicon                                  | Хирургический инструмент            |
|                      | Karl Storz                               | Эндоскопический инструмент          |

Некоторые скрытые чемпионы могли бы отметить, что эти отношения и сравнения оказали влияние на их поведение. Однако вот какой от этого эффект! Если какая то личность имела правильные мотивации, компания, которая уже была расположена по соседству становилось моделью для новой компании, и в то же время серьезным соперником. Джордж Шмит (George Schmitt) глава SAT, компания по уборке улиц, касаясь вопроса преодоления этого в большей степени умственного моста, говорит:

Успех моего друга Рейнхарда Виртгена был настоящим вызовом для меня. Относительно Рейнхарда я сделал ошибку. Тогда как он начал свое собственное дело после получения среднего образования в восемнадцать лет, я сначала пошел учиться, потом проработал определенное время на крупном заводе. Я не начинал своего бизнеса пока не достиг сорокапятилетнего возраста. Сейчас, через тринадцать лет мы оба, Рейнхард и я являемся лидерами на мировом рынке, но его оборот в четыре раза больше чем мой.

Компании скрытые чемпионы создаются и работают под руководством предпринимателей, и мотивация труда становится одним из наиболее важных ингредиентов предпринимательства. Нет никакого сомнения в том, что деловая атмосфера

имеет очень сильное влияние на то, что бы в этой среде появлялись новые скрытые чемпионы.

### КОМАНДЫ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ

Следуя своим открытиям касательно преимуществ лидерства на рынке на один шаг дальше, некоторые компании начинают строить планы вокруг идеи скрытого чемпионства. Крупные компании, такие как General Electric, Siemens или Hoechst, которые объявили что они борются за первые или вторые позиции на мировых рынках могут так же рассматриваться как последователи подобной тенденции. Gillette и особенно его представительство Braun ушли далеко вперед в этой стратегии. Braun уже является мировым лидером по от четырех до шести позициям. Компания Heraeus, производитель, специализирующийся в химической индустрии и металлургии, так же контролирует несколько рынков в мире. Ее представительство Electronite, которое производит датчики, используемые в производстве стали, является лидером на рынках всех пятидесяти стран, где у них есть производство.

Некоторые компании занимают вообще двойные чемпионские позиции: Webasto является мировым лидером как по производству автомобильных люков, так и вспомогательных систем подогрева; Steinbeis Holding имеет два подразделения, которые удерживают лидирующие позиции в мире. Одна из них Peter Temming является лидером в производстве линтера, особого вида хлопчатобумажного волокна, и вторая Zweckform Etikettiertechnik, является лидером в производстве этикеток к аккумуляторам. Похоже, что Hauni/Korber систематически строят империю скрытых чемпионов. Кроме своего уникального положения на рынке машин для производства сигарет, эта компания владеет торговой маркой E. H. Will, мирового лидера инструмента для резки бумаги, и фирмой Wrampatic, американской компании, которая является бесспорным лидером в производстве специальных упаковочных машин. В списке компаний, приналежавших Hauni находятся и другие, очень сильные компании; вся термоустойчивая бумага, используемая для телефаксов в Германии, производится станками Pagendarm, многие паспорта в различных странах мира производятся на специальных печатных станках Kugler Autonation, обе эти компании являются представительствами фирмы Hauni. Очень похоже, что компании и в других странах строят свой бизнес, основываясь на концепции скрытых чемпионов. Hallmark всем известен как мировой лидер в производстве открыток, но ее представительство Revell-Monogram занимает первое место в мире на рынке пластиковых моделей, главным образом благодаря ее немецкому представительству Revell AG. Английская компания De La Rue прочно удерживает лидерские позиции в мире по печатанию банкнот, обладая 57% процентами доступных внешних рынков. Ее дочерняя компания Garny является мировым лидером на рынке сейфов и банковских принадлежностей. В конце 1994-го года, De La Rue приобрела компанию Portals, которая имеет порядка 50% рынка производства ценных бумаг. Это трио скрытых чемпионов, похоже, очень мощное, тем более что эти компании в значительной степени дополняют друг друга. В 1995-м британская компания Lonhro, вместе с южноафриканской фирмой Gencor, завоевали первые позиции на рынке платины. Было бы сложно придумать более умные стратегии чем те, которые притворяются в жизнь скрытыми чемпионами. Главная трудность этих компаний заключается в том, что бы сохранить основную концентрацию и силы, которая и привели их на лидерские позиции в мире. Команды скрытых чемпионов, которые работают вместе, не утрачивают концентрации на основном виде деятельности. Эти компании, бесспорно, являются яркими звездами в мире бизнеса и очень интересными целями для инвесторов.

## РЕЗЮМЕ

Лидеры являются сами по себе одиночками, и скрытые чемпионы ни чем не отличаются от них. Лидерство требует того, что бы компания никогда не делегировала свою основную деятельность второй стороне, на чем, в конечном итоге и строится доминирующая цель. В то же самое время каждая компания работает в более широкой среде, из которой она имеет возможность извлекать выгоду. Поведение и опыт скрытых чемпионов включает в себя множество важных уроков:

- Высокая глубина производства основного продукта часто превышает аутсорсинг (привлечение чего бы то ни было извне, закупка крупных узлов), где это возможно.
- Решение на аутсорсинг должно зависеть не только от ценовой составляющей, но от влияния на качество, know-how, и основные компетенции.
- Вертикальная интеграция может дать преимущество, например, производить собственные станки, по причине того, что существующие на рынке не способны обеспечить высоко эффективное конкурентное преимущество.
- Аутсорсинг всех комплектующих может быть опасной вещью, так как это может дать возможность покупателям получать готовый продукт непосредственно у производителей комплектующих. Это не относится к системным интеграторам, чьей основной компетенцией является создание готового продукта путем интегрирования этих систем.
- Высокая глубина R&D, похоже, является наиболее эффективным путем защиты основных экспертных знаний.
- Скрытые чемпионы привлекают со стороны множество компаний, играющих вспомогательную роль не только для того, что бы иметь возможность выбрать себе по цене наиболее приемлемую услугу, а потому что это может способствовать получению лучшего качества.
- Скрытые чемпионы имеют негативное отношение к созданию каких-то стратегических альянсов, даже при вхождении на иностранные рынки. Они учат, что иллюзии о том, что стратегические альянсы могут решить проблемы компании, не имеют основания. Япония является исключением из правил.
- Конкуренты должны рассматриваться не только как противники, но так же как партнеры, которые помогают компании поддерживать себя в форме, и в долгосрочной перспективе компания может извлекать пользу от того, что у нее есть сильный конкурент. Это наводит на рекомендацию, что бы компании сами шли на конфронтацию с сильнейшими в мире, и это единственный путь к собственным лидерским позициям на рынке. Эта конкуренция должна ориентироваться на исполнение, но не на агрессивную ценовую политику.
- Компания должна искать наиболее требовательных покупателей и сохранять лидерство, следуя за ними по всему миру.
- Общая окружающая среда и вспомогательные факторы являются важными реквизитами мирового класса. Компания не должна относиться к этому как к данности, но должна активно искать эту среду или создавать ее, и если возможно, то и менять свое расположение в наиболее продуктивную среду.

Скрытые чемпионы придерживаются девиза Вильяма Тела, шведского национального героя, которому посвящена драма Фридрика Шиллера: «Власть в руках сильнейшего.» Они не верят в современные концепции, рекомендующие искать других для решения собственных проблем, и эти проблемы не должны быть головной болью сторонних сил. Тем не менее, эти фирмы являются частью сетей и систем, которые помогают им развиваться. Хотя они и одиночки, они не в то же время одиноки. Я полагаю, что это было бы хорошей рекомендацией для любой компании. В некоторых областях главная

деятельность безоговорочно должна находиться особняком. Любая деятельность, связанная с производством основного продукта и с мотивацией со стороны покупателей, конкурентов, и окружающей среды, в общем, должна приветствовать конкуренцию.

## 9

**КОМАНДА**

---

*Всегда больше работы, чем работников!*

---

Скрытые чемпионы придерживаются сильной, но в то же время своеобразной корпоративной культуры. Работники этих компаний в полной мере отождествляют себя с достижением целей фирм в большей степени, чем это можно заметить в среднестатистической организации. Подобная высокая мотивация отражается в значительно более низком показателе больничных и дней, и других причин для пропуска, а так же незначительной ротации кадров. Действуя, как одна команда, работники движутся в одном направлении, тратя минимальное количество времени и энергии на трения внутри коллектива. В своем исследовании я обнаружил, что руководители компаний скрытых чемпионов очень требовательны к людям при приеме на работу. Устанавливая свои стандарты они не терпят ленивых людей, и избавляются от неспособных выполнять свою работу качественно как от сорняков. Касаясь селекционной работы, работодатели быстро прекращают свои отношения с теми лицами, которые не вписываются в общие принципы фирм.

Расположение в сельской местности большинства этих компаний способствует взаимной зависимости между работниками и работодателями. Это в свою очередь является предпосылкой к воспитанию работника, готового к длительному труду в организации, и работодатель может гибко подходить к предоставлению продолжительного обучения и многофункционального использования рабочих. Творческий подход к делу со стороны работников является важным источником постоянного улучшения, и, похоже, что скрытые чемпионы могут привлекать к себе и сохранять наиболее квалифицированный персонал.

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

Я считаю, что любой человек может получить полное представление о корпоративной культуре любого предприятия находясь в течение первых десяти минут нахождения там. Внешний вид предприятия, поведение секретаря в приемной, оформление интерьера, все это символизирует дух компании. Обычно мои первые ощущения при посещении компаний скрытых чемпионов были восторженными, волнительными и иногда, когда необходимо было брать интервью, даже трепетные. Но мне редко удавалось найти какой-то особенно выделяющийся элемент, за редким исключением, когда приходилось на себе ощущать какую-то энергию и самодостаточность.

Я определил понятие корпоративной культуры как набор целей и ценностей компании, вокруг которых, в идеале, все работники объединяются и трудятся с полной самоотдачей. Это не относится к особенностям зданий, ритуалам, мебели и прочим атрибутам.

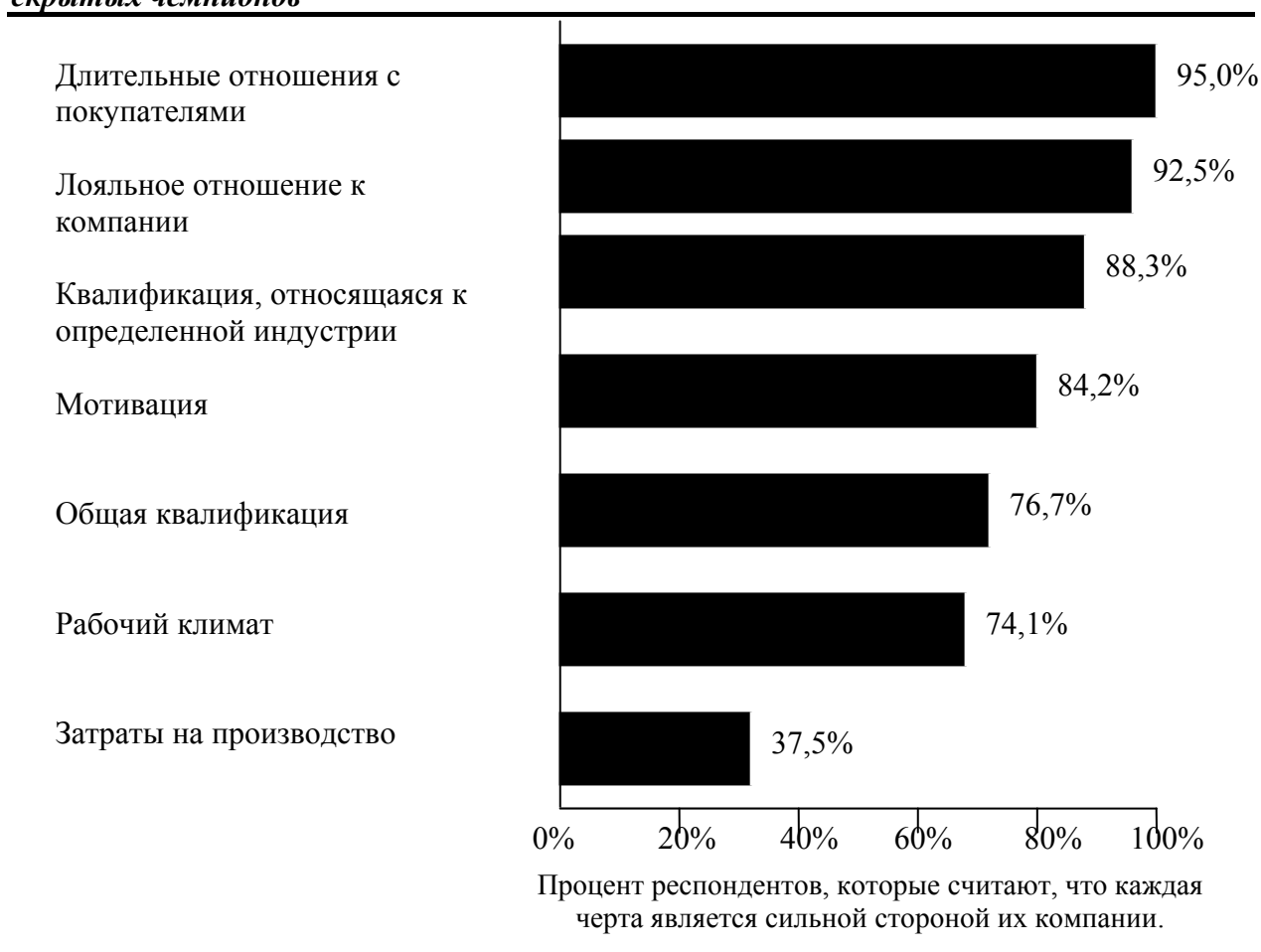
Корпоративная культура это не то, что должно быть описано в руководящих документах или представлено как какие-то принципы. Она должна формироваться в головах (как внушение) и в сердцах (эмоционально) у всех работников, и должна уважаться как лидерами, так и представителями более низкого звена.

Некоторые скрытые чемпионы имеют подобные кредо, изложенные в письменном виде, некоторые из них скорее приближаются по размерам и по стилю работы к крупным корпорациям, но они не отличаются фундаментально от фирм, приведенных в моей работе. Так как я не предаю большой важности подобным письменным заявлениям, я воздержусь от цитирования данных положений. Скрытые чемпионы обычно не выбивают в камне свои принципы, и что их сильно отличает от других, так это умение по настоящему принимать и следовать этим принципам. В то время, как размеры компании растут, порой бывает необходимо опубликовать только какие-то основополагающие

вопросы, подсказывая, направление движения компании, но это ни в коей мере не может заменить общения и доведения этих принципов до всего коллектива коммуникативным способом. Аннет Курц, менеджер компании Clean Concept выразил типичное отношение к этому вопросу: «Вы можете написать их (принципы), можете описать их хорошо, но в конечном итоге вам все равно придется общаться лично со всеми людьми, для того, что бы донести свои мысли и мотивировать работников.» Различие между сильной и слабой корпоративной культурами находится не в формулировке, но в уровне энтузиазма, с которым все работники принимают определенные ценности. В этом отношении скрытые чемпионы являются примерами для подражания.

Мое исследование затронуло многие аспекты корпоративной культуры и самоотдачи работников. Чарт 9.1 показывает, как оценили отдельные положения, касающиеся работников и корпоративной культуры. Полный список включал в себя множество дополнительных положений, но для сравнительных целей я решил показать важность долгосрочных отношений с клиентами, что было отмечено как наиболее важный элемент для большинства компаний, а так же затраты на производство, что было отмечено как наименее важный элемент. Этот чарт иллюстрирует, что все положения, начиная от лояльности компании, до рабочего климата получили 75% или более, так что большинство респондентов верит, что их компании сильны по этим показателям. Подобное позитивное отношение является основой для превосходных конкурентных преимуществ, подчеркнутых в главе 7.

**Чарт 9.1 Оценка черт относящихся к работникам и корпоративной культуре скрытых чемпионов**



Долгосрочные отношения с покупателями с максимальным балом и затраты на производство с минимальным балом были включены как основы для сравнения.

Корпоративная культура не является вещью в себе и ее основным назначением является рост производительности. Сильная корпоративная культура является хорошим защитным инструментом против трений внутри коллектива. Я часто задавал вопрос менеджерам компаний, какой процент от их энергии приходится напрасно тратить на борьбу с внутренним сопротивлением. В крупных корпорациях ответ варьировался между 50 и 80%, а в малых и средних фирмах этот показатель был от 20 до 30%, но скрытые чемпионы более близки к 10 или максимум 20% касательно этой проблемы. Что интересно, менеджеры крупных японских корпораций предоставляют схожие низкие оценки. Конечно, эти цифры не могут быть точными, но они все равно указывают на значительные различия от фирмы к фирме, и могут быть переведены напрямую в уровень продуктивности, скорости и компетенциям.

Здесь я могу так же использовать более конкретные, поддающиеся измерениям, данные, как, например, самовольные отлучки или болезни сотрудников; высокая мотивация способствует уменьшению подобных показателей. Приведенные в пример скрытые чемпионы имеют показатель отсутствия по болезни в 4,9%, 40,8% из которых указали цифру менее 4% или только 16,3% более 6%. Эти цифры так же приводятся, касательно крупных автомобильных компаний в Германии за 1992-й год в таблице 9.1. Уровень пропусков по болезни отличается в разных индустриях, так что сравнения нужно осуществлять с определенной степенью осторожности. Среди крупных индустриальных секторов, автомобильная индустрия предоставляет отличное сравнение со скрытыми чемпионами, так как большинство таковых работает в механическом и инженерном секторе.

Различия между этими двумя категориями фирм ошеломляющие. 8,3% средний показатель пропусков по болезни в крупных автомобильных компаниях превышает в более чем в два раза этот же показатель скрытых чемпионов. Если компании с рабочей силой в 544 000 человек достигнуть того же уровня что и скрытые чемпионы, то свободно можно было бы сокращать численность персонала на 18 946 человек. Учитывая, что совокупная стоимость каждого дополнительного работника составляет примерно 100 000 долларов США в год, то высокий уровень пропусков по болезни в автомобильных компаниях обходится в конечном итоге в 1,9 миллиарда долларов в год, цифра, очень близкая к общей прибыли в 2,07 миллиардов долларов в 1992-м, рекордном, в плане продаж, году. Сравнивая с автомобильными компаниями, исследования скрытых чемпионов показывают, что они экономят 813 миллионов долларов только на низких показателях отлучек из-за болезни. Если эти расчеты разделить на всех скрытых чемпионов, то экономия составит 3,3 миллиарда. Подобные компании доказывают, что отдельные факторы, такие как сниженный показатель болезней имеет потрясающий экономический эффект.

Еще одним фактором, который негативно влияет на экономические показатели, касающийся корпоративной культуры, является текучесть кадров. Высокая степень лояльности по отношению к работникам показана на чарте 9.1, где указаны данные по текучести кадров. В то время как в отдельных случаях этот показатель составляет 5,3%, средний показатель среди скрытых чемпионов находится ниже 3%. Многие менеджеры отмечали явное отсутствие частого брожения работников из компании в компанию. Например, Хайнц Ханкаммер (Heinz Hankammer) глава компании по производству фильтров для воды Brita заметил: «У нас нет явной текучести кадров», и его слова эхом отразились Германом Кронседером (Hermann Kronseder), главы компании Krones, который заявил: «Мы с трудом понимаем, что есть такое текучесть кадров».

Конечно существуют очень важные исключения из правил. Многие новички уходят или их увольняют вскоре, после предоставления работы в компании. Как правило, обе стороны быстро, после вступления в должность начинают понимать, что новый работник не подходит компании по разным причинам и не вписывается в рамки общей корпоративной культуры и не способен угнаться за темпом компании. Позже я более

детально остановлюсь на вопросе найма персонала, так как считаю этот фактор очень важной характерной чертой скрытых чемпионов. Но было бы не правильно говорить, что в этих компаниях совсем нет текучки кадров, но как только человек «вписался» в рамки корпоративной культуры, то вероятность того, что он меняет место работы в ближайшее время, ничтожно мала.

**Таблица 9.1 Данные по пропускам работы по болезни скрытых чемпионов и крупных автомобильных компаний**

| Компания                   | Процент пропусков по болезни | Количество персонала<br>(в тысячах человек) |
|----------------------------|------------------------------|---|
| Скрытые чемпионы           | В среднем                    | 239   |
|                            | 40,8%                        | до 4  |
|                            | 42,9%                        | от 4 до 6                                   |
|                            | 16,3%                        | более 6                                     |
| Audi                       | 8,2                          | 38  |
| Mercedes-Benz              | 8,6                          | 222   |
| Ford                       | 8,6                          | 48  |
| Opel                       | 9,8                          | 53  |
| Volkswagen                 | 8,2                          | 123   |
| BMW                        | 6,3                          | 60  |
| Автомобильная<br>индустрия | В среднем                    | 544   |

Средняя лояльность компании, как правило, обозначает, что работники постоянно работают в фирме от двадцати до тридцати лет, но лояльность не самоцель. Что принимается в расчет, так это то, что путем отбора и сохранения, часто на всю жизнь, высоко квалифицированных и опытных людей, скрытые чемпионы в награду получают бесценные кадры. Это имеет яркое противоречие с тем, что мне приходилось наблюдать в Соединенных Штатах. Во время моих длительных командировок я заметил, что во многих американских компаниях существует постоянная ротация кадров, где часто происходят смены должностей персонала. Подобные «перетрубки» кадров очень мешают выполнению долгосрочных проектов, и снижают фактор эффективности. Отношения с покупателями так же страдают, когда заменяют контактное лицо. Ценнейший опыт и компетенции теряются безвозвратно, когда уходит ценный работник. Скрытые чемпионы принимают это близко к сердцу и лелеют своих способных работников.

## ИСПОЛНЕНИЕ

Корпоративная культура скрытых чемпионов ориентирована на исполнение. В моем исследовании порядка двух третей респондентов отнесли свои успехи к общим усилиям команды и их сплоченности, и только одна треть считает, что успеха удалось достичь благодаря чьим-то личным достижениям. Подобные данные говорят о превосходстве командной культуры. В книге Коллинза и Порраса «Построенный навечно» (1994), очень



схожим образом описывается один из ключевых факторов поддержания успеха компании, это создание корпоративной культуры наподобие культа. Тем не менее, похоже, что лидирующие скрытые чемпионы считают, что более важным фактором успеха является сам лидер. Бесспорно, в малых и средних компаниях значение первого лица в плане достижения общего успеха намного выше, чем в крупных корпорациях, которые были исследованы Коллинзом и Поррасом.

Скрытые чемпионы уподобляют бизнес командному виду спорта, как, например европейский или американский футбол, где слабые игроки очень вредят общему исполнению и таким образом не приемлемы для игры. Подобное отношение не нашло отражения в иерархической системе сверху - вниз, а скорее наоборот, они имеют место быть внутри системы ценностей команды, которая и является непосредственно компанией. Внутренний контроль, равно как и социальный контроль исполнения работает как раз при таких обстоятельствах и является гораздо более эффективным видом контроля, чем формальный. В крупных корпорациях существуют сложные системы, предписывающие выполнение таких мероприятий как измерение времени и стимулирование труда, однако уклонение от этих мероприятий принимается всеми. В результате, многие крупные компании страдают из-за чрезмерной бюрократии и недостаточного исполнения предписаний. Компания Philips Electronics нарвалась на серьезный кризис в начале 1990-х. Согласно заявлению Яна Тиммера (Jan Timmer), в то время взявшего в руки рычаги управления этой огромной компанией, Philips терпел крах так как в этой компании слишком спокойно относились к слабому исполнению.

Компании, герои моей книги, проповедуя определенную командную культуру, никогда не потерпели бы возникновения таких ситуаций. Те, кто уклоняется от исполнения своих обязанностей, очень быстро оказываются за дверью.

Безусловно, в более малых компаниях существует структурное преимущество, благодаря которому гораздо быстрее определяется «слабое звено». Аннет Куртц, глава Clean Concept комментирует эту ситуацию так: «В нашей компании работает восемьдесят человек, и мы не можем себе позволить даже двух бездельников. Так как у нас нет дополнительных сил, каждый должен закатать его или ее рукава. Тунеядцы могут оставаться незамеченными только в крупных компаниях, но в таких небольших как наша – никогда». Во время моих посещений компаний скрытых чемпионов я мог воочию наблюдать быстрый темп работы. В таких компаниях работники ассоциируют себя со своими обязанностями во время рабочих часов, так как они чувствуют за собой ответственность за выполнение работы. Этот аспект чрезвычайно важен. Один глава компании не оставил места для возражений:

У нас всегда есть больше работы, чем голов, для исполнения этой работы, так, собственно, и должно быть. Это очень полезно не только для повышения продуктивности, это как ни странно делает людей счастливее. Если люди не заинтересованы работать тяжело, они сразу приступают к непродуктивным действиям, например к написанию памяток, проведению совещаний, и все это для того, что бы хоть чем-нибудь себя занять. Большинство интриг и бюрократических финтов свойственно крупным компаниям, где можно избежать выполнения огромного объема работы.

Конечно, отношения между количеством работников и работы является весьма деликатным вопросом, и не должны доходить до экстрима, но определенный излишек работы всегда является превосходным инструментом для уменьшения количества внутренних трений и связанных с этим попусту затраченных сил и энергии. Закон Паркинсона может применяться только тогда, когда в компании есть больше людей, чем работы. Если работникам самим приходится искать себе работу, что бы занять себя, то они производят очень мало добавленной ценности.

В этом контексте очень важно, что бы люди знали для чего они работают, и сами смогли заметить свой вклад в конечный результат. Только тогда они будут готовы инвестировать свое время и силы. Имея меньшее количество персонала, эти постулаты гораздо легче претворить в жизнь в малых компаниях, нежели в крупных. В ситуации, когда компания

растет, дополнительное количество работы возникает практически автоматически, так как требования в работниках всегда больше, чем имеющиеся ресурсы. Вот почему многие скрытые чемпионы уделяют важное значение постоянному росту. Один глава подобной компании сказал: «Мы должны расти для того, что бы быть продуктивными; рост помогает нам быть постоянно занятыми и находиться в постоянной готовности. Любая компания похожа на дерево; как только оно перестает расти, оно начинает умирать. Рост является частью нашей культуры».

Однако рост в конечном итоге приведет к большим размерам, что уже подразумевает опасность. Многим скрытым чемпионам приходится много сил отдавать на то, что бы становясь очень крупными сохранять корпоративную культуру малых компаний. Это один из аспектов который Клиффорд (Clifford) (1973) назвал: «болевой порог чувствительности растущей компании». Фирма Putzmeister, лидер мирового рынка бетонных насосов является отличным примером. Господин Карл Шлехт, глава и владелец этой компании опасается того, что с ростом самой компании, возникнет проблема возросшей бюрократии, больше людей будут тратить время на совещания, а процесс принятия решения станет непозволительно длительным. Так в 1995-м году, он начал разделять различные подразделения – бетонные насосы, моечные машины для самолетов, промышленные насосы – в компании, которые работают как независимые скрытые чемпионы. Nauni-Korber, мировой лидер в производстве сигаретных машин сделал то же самое в 1995-м, разделив на три независимо работающие компании: Nauni – специалист по производству сигаретных машин, ParTis – держатель нескольких лидерских позиций в мире на рынке бумаги и производства салфеток, и Schleifring – производитель машинного оборудования.

Задача, заключающаяся в сохранении культуры, ориентированной на исполнение в растущей компании очень трудна. Совсем немногие крупные сегодня компании, которые начинали свое существование с размеров, присущих скрытым чемпионам смогли сохранить свою силу и корпоративную молодость, и многие из них впали в синдром крупных компаний. Очевидно, что путь компании Putzmeister вполне эффективен. Даже Hewlett-Packard успешно применил схожий подход: были созданы подразделения менее тысячи человек, которые работают как малые компании. Компания W.L. Gore, Inc., производитель Gore-Tex, полунепроницаемого материала, используемого в таких областях применения как верхняя одежда, медицина, и изоляционный материал, так же следует подобным подходам. Подразделения компании Gore состоят из не более чем 150 человек, так что внутри подразделения все знают друг друга, индивидуальное исполнение очевидно для всех; прямые личные контакты тоже вполне эффективны.

Я всегда с восторгом отношусь к мысли разделения крупных компаний в более малые, подобные скрытым чемпионам. Я имею в виду не просто подразделения, которые все еще должны оставаться частью корпоративной бюрократии, а по настоящему независимые компании. Одной из немногих таких компаний я могу назвать британскую химическую корпорацию ICI, которая в 1993-м году разделилась Zeneca, занимающаяся научным разработками и ICI, задействованной в промышленном бизнесе. Так же можно уже судить об успехе американской компании «baby Bells», которая возникла в результате отделения от гиганта AT&T. В 1995-м AT&T о дальнейшем разделении на три независимые компании. Более крупные корпорации должны считаться с подобной альтернативой, даже если это идет вразрез с обычной эмпирической концепцией, касающейся отклонения от размеров, как цели, где нарушается порядок.

Дальнейший аспект исполнительской культуры это наличие и гибкость личного состава в части касающейся рабочих часов. В то время как крупные компании в этом отношении совершенно неповоротливы, я могу громко заявить, что скрытые чемпионы тут гораздо сильнее. Практически все респонденты сказали, что они могут мобилизовать свои силы на работу более длительное время одним коротким уведомлением, чем предписывается инструкциями. Доктор Вольфганг Пиннегар (Dr. Wolfgang Pinnegar), президент компании

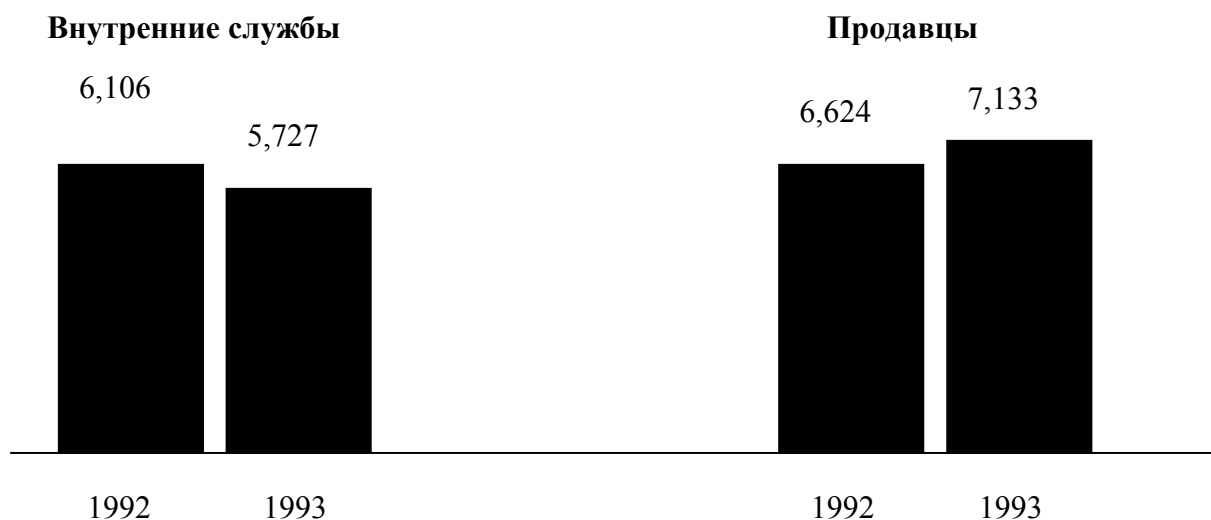
Bruckner, ведущий мировой производитель двухосных систем растяжки пленки разъясняет этот вопрос на примере своей компании:

*Наши люди не могут рассчитывать на восьмичасовой рабочий день. Нам надо быть более гибкими и действовать оперативно. Например, нам часто приходится ездить в командировки во время выходных дней, и люди, работающие у нас, не рассматривают рабочую неделю как работа с понедельника до пятницы. Мы являемся очень требовательными к персоналу, но взамен предлагаем ему нечто большее, чем денежная компенсация.*

Хотя Bruckner имеет менее 300 работников, у этой компании есть собственный детский сад, и есть домики на Карибских островах для отдыха персонала и их семей, в дополнение к прочим выгодам. Рейнхард Виртген сходитя в этом мнении: «Нам удастся обходить наших конкурентов во время выходных». Один глава компании проводит половину своего времени в командировках по всему миру. Он так прокомментировал подобную ситуацию: «Мы летаем ночью, а работаем днем». Крепость скрытых чемпионов распространяется и на способность быть достаточно гибкими и не придерживаться рабочих часов, так что эта способность является одним из основных условий при отборе кандидатов на работу.

Гибкость так же необходима для организационно и функционального использования работников. В 1992-м году, Рейнхольд Вурт понял, что ему необходимо было срочно увеличивать продажи, но в связи со спадом экономики в целом, он не мог позволить себе расширения штата. Единственной альтернативой было перемещение личного состава из внутренних служб в отдел продаж. Чарт 9.2 иллюстрирует, чего компания Wurth добилась за один год. Общее количество работников увеличилось совсем незначительно, с 12 730 до 12 850 (+1%), однако количество продавцов увеличилось на 509 человек (+8%) и внутренний обслуживающий персонал был сокращен почти на 400 человек (-6%). Изменение структуры компании главным образом произошло благодаря перемещению. Каждый знает как сложно провести подобное перемещение в немецкой среде, где очень силен консультационный институт для работников, и то, что возможен подобный шаг еще раз подтверждает невероятную гибкость фирмы. Большинству схожих по размерам компаний потребовалось бы гораздо больше времени для проведения подобной глобальной реорганизации.

**Чарт 9.2 Доказательство гибкости скрытых чемпионов, Wurth, 1992-1993**



Для того, что бы резюмировать, хочу сказать, что скрытые чемпионы имеют требовательную внутреннюю, направленную на исполнение корпоративную культуру. Это связано с тем, что они могут менять свою структуру с низу до верху, а так же распространением практики создания определенных команд (рабочих групп), которые проявляют более эффективный социальный контроль, чем могут обеспечить твердые инструкции. Эти фирмы обычно имеют больше работы, чем может выполнить персонал. Хотя это и приводит к необходимости расширения штата и более гибкого подхода к использованию времени, это минимизирует внутренние трения и конфликты в компаниях. Хотя очень сложно работать в компании скрытом чемпионе, самоотдача работников только закаляет последних.

## РАСПОЛОЖЕНИЕ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

Где находятся корни того, что работники скрытых чемпионов готовы трудиться с полной самоотдачей? Кроме очевидных факторов, таких как фокусировка, близость к конечному результату и командный менталитет, расположение компании играет очень важную роль. Совсем немногие скрытые чемпионы располагаются в таких крупных городах как Берлин, Франкфурт, Мюнхен или Дюссельдорф. Только Гамбург является домом большого количества этих фирм: Jungheinrich, логистическое оборудование; Fielmann, очки; Rothfoss-Neumann, зеленый кофе, Eppendorf-Netheler-Hinz, медицинское оборудование; von Ehren, высотные живые деревья; Paul Binhold, материальная база для обучения анатомии; и другие. Однако подавляющее большинство подобных компаний расположено в маленьких поселках или деревнях, которые называются, например Harsewinkel (Claas), Aichtal (Putzmeister), Kandel (David + Baader, мировой лидер на рынке стерильных бутылок для детского питания и т.д.), Holzminden (Dragoco, Haarmann & Reimer, два лидера на рынке ароматизаторов), Munfingen (emb, мировой лидер по производству комнатных вентиляторов), Plettenberg (Plettac, мировой лидер рынка напольных покрытий), и в таком духе. Множество людей даже ни разу не слышало об этих местах. Что интересно, японские компании так же предпочитают подобное расположение своих производств подальше от крупных мегаполисов.

Расположение в сельской местности имеет несколько важных значений. Во-первых, по причине того, что скрытый чемпион становится, как правило, единственным работодателем, у работников не остается альтернатив. С другой стороны деревня может предоставить только ограниченное количество квалифицированных специалистов, так что компании приходится зависеть от доброй воли своих работников. Плохо или хорошо, но подобные условия создают взаимную зависимость: работодателю нужны работники, а работникам нужна компания, что бы заработать на жизнь.

Тот факт, что очень часто глава и владелец компании родился и рос в том же местечке, где и его работники, приводит к близким отношениям, которые не могут быть заимствованы в корпорациях, расположенных в крупных городах. Во многих подобных малых поселках несколько поколений семей работают или работали в одной компании. Управляющие помогают воспитывать подобную близость. Когда я прогуливался по цехам заводов скрытых чемпионов в сопровождении руководителей предприятий, я был поражен тому, что лидеры компаний знали, как зовут практически всех работников, и иногда они обращались к ним по именам, а не по фамилиям, что не принято в Германии. Так же для компании является обычным явлением спонсирование местных спортивных клубов, особенно по футболу, что только добавляет популярности компании в поселке. Любая компания мирового класса, расположенная в деревне является предметом гордости. Все эти факторы способствуют тому, что работники относятся к своим обязанностям с большей самоотдачей.

Еще один важный момент, который присущ сельской местности это отсутствие разрушений. Клаус Грохманн, фокусирующийся на ведущую мировую тридцатку фирм, производящих электронику, как целевые покупатели, поясняет это преимущество:

*Сам я из Дюссельдорфа, крупного города, и моя первая компания была создана именно там. Со временем нам удалось добиться мирового успеха в области инженерии, предоставляя свои услуги компаниям, задействованным в металлургической индустрии. Однако то, что мы делаем сегодня в электронной индустрии, не могло бы быть осуществлено в Дюссельдорфе, так как там могло бы повлиять на процесс множество разрушительных сил в лице более превосходящих нас производителей. Нам необходима глубокая концентрация, чего можно достичь только в спокойных условиях. Я решил разместить свой бизнес в небольшом поселке Прум, на Эйфеле, что расположен неподалеку от бельгийской границы, потому что я хотел установить постоянные отношения между компанией и работниками, и это сработало. Текучесть кадров у нас составляет менее одного процента, и средний возраст наших работников около тридцати, и мы не тратим зря время в автомобильных пробках. Мы живем рядом с лесом и полями, по дороге домой всегда есть возможность по настоящему расслабиться. Наши работники могут позволить себе покупку собственных домов, так как земля совсем не дорогая. У нас есть определенные сложности с привлечением людей из крупных городов, но мы не находим эту проблему слишком серьезной.*

И снова, это наиболее типичное отношение к данному вопросу подавляющего большинства скрытых чемпионов. Данное заявление отдается эхом и у главы компании 3М, господина Дивео Де Симоне (Livio De Somone) из Миннеаполиса Санкт Паула, который сказал: «Мы сидим в центральной части запада Америки – вы же знаете тип фермеров». (Джуи 1995б 83). Скрытые чемпионы во всем мире согласны с этим подходом. Компания Merloe, мировой производитель, всемирно известный своими погрузчиками Bobcat, расположена в Гвиннере, Северная Дакота. Фирма Gambro, шведская компания и лидер на мировом рынке средств для лечения почек, с оборотом близким к 500 миллионам долларов имеет свои офисы в маленьком поселке Лунд. Компания Beneteau, одна из наиболее старых компаний производящих рыболовецкие суда во Франции, сегодня является лидирующей компанией по производству яхт в мире. В компании работает около 1100 человек, большинство из которых родом из крупных городов. Сама компания располагается в районе Saint-Hilaire-de-Reiz, Франция. Freixenet и Codorniu, крупнейшие в мире производители игристых вин расположены рядом с испанской деревней Sant Sadurni d'Anoia. Два шведских предприятия, мировых лидеров, совокупно владеющие долей рынка 60% расположены по соседству: Flytec, лидер мирового рынка инструмента для самолетов, и Uwatex, мировой лидер в производстве инструмента для обслуживания оборудования аквалангистов. Обе эти компании располагаются в горах, между вершинами и горными озерами, неподалеку деревни Hallwil, Швейцария. К подобному фермерскому характеру необходимо подходить серьезно. В то время как умные городские работники могут впасть в искушения, которых сполна в крупных городах, ребята, скрытые чемпионы скорее всего думают о различных противных конкурентных пакостях в своих деревянных домах – даже по выходным.

## КВАЛИФИКАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ

Ключевые факторы международной конкуренции на рынках различны. На массовых рынках, где низкая цена имеет первостепенное значение, способность производить по минимальной себестоимости, с возможностью использования дешевой рабочей силы, становится главенствующей компетенцией. На рынках скрытых чемпионов, качество и обслуживание являются наиболее значимыми конкурентными параметрами, так что опыт и обучаемость персонала становится ключевой компетенцией. На сложных рынках обучение становится определением международного конкурентного преимущества. Страны, которые имеют намерения развить компетенции, должны предоставлять

качественное обучение не только для элитных групп общества, но и для всех слоев населения.

Чарт 9.1 иллюстрирует факт, что скрытые чемпионы очень высоко оценивают уровень индустриальной квалификации своих рабочих. В среднем 8,5% работников скрытых чемпионов имеют университетское образование. Во многих компаниях процент персонала с высшим образованием еще больший. Из 250 человек, работающих на Aqua Signal, мировой лидер по производству систем подсветки кораблей, 50 являются инженерами. В компании Hapni/Korber, работает более 1500 инженеров, что составляет практически четверть от всего численного состава фирмы. Двадцать два процента работников Trumpf имеют академическую степень.

Сравнивая с иностранными компаниями, немецкие показатели в этом плане еще более впечатляющи. Практически все работники скрытых чемпионов не академического профиля прошли заочную или очную форму обучения по специальным программам. Эта система является одним из основных столпов, на которой держится международная конкурентоспособность. Данные программы включают в себя обучение в течение трех с половиной лет, с практической отработкой вопросов, и теоретическим образованием. Обычная практика в таких компаниях очникам предоставлять скромную зарплату за счет работодателя. Теоретическая часть в полной мере обеспечивается государственной средней школой. Оба аспекта обучения координируются специальными консультантами, которые формируют партнерство между частными и общественными институтами, что является уникальным явлением в мире. В заключение обучения Торгово-Промышленная Палата проводит экзамены выпускников. Доктор Герхард Ньюманн, глава компании General Electric Aircraft Engine Group (мировой лидер на рынке реактивных двигателей уже в течение семи лет), считает, что годы его обучения в Германии были самым важным временем для накопления знаний для дальнейшей профессиональной деятельности, даже более важными чем его учеба в инженерной академии. Те, кто достигает наилучших результатов, переходят на следующую фазу обучения, которая позволяет получить степень *Meister* (мастер, не путать с академической степенью мастера), что требует пройти дополнительную практику и получить более глубокие теоретические знания.

Персонал, проходящий заочную форму обучения составляют 4,5% от общего количества работников скрытых чемпионов. Если считать, что в среднем в компании скрытом чемпионе работает 735 человек, то это значит, что постоянно учится в этой компании порядка 33 студента. Учитывая уже отмеченный низкий уровень текучести кадров, эта цифра только подтверждает наличие постоянного источника талантливых кадров.

В конце 1980-х заочная форма обучения была предметом большой критики по причине своей негибкости и не способной бороться с быстрыми технологическими изменениями. В результате этого, программы были пересмотрены в начале девяностых и достигли современных стандартов. Учебные центры 1980-х с трудом отличались от тех, что были в 1960-х годах, но те, которые мне довелось увидеть позже, скорее походили на лаборатории электронных компаний. Государственные школы столкнулись с проблемами, особенно связанными с финансированием, что проявилось в недостатке нового современного оборудования. Но даже и эта проблема в значительной степени ушла в прошлое. Слушатели, выходцы из компаний скрытых чемпионов, в общем, обладают хорошими фундаментальными знаниями еще до того, как они приступают к непосредственному обучению. На фирме Hutmep, мировом лидере двухременных прессов, на сколько я знаю, каждый повышающий квалификацию закончил обязательную тринадцатилетнюю начальную и среднюю школу с последующим получением диплома в высшей школе (имеется ввиду аналог нашего среднего образования прим. пер.). Точно такая же картина в большинстве компаний, приведенных в данной работе.

Многие скрытые чемпионы, равно как и крупные корпорации, такие как Siemens, «экспортируют» элементы заочного обучения в свои иностранные представительства. Фирма Stihl, мировой лидер в производстве цепных пил использует немецкую концепцию

обучения в Соединенных Штатах и Бразилии. Другие развивают интенсивные программы по обмену со своими филиалами, что бы обеспечить гарантию того, что их молодые работники во всех уголках света имели возможность получить аналогичные знания. Возможно, не так просто ввести схожую систему обучения в каждой стране, однако любая компания может получить урок от немцев, которые рассматривают обучение своего населения как ценный вклад в будущее. В то же время, в компаниях где работодатель не вызывает истинной лояльности со стороны сотрудников, подобные инвестиции могут не быть оплаченными.

Скрытые чемпионы активно спонсируют обучение работников компаний. В работе Роммеля et al. (1995) отмечены успешные компании, которые тратят в четыре раза больше средств на обучении каждого работника (на одного человека тратится порядка 551\$ в год) против 150\$, затраченных на менее успешных компаниях конкурентах, работающих в области механики и инженерии. Однако эти цифры вскрывают только часть общей картины имеющей место в малых компаниях, так как обучение непосредственно на рабочих местах играет еще более важную роль, чем формальные программы. Высокая степень инноваций стимулирует нескончаемый, «автоматический» процесс обучения; в отличие от малых компаний, крупные организации редко выделяют средства на образование своего персонала, так что очень сложно провести справедливые и точные сравнения.

Очень важной составляющей процесса обучения, которую невозможно отразить в статистике, является обмен опытом внутри компании. Как уже отмечалось в главах 5 и 6, гибкость и способность использовать персонал во многих сферах деятельности присущи скрытым чемпионам. Winterhalter Gastronom требует, что бы каждый работник обучался еще как минимум одной специальности, а лучше двум. Производственники периодически занимаются работой отдела обслуживания и наоборот. Роммель (1995) отмечает, что подобные перемещения происходят в успешных компаниях в четыре-пять раз чаще, чем в менее успешных организациях.

Мои респонденты отнесли этот вопрос к организационному обучению. Они практически никогда не жаловались на то, что их команды не желали учиться или сознательно замедляли процесс обучения, являясь полной противоположностью крупным компаниям, где очень часто встречается подобное отношение к вопросам обучения. Это происходит, скорее всего, потому, что работники компаний скрытых чемпионов чувствуют себя в меньшей безопасности и испытывают большую нужду в образовании, чем их коллеги в других компаниях. Они понимают, что закон выживания через обучение требует от них умения быстро принимать любые изменения в среде их работы, и действовать соответствующим образом.

Мои респонденты свято верят, что образованный персонал является еще одним прочным фундаментом их конкурентного превосходства. Комбинация многих подобных факторов незаменима для успеха в международной конкуренции.

## ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД

Любая компания должна постоянно искать новые идеи, позволяющие увеличить продуктивность, снизить цены, улучшить сам продукт и уменьшить временные затраты на производство. Все выражают преданность этим идеям, однако немногие компании используют в полной мере наиболее очевидные и самые близкие источники процветания, а именно творческий, или креативный подход работников компаний. Япония использует систему постоянного улучшения т.н. *kaizen*, и это работает намного эффективнее, чем в западных компаниях.

В таблице 9.2 представлены конкретные доказательства разницы между Германией и Соединенными Штатами с одной стороны и Японией с другой. Эти расчеты основаны на статистическом анализе собранном немецким Институтом Бизнеса (Deutsches Institut für

Betriebswirtschaft). Эти цифры наверняка не совсем сравнимы по странам, но разница настолько поразительна, что даже небольшие ошибки не могут браться во внимание. Немецкие компании с 16 рационализаторскими предложениями и американские компании с 21 предложением на 100 человек выглядят вполне сопоставимо, но японские компании достигли потрясающего показателя в 2 500, что в 156 раз больше чем в США и в 119 раз больше чем в Германии. В Германии и Соединенных Штатах только 39% и 35% рационализаторских предложений реализовано соответственно, тогда как в Японии этот показатель равен 86%. Что в конечном итоге берется в расчет, так это экономии на одного работника. Цифры, касающиеся данных показателей из США не доступны, но смею предположить, что они сопоставимы с немецкими. Немцам удалось достичь сетевой экономии в 161\$ на человека, в то время как этот же показатель в Японии составляет 3 921\$; трудно поверить, что разница в этом вопросе аж в 24 раза!

**Таблица 9.2 Рационализаторские предложения в Германии, 1993-й год, Японии и США, 1992-й год.**

|  | Германия | Япония | Соединенные Штаты |
|--|----------|--------|-------------------|
| Рац. Предложения на 100 работников                               | 16       | 2 500  | 21                |
| Средний бонус за предложение \$                                  | 621      | 4,1    | 461               |
| Процент применения   | 39%      | 86%    | 35%               |
| Реализовано предложений на 100 работников                        | 6,2      | 2,150  | 7,4               |
| Сетевые экономии на реализованных Предложениях на 100 человек \$ | 2 609    | 139    |                   |
| Сетевые экономии на одного человека \$                           | 161      | 3 921  |                   |

*Источники:* Немецкий Институт Бизнеса, различные даты; Немецкий Информационный институт, различные даты, Simon, Kucher & Partners, Strategy and Marketing Consultants, 1995

Информация о Германии взята из обзора 245 компаний в различных индустриях, 17 из которых скрытые чемпионы. Сразу хочу оговориться, что показатели последних намного более высоки, чем средние показатели по стране. Скрытые чемпионы имеют 47 предложений против 16 на 100 человек в среднем по Германии и экономии на человека составляют 229\$ против 161\$ среднестатистической немецкой компании. Таким образом, хотя скрытые чемпионы и выделяются в лучшую сторону в сравнении с другими компаниями, но все еще отстают от японцев. И даже скрытые чемпионы, по меньшей мере те, которые приводятся в статистических анализах определенно не в достаточной степени мобилизуют творческий подход работников. Две компании в Германии доказывают, что значительное улучшение этого параметра вполне по силам: в 1993-м в Восточной Германии, в представительстве General Motors, компании Opel Eisenach GmbH, было 924 рационализаторских предложения на 100 работников, а экономия на одном человеке превысила 1000 долларов; в 1994, Porsche AG, производитель спортивных автомобилей достиг 600 предложений на 100 работников и смог сэкономить благодаря им 1,53 миллиона долларов. В 1995 году эта компании сообщила об увеличении предложений до 1 500 на 100 человек и экономии в 5,2 миллиона долларов.



Я верю, что скрытые чемпионы, в общем, могли бы представить еще более впечатляющие статистические данные, чем те 17 компаний, отмеченные в исследовании. Большинство скрытых чемпионов, особенно малых по размеру не имеют какой-то формальной системы внедрения рационализаторских предложений – в одном из моих более ранних исследований только 12,8% респондентов объявило о наличии такой процедуры. Скрытые чемпионы избегают бюрократию, присущую подобным системам. Скорее наподобие японского *kaizen*, они требуют и ожидают от всех работников активного включения в процесс поиска возможных улучшений, что, я уверен, гораздо более эффективно, чем прохождение какого-то формального процесса. Trumpf, мировой лидер в области приборов для резки листового железа, требует, что бы «каждый работник чувствовал необходимость и имел возможность влиять на процессы компании, работать творчески». В моей компании Simon, Kucher & Partner, существует три принципа: точно, быстро, креативно. «Креатив» означает, что каждый должен думать о путях улучшения нашего сервиса.

Вторая причина по которой скрытые чемпионы не показывают завидных статистических результатов по количеству рационализаторских предложений заключается в том, что они уже потрясающе самодостаточны и продуктивны. Один молодой исполнитель, работающий в крупной автомобильной компании, поделился следующими находками: «В компании, где я сейчас работаю, работники делают очень много рационализаторских предложений, и нам есть еще не мало чего улучшать. До того как я попал сюда, я работал в компании скрытом чемпионе, где гораздо меньшее количество предложений могло бы быть применено, просто по тому, что компания была и так чертовски хороша, так что там было гораздо меньше возможностей для улучшений». То же самое можно сказать и об улучшении производительности. Возможно, количество рационализаторских предложений со стороны скрытых чемпионов не такое впечатляющее является причиной того, что они уже достигли высокой степени производительности. Не стоит обманываться, глядя на показатели изменений компании, лучше спрашивайте эти данные с момента основания фирмы. Я часто читал отчеты, где были указаны впечатляющие данные по росту производительности (например, в литературе по ре-инженерии), касательно процессов, которые в прошлом были чрезвычайно не эффективными.

Касаясь вопроса творческого подхода работников, я воспользуюсь правом процитировать заявление, сделанное Коносуке Мацушита (Konosuke Matsushita), основателя компании Matsushita Electric Industrial Corporation, с кем вступил в личное общение профессор Филипп Котлер (Philip Kotler).

*Мы намереваемся победить, и индустриальный Запад должен пасть в этой борьбе; с этим вы ничего не сможете поделать, так как причины ваших неудач находятся в вас самих. Ваши фирмы строятся по модели Тэйлора (Taylor), и даже хуже, такие же у вас и руководители. Ваши боссы занимаются умственным трудом, в то время как рабочие управляют отвертками, и вы глубоко убеждены, что это правильный путь для ведения дела. Для вас смысл управления заключается в передаче идей боссов в руки рабочих.*

*Мы отошли от модели Тэйлора. Мы поняли, что бизнес сам по себе стал чрезвычайно сложным, и выживание фирмы зависит от многих случайностей, и среда к тому же непредсказуемая, конкурентная, и опасная, так что длительное выживание фирм зависит от их способности к каждодневной мобилизации каждой унции знаний.*

Я не знаю, кого господин Мацушита имел ввиду, но его заявление определенно не относится к скрытым чемпионам, кроме, пожалуй, последнего предложения. Тут скрытые чемпионы полностью с ним согласились бы. Они, возможно не крупные специалисты в формальных процедурах, и, наверное, могли бы пойти на какие-то улучшения в этом направлении, но то, что я могу сказать из своего опыта, они очень хорошо преуспевают в вопросах поощрения творческого подхода своих работников во многих областях, крупных и малых.

И снова, я делаю ударение на то, что каждая компания должна стремиться к выявлению полного умственного потенциала своих рабочих. Большинство компаний имеют огромные архивы неразведанных золотых приисков идей. Так как никто не имеет волшебных заклинаний что бы открыть эти прииски, скрытые чемпионы используют более надежный способ для добывания бесценных знаний стимулируя к творчеству работников и создавая креативные группы, способствующие улучшению производительности, и такая система, по моему единственно приемлемая для любой компании.

### **ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЛУЧШИХ**

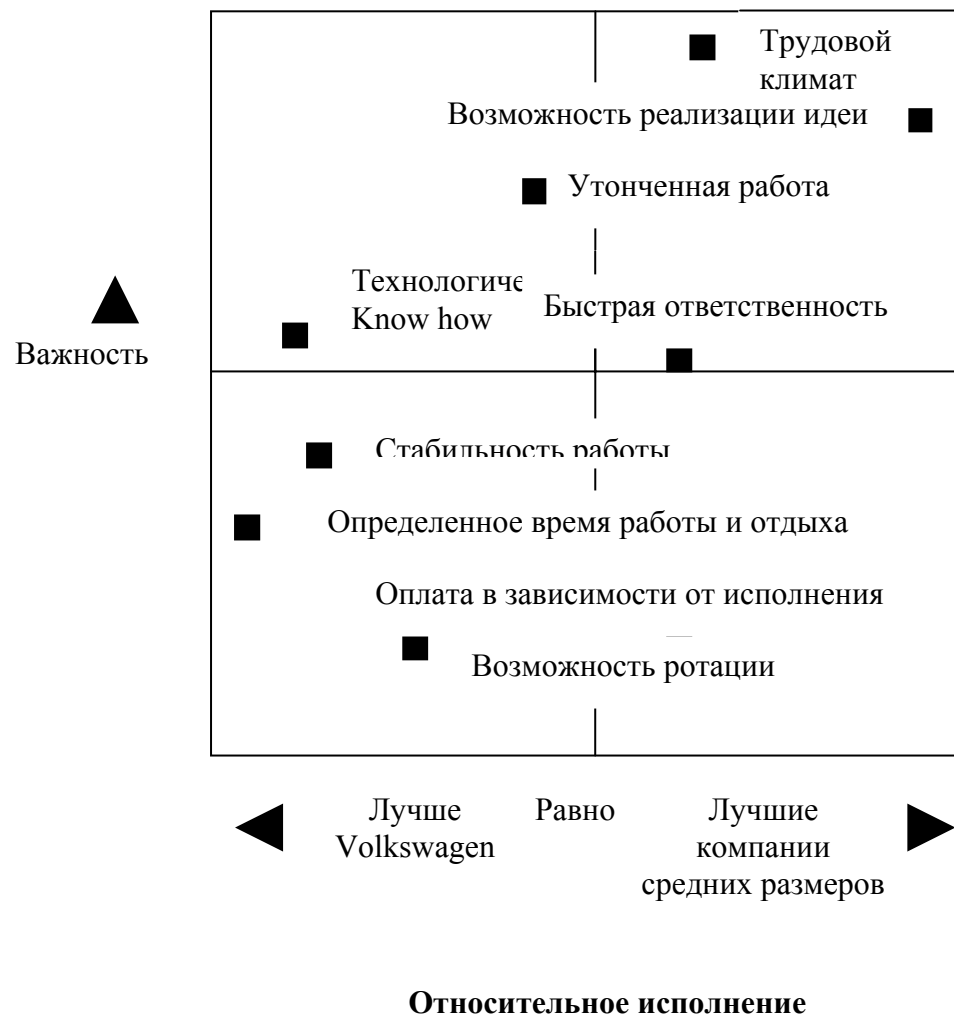
В случаях, когда квалификация работников является ключевым звеном превосходной компетенции, привлечение и удержание наиболее талантливых людей, которые могут работать на пользу компании является, бесспорно важной задачей. С начала 1980-х моя компания проводила эмпирические изучения вопроса привлечения в компании выпускников из университетов и слушателей, проходящих заочную форму обучения. Проанализировав полученные данные, мы узнали, что компании средних размеров гораздо больше внимания уделяют привлечению молодых специалистов, нежели крупные корпорации.

Чарт 9.3, показывающий конкурентное преимущество матрицы, подобна тем, что приведены в главе 7, и представляет находки, полученные из исследования дальнейшего распределения выпускников инженерного колледжа. Степень важности позиций определена вертикальной осью, и исполнение компанией средних размеров относительно крупных компаний отражено по горизонтальной оси. Volkswagen, типичная крупная организация, взята для сравнения. С правой стороны средние компании выглядят более привлекательно, а на левой указывают лучшие очки Volkswagen. Превосходное относительное исполнение относится к предмету высокой важности и более ценное в итоге.

Компании средних размеров имеют преимущества по двум наиболее важным предметам, рабочий климат и реализация идей, и что говорит о превосходстве уровня ответственности в средних компаниях. Volkswagen, будучи типичной крупной корпорацией имеет очевидное преимущество в предоставлении «утонченных» видов работ и технологических know-how. Вопросы, со степенью важности ниже среднего не являются критическими в принятии решений выпускниками.

В целом, фирмы средних размеров пользуются большей популярностью среди кандидатов на работу, чем крупные компании. Полагаю, что основное преимущество, которое привлекает людей, это предпринимательский тип управления в этих компаниях, что предполагает возможность иметь свои собственные идеи, которые могут быть реализованы на практике и возможность быстро брать на себя обязанности. В то время как крупные компании являются предметом обожания технологически одержимых фанатов, малые компании становятся приманкой для тех, кто предпочитает особую атмосферу корпоративной культуры.

**Чарт 9.3 Привлекательность для выпускников инженерного колледжа компаний средних размеров и Volkswagen**



Источник: Hermann Simon, Kai Wiltinger, Karl-Heinz Sebastian, Georg Tacke, «Эффективность индивидуального анкетирования». (Wiesbaden: Gabler, 1995).

Эти находки соответствуют моим исследованиям отдельных скрытых чемпионов, которые, в общем, не имеют трудностей в найме превосходно квалифицированных людей. В регионах они обычно рассматриваются как наиболее предпочтительные работодатели. Руководство компании Wurth, например, заявляет, что к ним поступает в пять раз больше заявлений о приеме на работу, чем они могут нанять, так что отбор может быть очень жестким. Heidenhain, мировой лидер в производстве измерительного инструмента в своем штате имеет порядка 3000 работников. Однажды компания дала объявление о свободных вакансиях двух дипломированных физиков, на что они получили около 1000 заявок. Манфред Бобек, глава Winterhalter Gastronom сказал в конце 1994-го года: «Сегодня нам не сложно привлекать хороших людей. Репутация и привлекательность Winterhalter так возросли, что многие выпускники академий выстраиваются в очередь, для получения работы. Эти молодые люди понимают, что они могут получить превосходную практику, могут выполнять ответственную работу и имеют возможности разбогатеть в будущем». Некоторые скрытые чемпионы испытывают проблемы в приеме лучших выпускников даже из центральных университетов. Расположение в сельской местности и факт, что они не очень хорошо известны далеко за пределами, приводит к тому, что возможные кандидаты отказываются от переезда в маленькие поселки. Но как только эти люди

уступают, среда представляется для них очень предпочтительная, где люди чувствуют себя как дома, и в результате они, как правило, остаются в компании надолго. Привлечение подходящих людей, это только один шаг вперед; удержание «правильных» людей, и своевременное прекращение отношений с теми, кто не вписывается в общие рамки корпоративной культуры в равной степени важные аспекты создания превосходного коллектива. В то время, как уже было замечено ранее, текучесть кадров в компаниях скрытых чемпионов очень низка, она может быть достаточно высокой на ранних стадиях нахождения новичков на работе. Мощь самоотдачи устоявшихся работников и корпоративная культура выступают против новых работников, которые не вписываются в определенные рамки. Хайнц Ханкаммер, владелец Brita так описывает ситуацию в его компании: «Новые работники, которые не подходят нашей культуре дисквалифицируют сами себя. Мне не приходится никому говорить что то типа «Ты не подходишь этой компании». Отсевание происходит само, без моего вмешательства». Безусловно, существуют альтернативные пути формирования отличного коллектива. Один из них, это тщательное тестирование каждого, до того как кандидаты будут приняты на работу. Похоже, японские компании следуют именно этому пути когда нанимают людей на работу в своих зарубежных представительствах. Скрытые чемпионы редко прибегают к этому методу, для них предпочтительней нанимать многообещающих людей и протестировать их в процессе работы. Те, кто неудовлетворительно справляются с обязанностями, отделяются от компании очень быстро. В Германии при подписании контракта на работу существует пункт о полугодовом испытательном сроке. В противоположность скрытым чемпионам, крупные компании очень редко увольняют новичков в этот период. Более сложные виды работ требуют все-таки более длительный испытательный срок. Один глава компании сказал мне, что настоящий уровень работника можно определить только через один или два года его работы. «Даже после двух лет», сказал он, «мы очень строго подходим к процессу увольнения сотрудников, в случае если мы считаем, что он или она не соответствуют нашим ожиданиям. Нужно быть терпеливым и дать время, что бы раскрыться, но если они не подходят ни по каким критериям, надо быть беспощадным». Преимущество этого метода перед предварительным тестированием заключается в возможности по настоящему проверить способности человека, выполняющего реальную работу. Это конечно больше основывается на интуиции, а не на каких-то научных методах, но, в общем, это может быть более эффективным. Скрытые чемпионы вполне успешны в привлечении и удержании высококвалифицированных работников. Они воспринимаются больше как предприниматели, которые обеспечивают движение компании вперед, беря на себя ответственность и быстро реализуя новые идеи. Эти черты делают их привлекательными сотрудниками способными «пойти и сделать», и которые соответствуют общей корпоративной культуре. Уходят менее проворные. Этот «бессознательный» селекционный процесс наиболее эффективен.

### MITTELSTAND (СРЕДНИЙ КЛАСС)

Подводя линию под культурными чертами скрытых чемпионов, приведенных в этой главе, можно сказать, что в более широком понимании они соответствуют среднему классу *Mittelstand*. Средний класс, который охватывает все малые и средние компании представляет собой сложную сеть различных ценностей разделенной тысячами немецкими фирмами. Главными ценностями для них являются желание независимости, предпочтение качества и хорошие отношения с рабочими. Именно по этому в компаниях, приведенных в пример в моей работе практически не бывает забастовок. Компания RUD мировой лидер в производстве промышленных цепей, называет свой завод островом мира. Там не случалось забастовок за всю 120-ти летнюю историю предприятия. В 1910-м компания добровольно установила такую форму как рабочий совет. И вообще, Германия

всегда имела низкие статистические показатели касающиеся забастовок, и данные по скрытым чемпионам в этом плане будут самыми низкими. Около 50% из них предлагают программы по разделению прибыли и многие основывают клубы и организуют отдых для работников и их семей. Однако я не считаю эти черты чем то уникальным, так как многие другие компании, большие и малые предлагают очень схожие удобства. В целом, философия Mittelstand, традиционна и консервативна в своем ключе. Эта философия включает в себя веру в необходимости предоставлять покупателям ценности качества, и за это требовать соответствующую оплату. «Будь проще», еще одна повторяющаяся тема. Мысли Mittelstand трезвы и не склонны к заумным словам. Название *семинара Тома Петерса (1994), Сумасшедшие времена требуют сумасшедшие организации (Crazy Times Call for Crazy Organizations)* провоцирует только глумление со стороны владельцев компаний скрытых чемпионов. Нет ничего особенного в их организациях и культурах. Не проявляя ни одного ключевого фактора, необходимого для успеха, они просто делают тысячи маленьких вещей немного лучше, чем их конкуренты. Ценности Mittelstand не являются уникальными для Германии. Я видел совершенно схожее отношение в первоклассных компаниях во многих странах мира. Очевидно, существуют принципы и ценности, на которых базируется ведение любого бизнеса, которые могли бы увеличить время и расширить пространство, и любой компании я бы посоветовал только посмеяться над ними.

## РЕЗЮМЕ

Роль корпоративной культуры в долгосрочном успехе фирм, в общем, всегда была недооценена. Сильная корпоративная культура всегда была важной отличительной чертой скрытых чемпионов. Их командная культура делает мощный вклад в нескончаемую конкуренцию между этими фирмами. Главные уроки, которые можно почерпнуть у скрытых чемпионов будут следующими:

- Корпоративная культура как набор приемлемых ценностей и целей, есть инструмент эффективного использования ресурсов и минимизации внутренних трений.
- Общая культура является фундаментом для определения работника и его мотивации.
- Мотивация в свою очередь дает очень неплохие экономические преимущества, снижая уровень пропусков по болезни и текучесть кадров.
- Корпоративная культура должна быть ориентирована в направлении исполнения, и не должна быть терпимой к бездельникам; социальный контроль гораздо более эффективен, чем формальный.
- Вполне можно дать совет – имейте больше работы, чем людей, которые могут эту работу выполнить; этот дисбаланс предотвращает внутренние трения.
- Компания, либо ее отделения должны быть достаточно малыми, для того, что бы их работа была прозрачной; как только компания сильно разрослась вполне можно рассмотреть вариант о разделении ее на несколько отделений (если возможно).
- Удаленное расположение от «цивилизации» может оказать некоторое влияние на улучшение исполнения.
- Для того, что бы преуспевать на динамических рынках, компании должны стараться быть гибкими в плане наличия рабочей силы, рабочих часов и уметь привлекать рабочий коллектив в личное время.
- Компания должна уделять большое внимание квалификации работников, не только на высшем уровне, но и рабочих. Заочная форма обучения приветствуется.
- Творческий потенциал работников это зачастую неиспользованный источник повышения продуктивности, чей полный потенциал мог бы лучше быть реализован

через мотивацию всего личного состава, чем через формальную систему рационализаторских предложений.

- Превосходная рабочая сила создается только путем привлечения, отбора и удержания высококвалифицированных людей. Скрытые чемпионы рекомендуют при принятии на работу людей проверять их в процессе и жестоко выдергивать «сорняки», которые не соответствуют требованиям компании со своей стороны.

Их корпоративная культура является душой компании, и скрытые чемпионы обладают сильной душой. Их ценности строятся на простых принципах строго исполняемых всей компанией и принятыми всеми работниками. Очень тяжело «побить» команду, которая разделяет единые ценности.

## 10 ЛИДЕРЫ

*В вас должно гореть то, что вы хотите зажечь в других.  
-Святой Августин Хиппо*

Если бы мне пришлось выбрать одну, самую часто встречающуюся характеристику силы скрытых чемпионов, это была бы нескончаемая движущая сила и энергия лидеров. Они такие же разные, как и все люди, но все они пропитаны силой и энтузиазмом, которые ведут компании вперед. Большинство из них в полной мере сконцентрировано на основном бизнесе. Продолжительное лидерство есть еще одна исключительная черта этих людей. Лидер скрытого чемпиона в среднем находится у руля компании более двадцати лет. Стиль управления скорее авторитарный, где главные цели и ключевые ценности ставятся во главу угла, когда ориентация направляется на постоянные улучшения, и большое внимание уделяется процессу и детализации исполнения. Лидерство является главной составляющей бизнеса, независимо от того, является ли бизнес чьей-то частной собственностью, или собственностью большой группы. Крупные организации, которые приобретают скрытого чемпиона достаточно мудры, что бы позволять последним продолжать двигаться по проторенной дороге, с тем, что бы компания продолжала оставаться успешной.

### СТРУКТУРЫ И ВОЗДЕЙСТВИЯ

В малых и средних размерах компаниях структуры управления и владения тесно связаны друг с другом. Среди скрытых чемпионов 76,5% компаний являются собственностью семей или нескольких человек, и только 2,4% являются общественными корпорациями. Остальные 21,1% являются собственностью крупных концернов. Чарт 10.1 суммирует структуру владения и состав управления в компаниях, которыми владеют семьи. При других формах собственности, управляющие по определению являются наемными работниками.

**Чарт 10.1 Форма владения скрытых чемпионов и структура управления**

| Другие компании/<br>концерны |                      | Общественное владение/<br>много владельцев |                           | Семейное владение/<br>несколько владельцев |
|------------------------------|----------------------|--|---------------------------|--|
| 21.1%                        |                      | 2,4%                                       |                           | 76,5%                                      |
|                              |                      |  |                           |  |
| Иностранный<br>родитель      | Немецкий<br>родитель |  | Владельцы в<br>управлении | Нет владельцев<br>в управлении             |
| 12,5%                        | 8,7%                 | 2,4%                                       | 62,3%                     | 14,1%                                      |

В четырех из пяти компаний, владельцами являются семьи, где как минимум один владелец занят управлением компанией. Вместе, управляющие-владельцы активно занимаются бизнесом в двух третях компаний скрытых чемпионов, 62,3%, что бы быть точным. Соединение функций владения и управления, натуральным образом ставит этих людей в преимущественное положение. Почти в одной пятой компаний, 17,6% эта

позиция еще более упрощена, где владелец компании занимает высшую позицию в управлении.

Образовательная база этих лидеров разделена практически одинаково; 49,1% получили образование в высших бизнес школах, 38,6% имеют высшее техническое или научное образование, и 5,3% официально учились в учебных заведениях обеих областей. В любом случае большинство управляющих хорошо сведущи в обеих дисциплинах, так как они постоянно встречаются с проблемами во всех функциональных сферах и вопросах. В малых компаниях намного меньше различных отделов и департаментов, чем в крупных корпорациях.

Интересно заметить, но большинство основателей скрытых чемпионов не имели академического высшего образования на момент основания компаний. Герман Кронседер (Krones, производство этикеточных машин), Хайнц Ханкаммер (Brita, фильтры для воды), Рейнхард Виртген (Reinhard Wirtgen, машины по переработке дорожных покрытий), и Рейнхольд Вурт (Wurth, сборочный инструмент), равно как и десятки других относятся к этой категории. Они, как правило, проходили через программу профессионального обучения, во время которой, благодаря их природному таланту, они смогли приобрести достаточные и обычно превосходные технические знания. Герман Кронседер, будучи *мастером*, защитил лично 151 патент.

Наличие формального образования очень близко касается вопроса возраста основателей компаний. Большинство тех, кто создал новую организацию или взялся за управление существующей малой компанией, ведя ее к мировому лидеру на рынке, приступили к работе в раннем возрасте. Вурту было девятнадцать, когда скоропостижно скончался его отец, Виртген начал в восемнадцать, точно так же как и Лотар Боб, глава LoBo Elektronik, лидер в организации лазерных шоу. Те, кто не начал своего бизнеса в раннем возрасте, полагают, что эта была их большая ошибка. По этому Джордж Смит, глава SAT, мирового лидера по производству машин по переработке дорожных покрытий сказал: «Я был не прав, что начал свое дело только в возрасте, когда мне было уже сорок пять. Компания SAT могла бы быть намного крупнее к сегодняшнему дню, если бы я начал ранее, как поступил мой друг Рейнхард Виртген».

Возраст основателей становится повторяющейся темой при исследовании происхождения компаний. Ландрум (Landrum) (1993), чей опыт изучают лидеры таких инновационных компаний как Microsoft, Apple и Federal Express, находит, что большинство лидеров начали бизнес, когда они были очень молоды, и некоторые из них, такие как Стив Джобс, из компании Apple, и Билл Гейтс Microsoft, бросили колледж или университет. То же самое будет справедливо сказать и об основателях «компаний-призраков», изученных Коллинзом и Поррасом (Collins and Porras) (1994). Например, Вильям Хьюлетт (William Hewlett) и Дэвид Паккард (David Packard) оба в возрасте двадцати шести лет основали компанию Hewlett-Packard; Вилларду (J. Willard) и Али Мариотту (Allel Marriott) было по двадцать шесть и двадцать два соответственно, а Говарду Джонсону (Howard Johnson) было двадцать девять – когда они все открыли свои компании. Конечно, есть не мало исключений из правил, но похоже на то, что самая сильная предпринимательская энергия, присуща людям между двадцатью и тридцатью годами. Это наводит на очень интересную аналогию с молодыми учеными, сделавшими себе имя, когда им было чуть за двадцать. Эйнштейн один из них.

Линия поведения в этом возрасте ведет к потенциальному очень серьезному конфликту между длительным образовательным процессом и амбициозным предпринимательским динамизмом. В Германии студенты редко заканчивают свое академическое обучение до достижения возраста, когда им уже под тридцать. Студенты, которые вовлечены в докторские исследования, что часто практикуется во многих областях, скорее всего, закончат университеты после тридцатилетнего возраста. К этому возрасту предпринимательская энергия любого человека может «сгореть». Их оптимистическое «все могу» может исчезнуть. Те, кто желает следовать предпринимательскому пути,



должны серьезно подумать о том, что бы сократить или совсем оставить обучение.

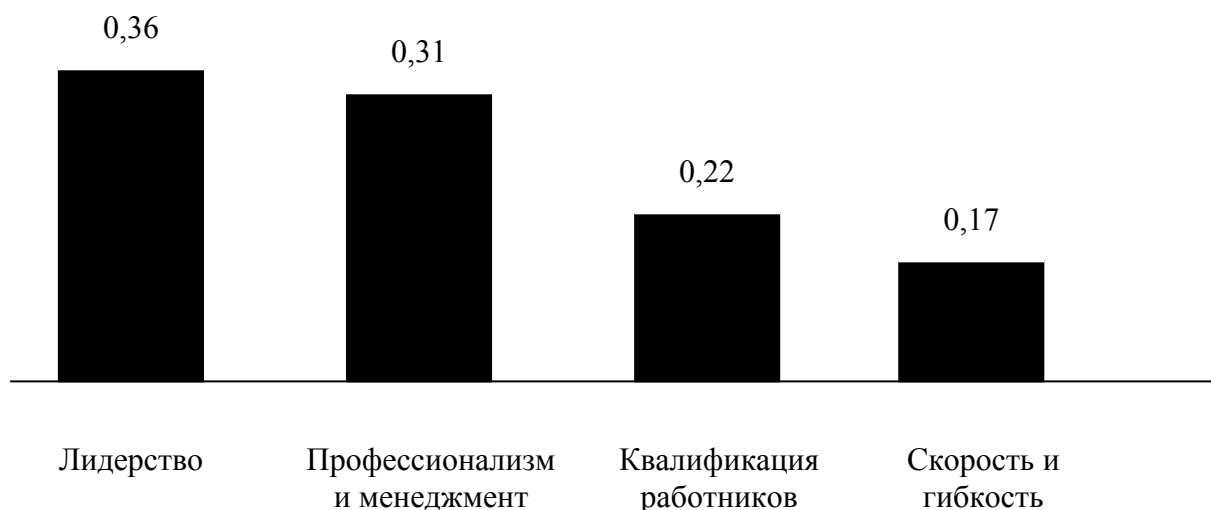
Предприниматели являются топливом, которое ведет к росу экономики, и в этом случае я больше переживаю за нехватку предпринимателей, с потенциалом скрытых чемпионов, а не за недостаток в высокообразованных академиков.

Скрытые чемпионы предпочитают иметь своих лидеров внутри компании; с этим заявлением согласились 64,2% респондента моего опроса. Соответственно, отношение к «выращиванию» лидеров дома и продвижение по служебной лестнице находит огромный отклик у владельцев бизнеса. С другой стороны, абсолютное меньшинство верит в сложности привлечения управляющих со стороны, с чем я категорически не согласен. Мои исследования подтверждают, что единая корпоративная культура типичного скрытого чемпиона делает сложным вхождение человека со стороны, за исключением тех случаев, когда кто-то пришел из похожей среды. Чем сильнее корпоративная культура, тем труднее для кого-либо, уже имеющего положение, приспособиться к новым условиям. Многие опрошенные подтвердили, что лучшие будущие лидеры растут вместе с культурой собственной компании.

Личные качества лидера, который держит бразды правления компании, рассматривается как сильная сторона 73,9%-ми респондентов, и продолжительное управление получило еще более высокую оценку - 79,8%. Эти прямые оценки находят подтверждение во многих регрессивных анализах, где мы пытались объяснить общий успех компаний, как определено в главе 1, путем независимых переменных касающихся внутренних ресурсов. (Хотя внешние ресурсы были так же включены, здесь они не представляют никакого интереса). Чарт 10.2 показывает влияние четырех внутренних переменных, которые представляют значительное влияние на успех. Лидерство имеет наибольшее влияние, однако профессионализм управляющих (менеджеров) важен практически в равной степени. Эти превосходные находки полностью соответствуют моим субъективным исследованиям: лидеры наиболее успешных скрытых чемпионов сильны как лидеры и как профессионалы. Лидерство и профессионализм менеджмента не может рассматриваться в призме «или-или» а только как единое целое. Эти необычайные люди содержат в себе такие черты как энергия, мотивация, видение, технические, методологические и инструментальные способности. Рейнхольд Вурт отличает эти два аспекта, когда он говорит о «культуре лидерства» и «технике лидерства». Хороший лидер должен владеть двумя. Согласно Вурту, черты культуры встречаются гораздо реже, чем техника культуры, а комбинация обоих еще реже.

#### ***Чарт 10.2 Внутренние переменные оказывающие значительный эффект на общий успех***

Влияние на общий успех



## КОМАНДЫ ЛИДЕРОВ

В большинстве компаний с одним лидером, основатель сам является главой. Во втором поколении скрытые чемпионы обычно управляются командами. В целом, подавляющее большинство компаний, управляемых вторым и более поколением, 82,4% управляются командами до пяти человек. Очень интересно взглянуть на структуры этих команд, которые включают все варианты семейных и не семейных комбинаций. Таблица 10.1 указывает на некоторые закономерности.

В первом поколении, по нашим находкам, в дополнение к одному лидеру-основателю, обязательно присутствуют лидеры соучредители. В некоторых компаниях это родственники, как Рейнер и Юрген Вишов (Rainer and Jurgen Wieshoff), которые основали компанию Interface, компанию, лидирующую сегодня на рынке защелок в компьютерных дисководах. В других компаниях со-основатели не имели родственных отношений, как, например, SAP, мировой лидер в производстве стандартного программного обеспечения, используемого в бизнесе. Компания была основана Диемаром Хоппом (Dietmar Hopp), Хассо Платнером (Hasso Plattner), Гансом-Вернером Гектором (Hans-Werner Hector), и Клаусом Тширой (Klaus Tschira), все бывшие коллеги, работавшие в компании IBM. Компания Fast Electronic, одна из лидирующих в мире компаний по производству компьютерных компрессионных карт, была основана Матиасом Заном (Matthias Zahn), который образовав компанию привлек в нее своих университетских друзей и соседей по общежитию, и все они до сих пор имеют высшие позиции на фирме.

Пары лидеров основателей тоже являются любопытным феноменом, потенциал которого еще не в полной мере изучен и понят. Вместе они обладают техническим и деловым опытом, что редко в той же мере встречается в одном человеке. Многие крупные компании обязаны своему происхождению и росту таким командам. Они включают, кроме Вильяма Хьюлета и Дэвида Паккарда, Паула Дурбрула (Paul Durbrule) и Герарда Пелиссона (Gerard Pelisson), которые основали французскую компанию Accor, ныне крупнейшая сеть отелей в мире; Масару Ибука (Masru Ibuka) и Акио Морита (Akio Morita), основатели Sony; и Карл Зейсс (Karl Zeiss) и Эрнст Аббе (Ernst Abbe), основавшие родственные немецкие компании Scholt и Ziess, специализирующиеся на оптике и стекле, внеся в свои компании сочетания технического и делового опыта.

Наиболее сложной проблемой, с которой приходится сталкиваться скрытым чемпионам, является наследственность. Ниже я остановлюсь на ней более детально. В идеале, основатели желают передать эстафетную палочку следующему поколению своей семьи, и в этом плане на самом деле существует масса случаев второго и более поздних поколений, членов семьи в команде управления. Часто два, иногда три родственника вместе включаются в единый процесс. Haribo можно назвать почти идеальным случаем, где доктор

ся к бизнесу, как это произошло с компанией Stihl, когда к управлению компании присоединились Стихл (Stihl), Бинхольд (Binhold) и Рефлекта (Reflecta). (Смотри таблицу 10.1).

В командах управления состоящих из родственников один, как правило, старший по возрасту играет основную роль. Не удивительно, что отношения, устоявшиеся еще с детства накладываются на взрослую жизнь. Но даже скрытые чемпионы не обладают иммунитетом от поведения, показываемого в таких телевизионных сериалах как *Даллас* или *Династия*, где приводятся случаи, когда родственники перестают ладить между собой и расходятся.

**Таблица 10.1 Структуры управления отдельных скрытых чемпионов**

| Примеры                       |                      |          |  |  |
|-------------------------------|----------------------|----------|--|--|
| Структура управления          | Компания             | Основана | Основной продукт                       | Лидеры   |
| Один лидер – основатель       | Brita                | 1966     | Фильтры для воды                       | Heinz Hankammer  |
|                               | SAT                  | 1982     | Переработка дорожных покрытий          | Georg Schmidt  |
|                               | Grohmann Engineering | 1982     | Электронные системы сборки             | Kalus Grohmann   |
| Несколько лидеров основателей | Interface            | 1983     | Защелки к флоппи дискам                | Rainer и Jurgen Wieshoff   |
|                               | SAP                  | 1972     | Приложения для клиента/сервера         | Dietmar Hopp, Hasso Platner, Hans-Werner Hector, и Klaus Tschira |
| Объединенные семьи            | Hoppe                | 1952     | Двери и окна арматура                  | Fredrich Hoppe (основатель), Wolf и Christoph Hoppe              |
|                               | Reflecta             | 1967     | Проекторы для показа слайдов           | G. Junge и жена, дочь и ее муж                                   |
|                               | Sandler              | 1879     | Ткани                                  | Christian Heirich Sandler, Dr. Heinrich Sandler                  |
| Семьи во втором поколении     | Stihl                | 1896     | Бензопилы                              | Hans-Peter Stihl, Eva-Mayr-Stihl, Robert Mayr                    |
|                               | Haribo               | 1920     | Желатиновые конфеты                    | Dr. Hans и Paul Riegel   |
|                               | AL-KO                | 1931     | Шасси с фургонами                      | Herbert, Kurt и Willy Kober                                      |
| Смешанные Семьи и не семьи    | Binhold              | 1948     | Учебные пособия по анатомии            | Paul Binhold дочь и ее муж Otto H. Gies                          |
|                               | Krones               | 1951     | Бутылочные системы                     | Hermann и Volker Kronseder, Paul Hinterwimmer                    |
| Не семьи                      | Durr                 | 1895     | Автоматические системы покраски        | Hans-Dieter Potsch, Rolf Hauesie, Walter Schall, Bernward Hiller |
|                               | Sachtler             | 1967     | Треноги для камер                      | Joachim Gehrt, Jurgen Nussbaum                                   |
|                               | Heidenhain           | 1889     | Измерительный инструмент углов и длины | Rainer Burkhard, Dr. Walter Miller                               |

На начальной стадии существования компаний, жены основателей выполняют очень важную функцию. Они, как правило, могут взяться за управление фирмой в случае внезапной смерти супруга. Когда умер Альвред Карчер в 1974-м году, его вдова Ирэна Рарчер стала главой компании Karcher, и управляла ею совместно с менеджером Рональдом Каммом, который не был членом семьи, но кто помог привести компанию к сегодняшним лидерским позициям на мировом рынке очистителей высокого давления. Так же Элизабет Беллинг, дочь основателя фирмы Lenze, Ганса Лензе, взялась за управление компанией после смерти отца в 1981-м году. Смешанные команды членов семей и не родственников могут работать очень эффективно. В то время как семьи привносят талант технического плана, «пришельцы» извне часто представляют профессиональные умения управлять, а так же владеют в совершенстве искусством маркетинга. На пути перехода от одного лидера-основателя к команде специалистов, компания может испытывать трудности, связанные с ростом или возможно появлением кризисной ситуации. С другой стороны, различия во властных полномочиях между членами семьи могут продолжаться. Владение компанией и контракт на управление имеет больший вес, чем просто контракт на управление чужой компанией. Очень важный внутренний аспект этой власти касается работников. Те, кто рос и работал под управлением лидера-основателя, могут найти проблематичным принять нового, наемного босса.

В 18,5% компаний скрытых чемпионов, которыми владеют семьи, ни один член семьи не занимается руководством компании. Среди них многие компании достаточно неплохо управляемы и вполне успешно справились с опасными переходами от семейной ориентации к выбору наиболее достойного руководителя со стороны. Для них, как для скрытых чемпионов, которыми владеют концерны, проблема передачи в наследство не является актуальной, как для фирм ориентированных на семейное управление. С другой стороны, фирмы управляемые менеджерами испытывают нехватку тех привлекательных характеристик, которыми обладают фирмы, управляемые членами семей. В конечном итоге каждая компания предстанет перед подобным переходом, так как нет никакой гарантии, что дети лидеров будут обладать достаточным управленческим потенциалом. Главный посыл таблицы 10.1 не в том, что можно провести статистическую калькуляцию владельцев или менеджеров компаний. В любом случае не имеет смысла сравнивать чье управление более эффективно, семейное или человеком/командой со стороны. Мне приходилось сталкиваться, во время изучения этой проблемы, с тем, что в семьях имело место быть напряженная обстановка, разрушительное поведение отдельных членов, и с другой стороны смешанные команды, пришедшие в компанию извне очень здорово ладят между собой и прекрасно управляют компанией.

Связь и информация являются наиболее очевидными сферами, из которых можно получить максимально точную картину сотрудничества. В одной, очень конкурентной компании три лидера владеют огромным офисным центром. Общась по электронной почте каждое утро, каждый из них имеет одну и ту же информацию в одно и то же время. В другой компании все члены правления, которые не расположены рядом, собираются раз в неделю в определенном месте и обсуждают наиболее важные вопросы. Доктор Вольфганг Пиннегар, президент компании Bruckner, производителя мирового класса двухосных систем растяжки пленки так описывает стиль общения в их компании:

Мы не знаем кто из управления где находится, так как все мы постоянно в разъездах. Однако любого из нас всегда можно найти. Мы создали глобальную структуру связи, которая позволяет нам связаться с любым членом нашей команды в любое время в любом месте. Три или четыре раза в год мы с

члены отлично настроены друг на друга.

Сравнивая типичную крупную компанию со скрытыми чемпионами, я вижу огромную разницу в межличностных отношениях управляющих и членов команд. В крупных корпорациях эти отношения часто формальные, ограниченные сферами обязанностей и территориями которыми ограничивается власть руководителя. Безусловно, скрытые чемпионы не избавлены от сор и внутренних трений, но такие проблемы на много реже превалируют в плане потери энергии и времени, чем это происходит на крупных фирмах. Наиболее подходящее отличие между командами управленцев в крупных и малых компаниях заключается в том, что роль лидера как первого лица наиболее четко выражена в меньших компаниях. На крупных немецких предприятиях власть среди менеджеров скорее в равноценно распределена между большим числом людей, где председатель или спикер команды является формальным ведущим, но не боссом. Это в большей степени касается крупных немецких, а не американских компаний. В этом смысле, компании, о которых я пишу в этой книге, больше похожи на крупные американские, а не немецкие фирмы. Огромная роль лидера совсем не обязательно идет вразрез с хорошим командным духом, о котором писалось ранее. Если другие члены команды понимают роль лидера, мощное лидерство и командный дух могут легко сосуществовать. Одно объяснение различия между крупными и малыми компаниями можно найти в том, что сильные лидерские качества основателя компании присущи только успешным личностям. Твердая основа лидеров, о которой я расскажу в следующем разделе, дает основания для продолжительного унаследования основателями молодых компаний. К сожалению, чем крупнее компания, тем быстрее этот эффект исчезает.

### ДЛИТЕЛЬНОСТЬ

Длительность управления в компаниях не является чем-то хорошим или плохим. Естественно продолжительное пребывание на высшей должности человека может создать множество дополнительных проблем. Хороший лидер, который управляет организацией долгое время, может нести в себе фактор значительного преимущества. Коллинз и Порраз (Collins and Porras) (1994), рассуждают на тему среднего срока правления глав «призрачных» компаний, указывая «лучших из лучших». Так вот, средний показатель правления лучших лидеров составляет 17,4 года, в то время как общая статистика «призрачных компаний» составляет 11,7 лет. Все компании, представленные в их работе имеют возраст как минимум пятьдесят лет, и были основаны до 1946-го года. Тем не менее, продолжительность срока правления глав лучших из лучших компаний отличается от скрытых чемпионов. Среди скрытых чемпионов средний срок правления лидеров составляет 20,6 лет. Это сравнение с лучшими из лучших еще ярче показывает разницу, так как большинство фирм, скрытых чемпионов были созданы менее чем пятьдесят лет назад. Если посмотреть эту же статистику среди компаний, которые были основаны до 1946-го года, то показатель средней продолжительности управления компании одним человеком составит 24,5 лет. Многие скрытые чемпионы управляются одними и теми же руководителями необычайно долго. Таблица 10.2 включает в себя список наиболее старых компаний, чьи руководители возглавляют компании тридцать и более лет, и большинство фирм сменило только трех или четырех лидеров за более столетнюю историю. Однако следует быть осторожным в выводах, что длительный срок правления компании одним человеком является главным фактором успеха. Успешна ли компания только благодаря тому, что ее бессменный руководитель имеет долгосрочное видение и придерживается его, или руководитель находится так долго во главе компании благодаря тому, что с ним компания находится на высоте? Обе причины вполне вероятны, хотя первый вариант более распространен, хотя и второй может быть правдой.

**Таблица 10.2 Средний срок правления лидерами отдельных компаний скрытых чемпионов**

| Компания     | Основана | Основной продукт/<br>услуга                        | Возраст<br>компании | Количество<br>управляющих | Средний<br>срок<br>Правления |
|--------------|----------|--|---------------------|---------------------------|------------------------------|
| Netzsch      | 1873     | Заводы и оборудование<br>Для производства керамики | 121                 | 3                         | 40,3                         |
| Glasbau Hahn | 1836     | Стеклянные шкафы для<br>Музеев                     | 158                 | 4                         | 39,5                         |
| Bollhoff     | 1877     | Болты и гайки                                      | 117                 | 3                         | 39                           |
| seca         | 1840     | Медицинские весы                                   | 154                 | 4                         | 38,5                         |
| Haribo       | 1920     | Желатиновые конфеты                                | 75                  | 2                         | 37,5                         |
| EJOT         | 1922     | Соединители для изделий<br>из пластика             | 72                  | 2                         | 36                           |
| Stihl        | 1926     | Бензопилы  | 68                  | 2                         | 34                           |
| Von Ehren    | 1865     | Высокие живые деревья                              | 130                 | 4                         | 33,3                         |
| Carl Jager   | 1897     | Ладановые конусы и<br>ладановые палочки            | 97                  | 3                         | 32,3                         |
| Loos         | 1865     | Индустриальные паровые<br>котлы и кипятильники     | 129                 | 4                         | 32,2                         |
| Bizerba      | 1866     | Электронные системы<br>Магазинные весы             | 128                 | 4                         | 32                           |
| Merkel       | 1899     | Индустриальные закупорки                           | 95                  | 3                         | 31,6                         |
| Probat Werke | 1868     | Технологии для<br>индустриальной обжарки кофе      | 126                 | 4                         | 31,5                         |
| Brunes       | 1875     | Уход за детьми                                     | 120                 | 4                         | 30                           |

Критическое отношение к продолжительности должно быть рассмотрено вкупе со смелыми целями, которые были описаны в главе 1. Если основатель малого бизнеса ставит перед собой цель стать лидером на мировом рынке, у него получается достичь результатов лучше, когда он мыслит на поколение вперед. Некоторые восхитительные мировые рынки, например, телекоммуникационные или компьютерные, которые стали глобальными с момента их основания, могут ввести в заблуждение тех, кто рассчитывает быстро проникнуть на рынки различных стран. Обычно уходят десятилетия на создание доверительных отношений, строительства дистрибьюторских сетей и сетей обслуживания. К тому же для того, что бы преуспеть на иностранных рынках, необходимо создать команды управления и соответствующие человеческие ресурсы. Длительность, это важнейшая предпосылка к успеху при таких условиях. Вместе с настойчивостью, это в

конечном итоге приводит к лидерству на мировом рынке. Краткосрочность управления компании лидерами, с другой стороны, должна рассматриваться как наиболее катастрофический фактор как для больших, так и для малых фирм. Как можно успешно выполнить долгосрочный план, когда ответственное лицо меняется каждые несколько лет? Это очень серьезная проблема для подразделений крупных компаний, которые, выбирая принцип ротации своих сотрудников, очень часто испытывают быструю текучесть управленческого состава.

## ЛИЧНОСТИ

Кто такие лидеры? Какими личными характеристиками они обладают? Что делает их превосходными? Они ничем не отличаются в толпе людей. Внутренне и в большинстве своих личных качеств они похожи на обычных людей как вы и я. Невозможно описать этих людей в простой форме, к тому же они все разные, как и вообще все люди на земле. Среди них я встречал бурных экстравертов и стеснительных интровертов. Некоторые из них превосходные ораторы, которые обожают говорить, некоторые молчуны, из которых двух слов не вытащить. У некоторых выпросить слово было труднее, чем уговорить его вырвать зуб. Когда я посещал руководителей скрытых чемпионов, я видел тех, кто постоянно был окружен людьми и тех, кто постоянно сидел один в своем просторном кабинете.

Однако, несмотря на все эти отличия, все лидеры имеют определенное количество схожих черт. В моих исследованиях я обозначил пять черт, которые в разной степени присущи всем лидерам компаний скрытых чемпионов.

### Единство личности и своего предназначения

Так было сказано о докторе Гансе Ригеле, главы компании Haribo, ярчайшем представителе руководителя скрытого чемпиона: «Его личность и его компания всегда были единым целым». Это напомнило мне мои давние находки о художниках и ученых. В своем собрании, состоящем из двенадцати историй известных творческих людей, Валлес и Груббер (Wallace and Gruber) сделали заключение: «Для многих творческих людей работа это их жизнь. Некоторые творческие люди не отделяют, а скорее включают работу

ых компаний, они живут тем, кем они являются и тем, кем хотят быть. Гельмут Брахлер, глава Brahler International Congress Service заявляет, что его компания это его хобби и рекомендует каждому делать свое хобби профессией, как поступил он сам. «Старайтесь делать то, что вам нравится, и планируйте все на несколько лет вперед», советует он. Их отношение к работе указывает на то, что деньги не являются основной движущей силой. Конечно, легко так рассуждать, когда денег уже достаточно много, но лично я верю, что их дела не расходятся со словами. Их мотивации становятся результатом, во-первых, полного отождествления с работой и удовлетворением результатами и только потом уже вступает в силу экономический успех. Я сделал заключение, основанное на фактах, что большинство лидеров, несмотря на их богатство, продолжают вести относительно скромный образ жизни. Герман Кронседек является типичным примером подобного поведения: «Я и моя семья никогда не жили экстравагантно. Я не люблю тратить деньги на необязательные роскошества. У меня нет яхты, и я никогда не носил дорогие костюмы из дорогих салонов. У меня нет даже дорогих часов. У меня есть права на управление самолетом, но у меня нет самолета».

Некоторые из этих людей все же имеют экстравагантные хобби, но у меня сложилось такое впечатление, что эти увлечения каким-то образом связаны с бизнесом. Рейнхольд Вурт, у которого есть права на пилотирование всепогодного сверхзвукового самолета, в шестидесятилетнем возрасте является, пожалуй, самым старым обладателем таких прав в Германии. Я никогда не мог понять является ли это его увлечением, или способом прибыть в любую точку мира в кратчайшее время. Вообще это не очень принято в Германии, но некоторые лидеры скрытых чемпионов на самом деле имеют разрешение на управление самолетами. Мне кажется, это скорее помогает более эффективно справляться с работой, а только потом является чьим-то увлечением. Господин Тэо Шредер говорит, что его хобби летать на воздушных шарах, но так получилось, что он является крупнейшим производителем воздушных шаров в мире. Все это и является вовлеченностью, а не разделением работы с личной жизнью.

Их полная самоотдача и идентификация себя с работой дает лидерам огромное доверие со стороны работников и клиентов. Они не ограничивают себя в работе и возлагают на себя полную ответственность за свои компании. Некоторые исторически провозглашенные индустриалисты, выражают схожее отношение. Роберт Бош, основатель Bosch, однажды сказал: «Я лучше потеряю деньги, чем доверие. Я никогда не мог понести того, что кто-то мог заявить о проверке моей продукции или сказать о том, что я выпускаю что-то низкого качества». Генри Форд однажды подытожил: «Когда какая-то из моих машин ломается, я знаю, что ругают меня» (Форд 1922, 67). Такие искренние позиции передаются и работникам, перерастая в мотивацию и свое самоопределение. Настоящее лидерство никогда не может быть хорошо сыгранным; оно должно базироваться на настоящую внутреннюю веру и ценности.

Такие черты редко отличают лидеров крупных корпораций. Я встречал многих менеджеров подобных компаний, и чувствовал, что они редко отождествляют себя со своей работой, что объясняет их удивительную легкость, с которой они скачут из компании в компанию.

### Одностороннее мышление

В своем биографическом произведении *Приключения свидетеля*, Питер Друкер описывает встречи с двумя известными профессорами в различных областях, Брукминстером Фуллером, физиком и Маршаллом Маклуханом ученым, специализирующимся в области коммуникационных технологий. Друкер (1978, 255) говорит:

*Они являются примерами для меня как надо концентрировать свое сознание на чем-то одном. Только те, кто мыслит односторонне, являясь «мономаньяками», поглощенными своими идеями, могут чего-то добиться в жизни. Остальные люди, вроде меня, порой отвлекаются на развлечение и отдых, но эти люди сбивают себя с толку. Такие как Фуллер и Маклухан выполняют «миссию»; остальные имеют только интерес. Где бы, и что бы не было сделано, это было сделано «мономаньяками» имеющими миссию.*

Применительно к главам скрытых чемпионов, это описание было бы небольшим преувеличением, но близким к реальности. Их концентрация на бизнесе встречается главным образом среди однобоко мыслящих людей. Человек, возможно, не хочет становиться «мономаньяком», но тогда он должен отдавать себе отчет, что, скорее всего, он будет неудачником при соревновании с однобоко мыслящим товарищем. Обдумайте последнее предложение Друкера еще раз, и сравните их со словами Клауса Грохмана,, упомянутые в главе 9: «Мы требуем глубокой концентрации, которую может обеспечить только спокойная атмосфера».

Под таким фокусом и концентрацией иногда лежит превосходная стратегия, известная под названием EKS (СКЭ). Эта аббревиатура звучит как Стратегия Концентрации Энергии,



что означает «стратегия тотальной концентрации». СКЭ была открыта в шестидесятых годах консультантом Вольфгангом Мевезом (Wolfgang Mewes), и была представлена как продукт заочного обучения менеджеров. Эта стратегия особенно популярна в компаниях средних размеров. Несколько лет назад Мевез продал свою учебную программу ведущей немецкой национальной газете Frankfurter Allgemeine Zeitung, чья информационная служба взялась за маркетинг данной программы. Описывая простыми словами идею СКЭ, могу сказать, что она заключается в том, что любое развитие ограничено фактором дефицита, что в свою очередь способствует ограничению роста. СКЭ рекомендует, что в первую очередь необходимо определить факторы, способствующие дефициту и полностью сконцентрироваться на устранении таковых. После того как этот фактор был разрешен, по определению появляется очередной ограничивающий фактор, который должен быть обнаружен и атакован.

СКЭ предоставляет детали и методы применения этой чрезвычайно простой и правильной концепции, рекомендуящей полной концентрации на один фактор в один промежуток времени, и даже описывает способы динамического применения концентрации. Я часто встречался с подобной философией у главных администраторов скрытых чемпионов. Некоторые из них настолько убеждены в правильности этой концепции, что они сами учат СКЭ своих клиентов. Манфред Бобек, глава Winterhalter Gastronom, компании, лидера на рынке посудомоечных машин для отелей и ресторанов, старается убеждать своих дистрибьюторов в необходимости понимания ценности высокой концентрации. Он полностью убежден, что этот метод поможет им и ему стать более успешными. Удивительно частая адаптация СКЭ скрытыми чемпионами может быть одним из немногих «секретов» культивированных скрытыми чемпионами.

### *Бесстрашие*

Третьей общей характеристикой лидеров скрытых чемпионов является бесстрашие. Мне нравится это слово больше чем смелость, так как мне кажется, что оно передает отсутствие страха, а не присутствие смелости. Это может так же выражаться быстротой принятия ответственных решений. Мой жизненный опыт подсказывает, что к большинству людей и даже ко мне подходит китайская пословица «Пренебрежение свободой это плен». Большинство из нас могли бы достичь гораздо больших высот, если бы мы по настоящему осознавали наличие собственной свободы и наших возможностей. Большинство ограничений, которые для нас существуют, находится внутри нас. Однако эта пословица не подходит к большинству лидеров скрытых чемпионов, у которых нет этих самых «тормозящих элементов» и страхов, в той степени, в какой это все присутствует в обычных людях, и соответственно лучше используют свой потенциал. Они просто приходят в любую страну, на любой рынок, к любому покупателю и начинают бизнес. Они в значительной степени сдерживаются рисками, ограниченным знанием иностранных языков, и другими барьерами, связанными с менталитетом. Хайнц Ханкаммер просто начал продавать свои фильтры в аптеке в Солт Лэйк Сити; Рейнхард Виртген без колебаний выезжает в любую точку мира для внедрения там своих машин. Одна компания, в которой работает всего лишь 110 работников, которая предпочитает оставаться анонимной, начала производство домашних электроприборов в России и в Китае в 1995-м году. Возможно, было совершено не мало ошибок при движении в этом направлении, так как часто это сопряжено с риском. В то же время лидеры скрытых чемпионов не являются игроками в азартные игры, способными проиграть свои активы на рискованных мероприятиях. Скорее они рассматривают подобный подход как наиболее надежный и быстрый путь для выявления информации о новых рынках.

## *Стойкость и настойчивость*

Как уже было замечено во вступлении к этой главе, лидеры скрытых чемпионов обладают нескончаемой энергией, стойкостью, и настойчивостью. Гельмут Ауренц, лидер компании ASB Grunland, мирового лидера на рынке почв для комнатных растений, считает настойчивость самым решающим фактором из всех. Огонь продолжает гореть в них даже после пенсионного возраста. Некоторые никогда не выходят на пенсию, что само по себе может стать определенной проблемой. Так, Паул Бинхольд управляет компанией в возрасте восьмидесяти двух, а профессор Фридрих Форстер в возрасте восьмидесяти шести до сих пор активно включен в процесс управления компанией.

В дополнение к их внутренним движущим силам, как мне видится, в них присутствует сочетание стремления достижения четких целей и одностороннее мышление, что способствует стойкости. Успех, и способность достижения целей добавляет им новой энергии. Очень интересно по этому поводу выразился господин О' Рейли, глава компании H.J. Heinz: «Ничто так не добавляет энергии людям или компаниям, как ясные цели и понимание своего предназначения». (Смит 1994, 71).

Так же интересно наблюдать за тем, как один и тот же опыт может отпугнуть одних и иметь обратный эффект на лидеров скрытых чемпионов, как например Gunther Fielmann, европейский лидер, и второй номер в мире по продажам очков. При входе на рынки, «завоевывая» город за городом, он боролся с закрепившимися конкурентами, смело идя даже на судебные разбирательства, будучи атакованным на многих фронтах, но выживая во всех этих инцидентах, отбирающих массу сил и эмоций. Популярная шутка о Fielmann звучит так: существуют два вида людей, которых не любят люди с плохим зрением – люди с отличным зрением и Фиелманн. Его прямолинейный ответ на эту шутку прозвучал так: «было бы намного хуже, если бы мои конкуренты проигнорировали меня». Ричард Брэнсон, глава U.K. Virgin Atlantic Group, из этой же породы. Он атакует там, где он может – совсем недавно он «замахнулся» на рынок Coke, с похожим продуктом – наслаждаясь фактом, что он становится сильнее от контратак конкурентов.

Когда я заходил в офисы лидеров многих скрытых чемпионов, я почти физически ощущал мощь энергии, исходящей от неординарной личности, которой обладают только избранные. У меня нет объяснения этого феномена.

## *Умение вдохновлять других*

Художники могут сами создавать себе мировую известность, говоря об экономическом секторе, никто в одиночку не может стать лидером на мировом рынке. Он или она всегда нуждаются в том, что бы кто-то работал еще для поддержки бизнеса. Поэтому огня, который горит в самих лидерах недостаточно; ему следует зажечь этот огонь в других, и обычно многих людях. Согласно Варену Бенису (Warren Bennis) (1989), мы не знаем почему одни люди следуют за отдельными лидерами и не следуют за другими. Я могу только сказать, что лидеры скрытых чемпионов обладают определенным могуществом, способным вести за собой людей. Это невозможно отнести к их стилю общения, так как многие из них не являются великолепными коммуникаторами в обычном смысле. Я думаю, их основной чертой является единство личности и своего предназначения, что играет критическую роль в способности зажечь пламя в других.

Эти пять личных качеств безусловно не являются определяющими в описании этих людей, так как относительная важность этих черт отличается от личности к личности, но они служат вполне адекватными определениями для характеристики лидеров, с которыми я встречался. Эти пять характеристик суммированы на карте 10.3. Конечно, это не постоянные величины. Требования к таким лидерам меняются время от времени, и лидеры должны изменяться в зависимости от требований времени. Многим из них приходится

значительно менять свой характер при таком переходе. Опыт Гюнтера в какой-то степени показателен:

*Я начал с оптики, был экспертом в вопросах, касающихся очков. Позднее мне пришлось стать лидером миссионерского общества, человеком, который мог бы привлечь к себе исключительных людей и вести с ними духовное общение. Затем мне пришлось научиться работе со средствами массовой информации. Сейчас мне приходится управлять крупной организацией и посвящать свое время и сознание таким вещам как финансы, в чем у меня нет достаточного таланта.*

Требования к способности адаптироваться лидерам к определенным условиям очень жесткие в современном мире. В то время как крупные организации очень неповоротливы, хотя и динамичные, лидеры этих организаций не способны к адаптации и изменениям в той степени, в какой способны это делать лидеры скрытых чемпионов.

### ***Чарт 10.3 Черты характера лидеров скрытых чемпионов***



## **СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

Стили управления руководителей скрытых чемпионов описать не очень легко; они порой бывают двойственными и иногда противоречивыми. Как я уже не однократно повторял, скрытые чемпионы очень сильны, требовательны как работодатели и не хотят, что бы кто угодно работал на них.

Бертхолд Лейбенгер, глава фирмы Trumpf, называет свой стиль управления «облегченным вариантом патриархии». Альфред Кляйн, глава компании Stabilus, описывает стиль своего управления фирмой как сочетание командной работы с авторитаризмом, что звучит парадоксально. Как можно соединить воедино эти очевидные противоречия?

Совершенно ясно, что просто ответить на этот вопрос не получится. Стили управления авторитарные, централизованные и даже сравнимые с диктаторскими, там, где возникают вопросы фундаментальных ценностей компании. Нет смысла разглагольствовать о таких

очевидных ключевых аспектах, как миссия, стратегические цели, концентрация на рынок, качество, и обслуживание. Эти основные ценности находятся в сфере компетенции и решений, диктуемых сверху вниз. Но и тут, тем не менее, присутствует вовлечение в процесс обсуждения и принятия решения людей, или целых групп. Работники скрытых чемпионов обычно имеют намного меньше правил и инструкций для исполнения своих обязанностей, чем это принято в крупных бюрократических структурах.

Подобный стиль управления в некотором роде имеет отражение на чарте 10.4. Типичные скрытые чемпионы, чей стиль управления жесткий в принципах и гибкий в деталях, показаны в нижнем левом углу. В некоторых крупных фирмах, где управление осуществляется только частично, существуют слабые подходы к управлению касающихся главных принципов, и авторитарные, бюрократизированные подходы в решении мелочей. Такие компании отмечены в верхнем правом углу. Остальные компании проявляют участие в обоих измерениях, что может создать проблему, связанную с различными игроками, преследующими разные цели в команде.

**Чарт 10.4 Главенствующие стили управления в компаниях скрытых чемпионов**

|                           |                                 | Принципы/цели<br>фундаментальные ценности |  | С участием<br>нескольких лиц |
|---------------------------|---------------------------------|---|--|------------------------------|
| Авторитарные              | Авторитаризм                    |   |  | Некоторые<br>крупные фирмы   |
|                           | Детали/<br>ежедневная<br>рутина |   |  |                              |
| С участием нескольких лиц |                                 | Скрытые<br>чемпионы                       |  |                              |

Эти различия приводят к конкретным последствиям. В то время как крупные организации стремятся работать принимая как постулат «доверие хорошо, но проверка лучше», обратное будет правдой, если говорить о скрытых чемпионах. У одной компании есть простое правило касательно затрат на командировки: «Каждый должен так относиться к расходам так, как будто он или она тратит собственные деньги». Что касается этого же вопроса, в крупных компаниях, то там существуют инструкции по командировочным расходам объемом в несколько десятков страниц. Разница между этими двумя подходами в том, что права скрытых чемпионов базируются на нормы социальных групп, что имеет гораздо более сильное влияние на поведение, чем детальные описания правил, которые не связаны с общей системой ценностей. Одна из причин, по которой в малых и средних компаниях нет этих справочников и руководств заключается в отсутствии лишних людей

для написания всех этих положений – в компании всегда есть больше работы, чем людей для ее исполнения. И они, очевидно, не нуждаются в подобных публикациях. Это совсем не означает, что в этих компаниях менее эффективная система контроля она просто другая. Самоконтроль и контроль со стороны коллектива является более эффективным инструментом, чем формальные, запрототолированные проверки. Эти находки можно найти и у Роммеля (1995), где сказано, что малые компании в целом возлагают большие обязанности на малые группы и отдельных личностях.

Первое, и наиболее правильное впечатление, которое возникает при детальном изучении скрытых чемпионов заключается в том, что они ориентируются скорее на результате, а не на самом процессе. Достижения людей гораздо важнее, чем пути, по которым следуют люди для достижения этих целей. Контроль за выполнением хода работ не такой жесткий как в крупных корпорациях. Это может повлечь за собой определенную степень риска, но если в компании работают «правильные» люди, то это в конечном итоге всегда приводит к лучшему исполнению. Безусловно, в таком случае отбор наиболее квалифицированных людей приобретает первостепенную важность при установлении стиля руководства, основанного на доверии (читай главу 9).

Во время моих бесед с работниками компаний скрытых чемпионов, мне часто приходилось испытывать двойственные чувства по отношению к лидерам. С одной стороны я слышал жалобы об авторитарном стиле руководства, лидеры представлялись чем-то раздражающим, представляющим угрозу и даже вредящими делу. С другой стороны, те же самые работники выражали благодарность своим руководителям и не хотели менять место своей работы, так как их мотивации и ассоциации себя с компанией были очень сильными. Такая двойственность напомнила мне отношение учеников к своим учителям. Требовательный преподаватель может быть любимым и нелюбимым для многих учеников. Отношение к требовательным лидерам всегда будут двойственными. Успешное лидерство всегда подразумевает элемент наличия кнута и пряника.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Последовательность управления представляет наиболее серьезную долгосрочную проблему, которую встречают скрытые чемпионы. Неожиданная смерть, или болезнь лидера может привести к серьезному кризису в компании, но даже без этих неожиданных событий, последовательность представляется невероятно сложной задачей. Найти хороших управляющих из числа последующих поколений есть трудная задача для любой компании, но когда этот вопрос касается семейного бизнеса, это становится наиболее труднейшей задачей из всех. Традиционно, в таких секторах как сельское хозяйство, ремесленное производство или какой-то очень маленький бизнес главным образом передается от родителей хозяев детям, и многие лидеры скрытых чемпионов все еще придерживаются данной традиции. Желая держать бизнес, который они основали в рамках своей семьи, они предпочитают изначально привлекать членов семей к процессу управления компанией.

Подобное поведение является одним из источников проблем. Я считаю, что вопрос передачи управления компанией следующему поколению должен быть серьезно пересмотрен лидерами малых и средних компаний по двум причинам. Во-первых, необходимо понимать, что совсем не факт, что сын или дочь лидера будет автоматически обладать способностью управления бизнесом. Если так случится, что это окажется правдой, то вопросов нет, в противном случае компания должна быть готова к передаче эстафетной палочки какому-то лидеру или команде, где никто не связан родственными узами с хозяином компании. Во-вторых, расхожее мнение, что дети должны идти по стопам родителей ограничивает выбор будущего последними, что в современном обществе все менее и менее принято. Дети в большей степени желают сами выбирать себе будущую профессию.

Скрытые чемпионы в этом плане представляют собой смешанную картину. В контексте таблицы 10.1 я отметил примеры успешной передачи управления, как аспект, который должен быть пересмотрен. Скорее я сконцентрировал внимание на роли лидера как личности.

Многие основатели компаний недооценивают важность вопроса времени, которое необходимо для подготовки способного будущего руководителя. Я обсуждал эту проблему с главами компаний, приведенных в данной книге. В начале или середине пятидесятых они считали, что у них есть еще слишком много времени для того, что бы отобрать и подготовить команду будущих управленцев. И лишь подавляющее меньшинство имело хоть какое-то представление, кто будет их последователями и когда. Конечно, были и исключения. Но я считаю, что как только лидерам переваливает за пятьдесят пять лет, они уже полностью должны определиться с вопросом приемника. Передача власти является второй серьезной проблемой. Опять же, меньшинство лидеров скрытых чемпионов способно в не самом преклонном возрасте добровольно передать власть следующему поколению. Многие лидеры считают себя незаменимыми и, возможно, бессознательно делают все для того, что бы сделать себя незаменимыми. Будучи очень умными, в управлении бизнесом, эти лидеры могут заблуждаться в своих возможностях чрезвычайно долго быть у руля. Кто-то заметил: «Интеллект может снижаться в разы, когда предметом сомнений становится интеллектуал». Их желание продолжать работать в компании как можно дольше может повлечь за собой серьезные кризисы.

Существуют два типичных последствия подобного поведения: либо компания испытывает серьезные проблемы, либо компанию быстро прибирает к рукам какой-либо концерн. Второй вариант может быть самым худшим, так как в этом случае компания теряет независимость и как следствие лишается преимуществ, которые были у компании скрытого чемпиона. Далеко не все концерны способны управлять скрытыми чемпионами, что, в общем, означает необходимость оставить их в покое.

Более привлекательный третий вариант может представлять собой выкуп компании менеджерами. Я знаю некоторых скрытых чемпионов, где управляющие со временем приобретали компанию. Бертольд Леибенгер начинал простым работником на Trumpf, но сейчас он владелец этой компании. Дитрих Фрике, руководитель компании Tente Rollen, мировой лидер в производстве металлических кроватей для больниц устроился на работу в Tente менеджером, и выкупил компанию, когда второе поколение семьи основателя компании потеряло интерес к этому бизнесу. В сфере сохранения конкурентных преимуществ малых и средних предприятий, похоже, вариант с продажей компании компетентному лидеру или команде лидеров внутри компании представляет собой наибольшие предпочтения, чем продажа крупным организациям. Существуют даже целые фирмы, такие как Quadriga Capital management, которые специализируются на помощи скрытым чемпионам безболезненно пройти этот кризисный рубеж продаж.

Как бы в последствии не закончилось, лидеры скрытых чемпионов должны понимать с самого начала, что совсем не обязательно обязанности руководителя могут быть переданы членам их семей. В случае если происходит обратное, это должно рассматриваться как приятный сюрприз. Лидеры должны понимать, что подготовка новых лидеров представляет собой наиболее сложную задачу и необходимо приступить уже на ранних стадиях к поиску наиболее подходящей кандидатуры, способной в один прекрасный день взять на себя управление компанией. Эти люди должны быть готовыми к получению реальной власти над людьми и управлять ими достаточно продолжительное время. В связи с тем, что существует опасность ошибочной оценки данных аспектов, вполне приемлемо для помощи привлечь нейтральных специалистов.

Лидеры скрытых чемпионов, которые привлекают к своей работе консультантов со стороны, которым они доверяют, с большим успехом могут решить проблему преемственности, чем те, которые полагаются в решении данного вопроса исключительно

на себя. Некоторые лидеры скрытых чемпионов являются эталонами в этой области: Рейнхольд Вурт, основатель Wurth, Вернер Байер, основатель Webasto, Хайнц Дурр, основатель Durr; все они успешно передали бразды правления, когда им было за пятьдесят, однако они являются скорее исключением, чем правилом. Я призываю всех лидеров не только не отвергать проблему передачи лидерства, но и подходить к этой проблеме творчески и активно. Я верю, что многие бывшие скрытые чемпионы смогли бы выжить, и даже преумножить успех или вовсе превратиться в крупную корпорацию, если бы проблема, которую мы сейчас обсуждаем, была решена на более ранней стадии и более профессионально.

Скрытые чемпионы испытывают еще одну проблему, связанную с развитием менеджмента, что сопряжено с небольшими размерами организации. В отличие от крупных корпораций, они не могут позволить себе нанять много работников, обладающих лидерским потенциалом, и пропустить их через горнило селекционного отбора, что в конечном счете может позволить иметь достаточные кадры для успешного управления бизнесом. Точно так же никто не может предложить работнику такую должность, где последний может в полной мере проявить свои управленческие возможности. Крупные концерны обладают огромным преимуществом в этом отношении, так как у них есть масса филиалов и отделений, которые традиционно служат учебными центрами для молодых руководителей. Обучаемые могут развиваться в менее или более сложных подразделениях, приобретая по пути необходимые знания.

Возможность управления иностранным представительством представляет собой отличной возможностью, однако большинство таких филиалов осуществляют только продажи и обслуживание, и не предлагают достаточной глубины проблем. С другой стороны, подход к управлению компанией менеджерами скрытых чемпионов является более целостным, позволяющим разбираться во всем процессе бизнеса даже для тех, кто формально не участвует в процессе управления. Я обнаружил, что те менеджеры, которые имеют ограниченные обязанности, имеют полное представление обо всем бизнесе компании.

Некоторые скрытые чемпионы систематически пытаются «выращивать» экспертов путем разделения компании на полномасштабные подразделения, каждое из которых вносит свою лепту в конечную ценность продукции. Например, проекты Grohamann Engineering осуществляются малыми временными компаниями. Считается, что лидер проекта имеет полную ответственность за выполнение всех видов работ, включая формальности при продажах, и этот лидер должен действовать как предприниматель. Он или она собирает команду вместе, привлекает имеющиеся R&D, изучает вопросы производства и в конечном итоге команда учится разбираться и управляться с такими вопросами как финансы, маркетинг, и весь цикл работ. Клаус Грохманн весьма оптимистичен по поводу того, что его организация способна со временем подготовить достаточное количество знающих и опытных генеральных менеджеров. Бизнес, основанный на проектах, сам по себе способствует созданию институтов обучения внутри коллективов. Подобные результаты были достигнуты одним лидирующим предприятием, в области химической металлургии. Эта компания, чей годовой доход составляет 530 миллионов долларов, состоит из десяти малых подразделений, где наименьшее подразделение имеет годовой доход 8 миллионов долларов. Эти подразделения управляются людьми, на которых возложена достаточно серьезная ответственность.

Особая ситуация этих компаний влияет на процесс производства ценности в котором задействованы многие игроки. Многие скрытые чемпионы должны осознавать, что у них нет таких возможностей как в компании Грохманна, или в приведенной в пример химической компании, где процесс развития управленцев упрощен, но на самом деле не существует простого решения данной проблемы. Крупные компании могут нанять себе больше кандидатов для обучения на управленческие позиции, но этот метод неприемлем для скрытых чемпионов. Можно прибегнуть к привлечению определенного процента менеджеров из других компаний, но опять, закрытые корпоративные культуры скрытых

чемпионов создают препятствия к адаптации в коллективе людей со стороны. Компаниям необходимо стараться находить компромисс между этими двумя методами.

## ЛИДИРУЮЩИЕ СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ, КОТОРЫМИ ВЛАДЕЮТ КОНЦЕРНЫ

В моем примере 21,1% компаний были собственностью других компаний или концернов. По определению эти компании скрытые чемпионы имеют профессиональных наемных менеджеров. У меня сложилось мнение, что для достижения мирового чемпионства, нет разницы в том, принадлежит ли компания какой-либо семье или она принадлежит концерну, пока эти компании соответствуют определенным условиям. (Здесь я имею ввиду только законно независимые компании, а не подразделения крупных организаций, как скрытые чемпионы). Практически во всех случаях скрытые чемпионы, принадлежащие корпорациям были приобретены, и никогда не создавались как часть этих корпораций. Начинаясь как компании, принадлежащие семьям, они развивали свою собственную корпоративную культуру, и только после того как они стали скрытыми чемпионами, они привлекли внимание крупных концернов.

Таблица 10,3 включает некоторые примеры компаний, которые были основаны не только в Германии, но и в других странах.

Многие скрытые чемпионы, принадлежащие концернам являются очень преуспевающими. Принадлежность к более крупной группе определенно имеет как преимущества, так и недостатки. Альфред Кляйн, глава компании Stabilus так выразил обе стороны вопроса:

*Операционно, или скажем, в краткосрочной перспективе быть большим концерном это недостаток, но когда мы говорим о долгосрочной перспективе выживания во время кризисных ситуаций, то было бы на много легче пройти через трудности, будучи частью большой группы. Мы становимся все большими и большими поставщиками готовых систем, так как в нашей автомобильной индустрии клиенты вовлекаются в поиск глобальных поставщиков комплектующих, и хотят иметь сильных и стабильных партнеров. В этом смысле связь с нашей родительской компанией является определенным преимуществом. Маневрирование между этими двумя полюсами представляет собой целое искусство. Нам повезло, что наша головная компания ведет себя как родитель, дает время на решение задач. Однако бывает такое, когда требования концернов слишком раздражают.*

Ответы главного администратора скрытого чемпиона, которая принадлежит химическому концерну проливает свет и расставляют точки над «i» касательно вопроса собственности:

*Мы встречаемся с нашим «родителем» раз в месяц на полдня. Пока все цифры в порядке нас не трогают, и мы не должны отчитываться о том, как мы ведем бизнес. Полдня в месяц – или, скажем, день, с учетом полдня подготовки – вполне адекватно. В то же время у нас есть преимущество, благодаря отсутствию необходимости тратить время на поиски инвесторов, и деньги на выставки. Я не могу сказать, какая форма собственности лучше, но мы неплохо проживаем с нашим «родителем».*

После того, как мне удалось взять множество интервью и получения знаний о двух типах скрытых чемпионов, я скромно рекомендую концернам, там, где возможно, оставляйте в покое скрытых чемпионов. Обычно я рекомендую одно совместное совещание в три месяца, а не раз в месяц. Хозяин должен уделять максимум внимания для отбора подходящих управленцев, но после этого, необходимо встречать в их бизнес как можно меньше. Хотя это сложно осуществить для обычного концерна и для ее корпоративной бюрократии, никто не должен обманывать себя так называемой «помощью». Стараясь максимизировать продуктивность, концерны скорее могут уничтожить самые сильные стороны подразделений скрытых чемпионов.



**Таблица 10.3 Примеры скрытых чемпионов, являющихся собственностью крупных концернов**

| Компания     | Родительская компания/концерн |           |   | Продажи в<br>млн. \$ | Кол-во<br>работников | Позиция на мировом рынке |                     |              |
|--------------|-------------------------------|-----------|---|----------------------|----------------------|--------------------------|---------------------|--------------|
|              | Имя                           | Страна    | Основной продукт                          |                      |                      | Ранг                     | Доля в<br>процентах | Отн.<br>доля |
| Tetra Gruppe | Warner-Lambert                | США       | Морепродукты                              | 226                  | 650                  | 1                        | 50                  | 5            |
| Stabilus     | Mannesmann                    | Германия  | Газовые пружины                           | 330                  | 2 400                | 1                        | -                   | -            |
| Zanders      | International Paper           | США       | Художественная бумага                     | 580                  | 3 300                | 1                        | 15                  | 15           |
| Rofin-Sinar  | Siemens                       | Германия  | Индустриальные лазеры                     | 73                   | 460                  | 1                        | 21                  | 1,2          |
| KBC          | Dollfus-Miag                  | Франция   | Печатный текстиль                         | 466                  | 1 500                | 1                        | 8                   | 1            |
| Bowe Systec  | Wanderer                      | Германия  | Управление бумагой                        | 116                  | 1 000                | 2                        | 16                  | 0,46         |
| Schlafhorst  | Saurer                        | Швейцария | Роторные крутящие<br>машины               | 1 066                | 5 700                | 1                        | 35                  | 1,4          |
| SMS          | MAN                           | Германия  | Заводы для скручивания<br>Плоских товаров | 566                  | 2 550                | 1                        | 30                  | 1,5          |
| Glyco        | Federal Mogul                 | США       | Кольца скольжения                         | 167                  | 2 000                | 1a                       | 40a                 | 1a           |
| Sabo         | John Deere                    | США       | Газонокосилки                             | 73                   | 250                  | 1a                       | -                   | -            |

a – Европа

Один менеджер химического концерна заявил: «Мы всегда стараемся покупать малые компании в надежде приобрести их силу и избавиться от слабостей. Однако часто, за время около трех лет, мы сталкивались с тем, что мы скорее привносим в них свои слабости и уничтожаем силу». Обычно это начинается с очевидных безвредных вещей, таких как стандартизация, например введения единого стандарта бухгалтерского учета, информационных технологий и подобных программ, введенных в малых компаниях – что в конечном итоге парализует компанию.

Еще одна важная деталь заключается в необходимости оставить за скрытыми чемпионами как можно больше их функций. Такая компания будет сколь угодно успешной, если она будет рассчитывать на себя. Если такая компания будет «разрываться» в вопросах принятия решения и постоянно оглядываться на финансовые отделы, отделы исследования и развития, продаж, и департаменты информационных технологий, то она, скорее всего, потеряет свою индивидуальность, как полностью интегрированное подразделение, создающее ценность. Такой совет идет вразрез казалось бы разумному зерну, заключающемся в возможности получения больших экономий, благодаря использованию общих ресурсов. Однако, в то же самое время, эти люди часто не понимают или не способны оценить ценность предпринимательского подхода, гибкости, и определения себя как малого подразделения.

Мне кажется, что управление скрытыми чемпионами, являющимися представительствами есть настоящее искусство, которым далеко не все руководители концернов владеют в полной мере. Поэтому они должны учиться данному искусству, что бы быть способными приобретать скрытых чемпионов, и так же, возможно самое главное, крупные фирмы должны ставить перед собой цель стать группой скрытых чемпионов. В то время, как некоторые концерны прошлого напоминали супертанкеры, я вижу, что в будущем крупные корпорации будут представлять собой группы малых, гибких скоростных катеров, слегка скоординированных центральным командным пунктом, однако управляемых независимо. Это становится очевидным, что отделения таких групп требуют лидеров, которые могли бы действовать как лидеры скрытых чемпионов, а не традиционных менеджеров, выходцев из бюрократической системы крупных корпораций.

## РЕЗЮМЕ

Лидеры являются источником успеха скрытых чемпионов, через которых зажигается огонь в работниках, ведущих к успеху всю компанию. Лидерство является наиболее важным фактором в общем исполнении. Что и как делают лидеры скрытых чемпионов, может научить другие компании выбирать наиболее эффективные направления развития:

- Лидеры являются обычными людьми, отражающими весь спектр человеческого многообразия; они могут быть как экстравертами, так и интровертами, хорошими или не очень коммуникаторами, и нет какого-то универсального критерия, характеризующего лидера.
- Структура лидерства, независимо от того, являются ли лидерами члены семей или нет, менее важна, чем сами лидеры и взаимодействие команды управления.
- Большинство лидеров появляется в молодом возрасте. Чрезмерное образование и возможно длительный карьерный рост в крупной компании может сжечь их энергию, что наводит на мысль, что лидеры должны отбираться когда они еще молоды.
- При выборе лидера необходимо уделить наибольшее внимание энергии кандидата, на его устремлениях и движущих силах, и, возможно, несколько меньшее значение должно отводиться таким факторам как его способности в учебе и уровню интеллекта.
- Последовательность представляет собой важнейшим аспектом лидерства. Средний срок правления лидером скрытого чемпиона превышает двадцать лет. Если

компания преследует амбиционные долгосрочные цели, то длительное управление одним компетентным человеком такой компании превращается в преимущество.

- При изучении лидеров, сразу замечаешь высокую степень интеграции личности и его предназначения, определенную степень одностороннего мышления, бесстрашие, настойчивость и способность вдохновлять других. Только те лидеры, которые способны зажечь огонь в других могут привести компанию к горизонтам успеха.
- Стили руководства, скорее всего, должны быть двойственными: авторитарными в фундаментальных аспектах, частичное участие и использование полномочий при разработке деталей исполнения. Лидерство это не что-то одно, либо авторитарное либо частичное участие в правлении, а сочетание двух этих элементов. Лидерство требует умения балансировать между этими двумя противоположными полюсами.
- Передача полномочий следующим поколениям лидеров является трудной задачей для любой компании, однако для фирм, принадлежащих семьям это становится реальной проблемой. Было бы правильным дать совет фирмам, которыми управляют семьи не брать за основу идею, что бизнес должен всегда оставаться в руках членов семьи, и надо постараться подготовить как можно больше лидеров в своей компании.
- Скрытых чемпионов, принадлежащих крупным корпорациям, надо оставить в покое на сколько это возможно. Попытки введения в малых компаниях правил, существующих в концернах, может представлять собой наибольшую угрозу для скрытого чемпионства.

Хотя мы и не совсем ясно представляем себе, что включает в себя лидерство, мы можем следовать опыту скрытых чемпионов и кое-чему у них научиться. И снова, лидеры скрытых чемпионов преподносят нам элементарные уроки. Лидеры должны быть сконцентрированы на фундаментальных вопросах, проявляя авторитаризм, и оставляя детали на усмотрение работников. Главная задача лидеров заключается в том, что бы не оставлять сомнений касательно ключевых целей и ценностей компании. Лидера невозможно сыграть, для этого, прежде всего, необходимо интегрировать в себе такие понятия как личность и предназначение. Энергия и сила воли являются незаменимыми характеристиками эффективного лидера. Для достижения долгосрочных целей необходима последовательность. Такие простые уроки, и так трудно следовать им, так как это требует полной самоотдачи в выполнении лидерских целей. Конечная цель любого лидера будет звучать так: действовать как глава скрытого чемпиона, полностью отданного компании.

## 11 УРОКИ

---

### *Малая компания это не чуть-чуть большая компания*

---

Многие академики, изучающие вопросы экономики и бизнеса все еще верят, что крупные корпорации это то, к чему необходимо стремиться. Книги, начиная от *В поисках превосходства* (Петерс и Вотерман) (Peters and Waterman 1982) до *Построены на вечно*, (Коллинз и Порраз) (Collins and Porras 1994) анализируют и восхваляют истории крупных компаний, рекомендуя всем фирмам стремиться к копированию опыта гигантских организаций.

Настоящая книга радикальным образом ломает эти представления. Я уделил особое внимание на доле рынка и конкурентном исполнении. Многие компании стали лучшими в мире, не став корпорациями, оставаясь неизвестными, или малозаметными, скрытыми чемпионами. Эти компании ведут себя не так как крупные корпорации, и не так как учат нас в учебных заведениях. Их устойчивый успех подсказывает другим компаниям, особенно крупным, что у них есть чему поучиться, и набраться опыта.

Положение, что обучение должно быть односторонним от большого к малому, больше не является актуальным: пришло время изменить направление движения. Однако никто не должен наивно копировать опыт скрытых чемпионов; скорее надо относиться к их опыту с некоторой долей скепсиса. Не на всех рынках и не во всех ситуациях подход скрытого чемпионства может быть оправданным. Крупные компании сохранили и продолжают сохранять свои мотивы для существования, так как они обладают определенными способностями и возможностями, о которых малые компании могут только мечтать, работая на определенных рынках. Тем не менее, многие рынки созданы для подходов, используемыми скрытыми чемпионами.

Наиболее перспективной моделью успешного бизнеса будущего мне представляется крупная корпорация, состоящая из множества небольших подразделений или групп скрытых чемпионов. Мои находки так же поддерживают то представление, что вместо строительства более крупных и более сложных концернов было бы предпочтительнее разделять чрезмерно огромные компании на по настоящему независимые компании, которые работали бы как скрытые чемпионы. Первые тенденции движения в направлении данной философии уже заметны, когда малые компании не стремятся к расширению, или корпорации позволяют работать независимо своим подразделениям, что позволяет с оптимизмом смотреть в будущее.

Вторым направлением моих поисков был поиск ответа, является ли скрытое чемпионство чисто немецким феноменом, или их стратегии применимы повсеместно. Мне удалось найти множество скрытых чемпионов в других странах, которые потрясюще схожи по своим характеристикам. В этой главе я приведу целую подборку таких компаний, остановлюсь на их характеристиках и сделаю заключения по многим фирмам в мире.

### **БОЛЬШОЙ ИЛИ МАЛЫЙ?**

«Избиение» гигантских корпораций с недавних пор стало популярным занятием. Одним из наиболее преуспевающим в этом деле оратором является Перси Барневик (Percy Barnevik), глава шведского подразделения ААВ конгломерата Swedish-Swiss, который во всеуслышанье сказал: «Я верю, что крупные организации влияют на экономику негативно. Они создают несметное число задержек, бюрократических проволочек дистанцируясь от клиентов. Они отнимают у работников инициативу, и привлекают к себе только таких людей, которые способны выжить в подобной неповоротливой среде» («АВВ в движении» 1994, 27; смотри так же Кнобель 1994 (Knobel). Петер Друкер (1991) соглашается:

*Преимущества малых компаний становятся все более очевидными. Если вы посмотрите на основных экспортеров, вы удивитесь тому факту, что среди них практически нет крупных компаний. Да, GE неплохо справляется с авиационными двигателями, и Boeing, с самолетами, но кроме них практически все экспортеры являются представителями компаний средних размеров, весьма специализированных. Я сомневаюсь, что когда-то исчезнут крупные корпорации. Однако я вижу, что все больше и больше малых компаний делают свое дело гораздо лучше при концентрации на своем бизнесе, чем при распылении сил и средств на то, что бы стать большими. Сегодня наиболее важным вопросом является определение оптимального размера компании.*

Размышляя над результатами, полученными после моих исследований, я нашел неблагодарным занятием спор с господином Друкером, однако я должен добавить, что его использование в качестве аргументов таких компаний как General Electric Aircraft Engine Group и Boeing только подтверждают мои аргументы. В то время как, по моему определению, они чересчур огромные, что бы быть «скрытыми», эти две компании в большей степени являются примерами стратегии скрытых чемпионов. Среди других преимуществ, они обладают такими как мощная фокусировка на одном продукте, ориентация на глобальный рынок и инновации.

GE является в особенности показательным примером. Я провел многие часы с доктором Герхардом Ньюменом, который за время своего семнадцатилетнего руководства компанией привел GE Aircraft Engine Group на лидирующее место в мире. Доктор Ньюмен подтверждает практически все мои находки касательно скрытых чемпионов и признается, что в своей практике он придерживался аналогичных принципов. К слову, мне показалось наиболее интересным то, что он считает свои годы обучения в немецкой школе наиболее полезной фазой его жизни, даже более важной, чем его руководство компанией с мировым именем. Ньюмен обладает эталонными чертами лидера, описанными в главе 10, и его управление группой GE можно назвать прототипом управления среднего подразделения внутри гигантской корпорации, а именно, обладание большой долей независимости. Становится очевидным, что малые фирмы способны лучше и быстрее адаптироваться к изменениям окружающего мира. Это они могут делать с меньшим количеством, но более мотивированными работниками. Похоже, им легче удастся справиться с трудностями при возникновении отклонений от норм. Крупные компании сталкиваются с трудностями другого рода. Доктор Рональдо Шмитц (Dr. Ronaldo Schmitz), в данный момент член правления Deutsche Bank, рассказал мне, что когда он был членом совета директоров химического гиганта BASF, «С более чем 100 000 работников, для руководства было сложно ввести какие-то изменения, связанные с отклонениями от норм, присущих обществу в целом. В целом, наша рабочая сила повторяет все общество. Если это правда, а я боюсь что это правда, то для нас было сложным стать лучше чем средней компанией». Я склонен согласиться с ним. В то время как существуют различия между крупными корпорациями, сохраняется риск становления клоном всего общества. И чем компания больше, тем значительно вероятнее, что так оно и будет. Отличное исполнение требует элитарности, и компания, которая хочет достичь этого статуса, должна ограничить свои размеры.

Когда я говорю о малом или среднем размере компании, мое основное внимание направлено не на ограничение какими-то рамками, а на фокусировку, подчеркивающую размер. Если мировой рынок какого-то товара представляет объем в 25 миллиардов долларов США, то это значит, что компания с долей рынка в 40% реализует продукции на сумму в 10 миллиардов. Такая компания не будет маленькой по размерам, но вполне возможно, что она придерживается принципов, описанных в данной книге. Boeing попадает в эту категорию С другой стороны, компания такого же размера, которая активно работает на множестве рынков, но имеет слабые позиции на каждом из них определенно не вписывается в мои критерии. Размер всегда должен оцениваться в пропорции с рынком, а фокус может быть направлен на любой рынок.

Отдельные объемные рынки, такие как телекоммуникационные, рынки инфраструктур, которые требуют огромных ресурсов, всегда будут являться предметом внимания крупных фирм. Но даже внутри этих рынков структура фирм не должна восприниматься как данность... Создание ценности может быть достигнуто многими способами. Полностью интегрированная модель завода Форда, Ford's River Rouge охватывающего полностью цикл производства, начиная от добычи руды, заканчивая продажами, становится все менее и менее привлекательной моделью структуры будущего. Крупный размер все еще может иметь значение на отдельных рынках, но повышение мотивационных преимуществ компаний с меньшим количеством людей компенсирует экономией на масштабе, присущей для больших объемов. Создание подразделений на крупном предприятии может способствовать использованию этих преимуществ.

### ОСТАВАТЬСЯ МАЛЫМИ

Если скромный размер предоставляет определенные преимущества, которые подвергаются опасности при увеличении размеров, малые и средние компании должны серьезно подумать над тем, как сохранить свой размер. Хотя это и идет вразрез с общепринятыми нормами и поведением, и даже в некоторой степени с моими высказываниями в главе 1, традиционные формы роста компаний должны рассматриваться в ракурсе моих последних находок. Надо не забывать, что большинство сегодняшних гигантских корпораций не могли бы достичь того, чего им удалось, не будь они в свое время успешными фирмами средних размеров. Но где по пути становления теми, кем они стали они «заразились» болезнями больших компаний? Кто-то может задастся вопросом, возможным было бы избежать эти «болезни» если бы данные компании сознательно стремились бы оставаться малыми? Возможно!

Всегда касаясь вопросов размеров компании (желательно ориентированной на мировой рынок), необходимо учитывать рост самого рынка, и если рынок растет, то разрастание организации не должно вызывать беспокойства. В таком случае компания может продолжать концентрироваться на свой рынок и компетенции, адаптируя под это стратегию своего роста, ориентируясь на успешный путь скрытых чемпионов. Но если глобальный рынок уже достаточно велик и увеличение компании может быть осуществлено только за счет диверсификации, то в этом случае владельцы акций подобных компаний должны серьезно задуматься о необходимости дальнейшего инвестирования в данную структуру. Компании в своем большинстве склонны увеличиваться, к сожалению, за счет диверсификации производства. Такой рост только рассеивает фокусировку, которая позволяет компании быть сильной и ведет к нарушению основных принципов скрытых чемпионов. В такой ситуации управление и акционеры должны принять решение остаться небольшими и удерживать фокус на узком рынке, сохраняя наиболее сильные качества фирмы, где владельцы акций и прибыли при этом могут вкладывать дивиденды в другие компании. Возможно, это покажется странным советом для фирм, которыми владеют семьи, но концентрация на своих наилучших компетенциях стоит того, что бы оставаться малыми в стратегическом смысле. Совсем не факт, что человек, добившийся огромного успеха в одном деле, сможет перенести формулы успеха на другой бизнес.

Скрытые чемпионы, которыми владеют семьи, встречаются с подобными проблемами. Лидер мирового рынка в индустриальном секторе имеет весьма ограниченные возможности реинвестирования. Из-за долгосрочной природы этих проектов, доли рынков перемещаются очень медленно и очень сложно добиться удовлетворительного роста внутри уже существующего рынка. В таком случае у компании появляется два выбора: диверсифицироваться в сторону новых многообещающих областей, что несет в себе определенную долю риска и в то же время новые возможности, где новым бизнесом будут заниматься те же управляющие что и работали в компании раньше, или, во втором

варианте просто платить дивиденды своим акционерам и пусть они сами решают что делать с деньгами. Мне кажется, что второй выбор является более правильным. Я уверен на сто процентов, что сила, концентрация и лидерство на мировом рынке уже в существующем бизнесе будет длиться до тех пор, пока управление будет полностью сконцентрировано на развитии того, что уже есть. Однако это решение накладывает ограничения на размеры компании, когда расширение не может предвидеться долгое время.

### РАСТИ МАЛЫМИ

Идея, что компании должны уменьшаться в размерах давно предана анафеме. В миру широко распространена идея роста и слияния компаний. Обычно слово «больше» ассоциируется со словом «лучше». Тем не менее банковская сфера США ставит под сомнение этот постулат. Как было отмечено в статье *Wall Street Journal Europe* (Hirsch 1995, 4): «Большой может быть и хорошо, но узкий лучше на много». Большинство предпринимателей осознают, что сложными структурами всегда труднее управлять. В случае получения независимости какими-то подразделениями, очень даже может быть, что они смогут стать скрытыми чемпионами, если конечно заслужат этого звания. Но боюсь, в этом случае значительная часть компаний не сможет отказаться от слабостей, присущих большим компаниям, что может привести к ее полному уничтожению. Многие руководители стремятся к созданию еще более крупных компаний. Большинство слияний стремятся к еще большему разрастанию. Я предлагаю принять противоположное направление для развития, где разделение компаний на малые подразделения могут дать значительный эффект, но примеры такого подхода встречаются слишком редко. Одним из них можно назвать ICI, производитель продукции химической промышленности из Великобритании. В 1993-м году ее фармацевтическое отделение было выведено из состава компании, которое назвали Zeneca, а направление индустриальной химии продолжило работать под именем ICI. В статье *Harvard Business Review*, Оуэн и Харрисон (Owen and Harrison) (1995) предлагают детальный отчет по действиям, которые привели его к показательным результатам. Они заявляют, что в 1980-м году снабжение было «чрезмерно сложным и едва управляемым процессом» (133). Ценность основной продукции ICI не была отражена в цене компании на фондовом рынке, в результате чего произошло несоответствие роли корпорации и требованиям к их бизнесу.

Сейчас Zeneca, имея три четверти всех прибылей, может самостоятельно фокусироваться на свой собственный узкий рынок. Обновленная компания ICI так же установила для себя цель «достичь лидерства на мировом рынке, где ICI имеет технологические преимущества» (Оуэн и Харрисон 1995, 139). После двухлетней работы, результаты обеих компаний были оценены положительно. Господин Рональд Хампел (Ronald Hampel), глава обновленного ICI дал интересные комментарии на этот счет в интервью в 1995-м году.

- *Сейчас у нас появилось больше времени сфокусироваться на нашем химическом бизнесе.*
- *Одним из самых сильнейших переживаний до разделения для меня было: Не собираемся ли мы сделать ICI слишком малым? Не будет ли компания слишком малой, что бы успешно конкурировать на рынке и в технологической гонке? И потом, нам предстояло освободиться от взаимодействия между химической и фармацевтической продукции.*
- *До нашего разделения я был ответственный за больший оборот чем сейчас. Никто не хочет делиться ответственностью и властью, но мы получили преимущество от этого изменения. Наша общая работа изменилась в лучшую сторону. Я никогда и не думал, что это возможно. (Wirtschaftswoche 1995)*

Опыт ICI-Zeneca дал толчок другим крупным компаниям к пересмотру своей работы и предложил поступить им схожим образом. В середине 1995-го года шведский химический

гигант Sandoz приступил к продажам своих специализированных подразделений на фондовой бирже в Цюрихе. В дальнейшем, оставшиеся заводы Sandoz сфокусировались на двух направлениях, фармацевтическом и пищевом. Так же в середине 195-го года ИТТ объявила о своем намерении разделить себя на три независимые, более сфокусированные компании. Затем гигант АТ&Т через несколько месяцев заявил о разделении компании на три части. Фондовый рынок очень позитивно воспринял этот шаг. В ноябре 1995-го, компания ЗМ объявила об отделении их подразделения по хранению информации. Наконец, в декабре 1995-го года Baxter International, компания-поставщик для больниц и госпиталей объявило о разделении на две независимые фирмы. Эти передвижения в направлении разделения становятся новой волной.

Интересно было бы представить, что могло произойти, если бы такие разделения происходили всегда, где возможно. Вполне вероятно это могло дать новый скачек в экономике. Некоторые изменения, инициированные самими компаниями усиливают мои суждения. Расщепление в 1911-м году супер гиганта того времени Standard Oil привело к появлению более мелких, но очень успешных малых компаний. Exxon оказался среди них. После Второй Мировой войны немецкий химический монополист IG Farben был разделен на компании BASF, Bayer, и Hoechst. У меня есть большие сомнения, что эти компании могли бы достигнуть таких протрясающих позиций на мировом рынке, будь они в составе все того же гиганта IG Farben. То же разделение компании АТ&Т в 1984-м является подтверждением моего тезиса. Компании Bells и обновленная АТ&Т вышли на новый уровень личного успеха. Весьма интересно спекулировать на тему, что могло бы произойти, если бы компания IBM разделилась на несколько отдельных компаний, о чем настаивал Департамент Юстиции, во время известного судебного разбирательства. Появление малых подразделений различных корпораций, так называемых «Baby Blue», глубоко сфокусированных компаний в начале 1980-х, так же является для многих историей успеха. Нужно серьезно подумать перед тем как решиться на значительные расширения. Разделение, расщепление, расхождения и подобные движения, похоже в ближайшем будущем станут наиболее перспективными стратегиями.

Наименее радикальным шагом, чем полное разделение компании на отдельные структуры могло бы быть создание новых, законно независимых фирм. Хорошим примером в этом случае выступает ArgEvo, новая компания, которая работает на рынке защитных систем для предприятий. Этим бизнесом в свое время занимались такие известные немецкие компании как Hoechst и Schering, и французская Roussel Uclaf, которые специализируются на химической промышленности. Доктор Герхард Пранте (Dr. Gerhard Prante), глава ArgEvo, рассказал, что данная компания была создана им самим за очень короткое время. Эта компания теперь полностью сфокусирована на системах защиты предприятий, и не отвлекается на решение вопросов, связанных с химической промышленностью. Имея принципиальную ориентацию на мировой рынок, эта компания значительно ближе к своим покупателям, чем это могло бы быть в контексте ее родительских гигантских корпораций. Идентификация работников с предприятием так же бросается в глаза, и уже можно констатировать факт рождения нового скрытого чемпиона. Это является практически идеальным прототипом для создания компаний скрытых чемпионов внутри крупных корпораций. В этом же направлении пошел в середине 1995-го года концерн Hoechst отделив бизнес красителей и передав его подразделению Bayer, создав при этом новую независимую компанию Dystar.

Самым важным условием создания подобного предприятия была бы передача полной независимости вновь образованной фирме. Новая структура сможет в невероятно короткие сроки сама справляться со всеми трудностями и достигать высот, которые могут казаться нереальными. В идеале, новое подразделение должно быть физически отделено от своего «родителя».

Я вижу огромные возможности для подобных шагов на многих крупных корпорациях. Бизнесы, которые превращены в огромные диверсифицированные не сфокусированные, с



неопределенными миссиями и особенностями компании могут быть разделены на подразделения узко направленных скрытых чемпионов. Например, в прошлом убыточное подразделение крупного немецкого химического концерна было продано шведскому «родителю», которое в отличие от бывшего «родителя» предоставил компании значительную долю независимости. За один год эта фирма возвратила потери в 46,5 миллиона долларов и получила прибыли на 26,5 миллиона. Глава вновь образованной компании отнес прошлые неудачи к слишком большим ограничениям, которые создавал бывший хозяин, чья структура и бизнес идеи полностью отличались от тех, которые были необходимы для того, что бы сделать этот бизнес успешным. Эта компания теперь находится в ряду скрытых чемпионов и является лидером мирового рынка.

Крупные корпорации тоже могли бы продавать те виды бизнеса, которые являются слишком малыми в контексте всего предприятия. Подобные подразделения могли бы быть привлекательными для малых компаний, ориентированных на нишевые рынки. Siemens продал свое подразделение по производству кардиостимуляторов, достаточно маленькое подразделение по отношению к глобальной компании Siemens другой фирме St. Jude Medical, уже являющейся скрытым чемпионом на рынке медицинских приборов (смотри таблицу 11.1). Внимание к производству кардиостимуляторов со стороны руководства St. Jude Medical будет таким, о котором нельзя было мечтать, когда производитель являлся частью концерна Siemens. То же самое можно сказать и о стоматологическом направлении компании Bayer, которое было продано специалисту в этой области компании Heraeus Kulzer в середине 1995-го года. С 560-ю работниками и со 134-мя миллионами долларов продажами это отделение было слишком малым что бы играть сколь ни будь значимую роль в концерне Bayer, как пояснил доктор Манфред Шнайдер, управляющий компании Bayer. Так же Юрген Гераус, глава концерна Heraeus заявил, что купленный им бизнес больше подходит к основным компетенциям его компании, которой более свойственно вести бизнес на нишевых рынках, как и для всех скрытых чемпионов.

Небольшие бизнес подразделения, которые, скорее всего, будут игнорироваться внутри крупных компаний, могут при получении независимости больше сконцентрироваться на своем основном продукте, так что гораздо разумнее было бы либо предоставлять таким подразделениям независимость, либо продавать их малым компаниям. Размер бизнеса должен быть сопоставимым с размером родительской компании. Малый бизнес дает лучшие результаты когда он в руках малых компаний, так что вполне разумно дать совет крупным корпорациям не держать «в плену» свои мелкие подразделения. Во-первых, корпорации вряд ли смогут эффективно управлять такими подразделениями, и во-вторых, это предприятия будут только отвлекать внимание и ресурсы гигантов от их крупного бизнеса.

### УРОКИ ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Можно ли применить находки и опыт скрытых чемпионов к крупным много миллиардным в долларовом эквиваленте компаниям? Естественно было бы абсурдным приклеить ярлык «скрытый» к чему-то большому, к видимым корпорациям, так что лучше воздержаться от наивной рекомендации крупным компаниям применять на себе стратегии малых предприятий. Мне кажется, что в этом случае было бы правильным сделать отличия между двумя типами крупных корпораций. Первый тип, это сфокусированные компании, которые в значительной степени направлены на конкретные рынки, где они борются за лидирующие позиции. Такие компании я называю большими чемпионами. Другой тип, где компаний, которые активно задействованы в различных, но более или менее единого направления рынках, которых я называю диверсифицированными корпорациями.

## УРОКИ ДЛЯ КОРПОРАЦИЙ ЧЕМПИОНОВ

Это очевидно, что корпорации чемпионы преследуют схожую стратегию, что и скрытые чемпионы, но значительно масштабнее и соответственно, заметнее. Так что уроки, содержащиеся в этой книге, легко и широко могут быть использованы и приняты такими типами компаний. Boeing принадлежит к этой категории. Эта компания сфокусирована исключительно на своих самолетах, и она лидер на мировом рынке. Whirlpool так же объявлен лидером в мировом производстве домашних электроприборов. Эта компания не скрывает своей цели стать чемпионом на всех значимых мировых рынках. Otto-Versand, крупнейшая в мире компания по продажам товаров по почте систематически усиливает свои и без того твердые позиции во многих странах мира. Другие компании, которые исторически имели одно направление, но попытались заняться «не своим делом» возвращаются к своему первоначальному бизнесу. В пример можно привести компанию Kodak, которая после продажи фармацевтического и диагностического бизнеса вернулась к своей традиционной компетенции. *Business Week* (Maremont 1995, 65) комментирует: «Массированные продажи трансформировали Kodak из конгломерата в узко сфокусированную яркую компанию». Что характерно, Джордж Фишер, новый глава Kodak, неожиданно заявил, что узкий рынок предоставляет больше возможностей для роста. Как это возможно? Все не так уж и сложно, просто он перенаправил внимание компании на глобальный рынок. Согласно *Business Week* (63),

*Фишер убежден, что традиционный бизнес фотопленки и фотобумаги Kodak может расти от 7% до 9% в год в течение нескольких ближайших десятилетий. Как? Частично через экспансию на быстроразвивающейся экономической Азии, где Kodak с трудом сражается с архимощным конкурентом Fuji Photo Film Co. Он так же видит перспективные возможности своей компании на таких рынках как Россия, Индия и Бразилия.*

Начало данного подхода было положено в марте 1995-го года, когда был предпринят доселе немыслимый шаг – продажи фотопленки в Японии. Вот вам идеальный пример. Ничего не изменилось на этих рынках. Только перспективы были перенаправлены в направлении, свойственном скрытым чемпионам.

Многие крупные диверсифицированные корпорации осуществили, либо помышляют осуществить подобные действия. Schering является еще одной компанией, которая полностью направила свое внимание на фармацевтическом сегменте рынка. Начиная с 1992-го года эта фирма приступила к продажам подразделений не связанных с главным рынком компании, либо создала совершенно независимые компании, в точности как это сделала компания AgriEvo. Таким образом компания Schering стала полностью четко сфокусированной на фармацевтический бизнес структурой. Уже через три года были видны позитивные результаты подобного подхода. Использование подразделений не связанных с фармацевтикой привело к спаду продаж на 785 миллионов долларов, и уже за первый год обновленная компания уменьшила этот спад вдвое, благодаря фокусированию на основном рынке.

Многие другие крупные компании, похоже, следуют аналогичными путями путем избавления от не свойственных видов деятельности и концентрируясь на нескольких подразделениях. Чего мне хотелось бы видеть чаще в подобных компаниях, так это переопределение целей, всецелое удаление внимания своему рынку и конкурентным преимуществам. Любая компания, которая выходит из одного или нескольких рынков должна одновременно установить для себя максимально амбициозные планы, увеличить региональные границы рынка, сблизится со своими клиентами, и улучшить свою конкурентную силу. Практически все что я написал о скрытых чемпионах применимо для любой сфокусированной корпорации.

## УРОКИ ДЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОРПОРАЦИЙ

Диверсифицированные корпорации подпадают под более сложную категорию. Я не могу с уверенностью утверждать, что подобные компании могут многое перенять у скрытых чемпионов. Разве они не являются полной противоположностью скрытых чемпионов, когда они вовлечены во множество различных бизнесов и балансируют между рисками, перенацеливают ресурсы и так далее? Однако большинство этих компаний имеет, по меньшей мере, какое-то отношение к технологиям и рынкам, и эта взаимозависимость может позволить уделять значительное внимание фокусированию на технологиях или рынках. Последний аспект предоставляет возможности вести дела в подразделениях предприятий в стиле скрытых чемпионов. Это дает им четкую задачу постараться завоевать сильные позиции на рынке и дать этим отделениям, на сколько это возможно автономии в решении как достичь этой цели. Hewlett-Packard и 3М принадлежат к этой категории современных, децентрализованных корпораций. Hewlett-Packard с продажами более 20 миллиардов долларов в год, создает подразделения, которые работают как малые предприятия и полностью несут ответственность за прибыли или потери внутри структур. Одно подразделение может иметь продажи, сопоставимые со скрытыми чемпионами, скажем, 100 миллионов. То же самое могу сказать и о 3М, чьи постоянные инновации главным образом зависят от подобного вида децентрализации.

В Европе, компания АВВ с несколькими тысячами различных бизнес подразделениями которые должны были действовать как малые фирмы, пожалуй, систематически следуют описываемой в книге концепции. Тем не менее, остается масса вопросов касательно того, как можно управлять столь диверсифицированным предприятием и можно ли достичь лидерства на рынках с таким рассеянным вниманием руководства. Как можно контролировать, управлять и фокусироваться на целях тысяч компаний-чемпионов? Кроме концентрации на проблемах каждого конкретного отделения, вся корпорация должна иметь определенные обязательства и централизованную фокусировку.

Я отличаю похожие тенденции в направлении создания групп скрытых чемпионов среди крупных организаций. Уже много лет General Electric имеет различные задачи, но всегда компания борется за первую или вторую позицию в мире на своих рынках. Журнал *Fortune* назвал подразделения GE «гибкие подразделения, которые доминируют на их глобальных рынках» (Грант 1995, 74). Компания Aircraft Engine Group, уже отмеченная ранее в этой главе представляет собой впечатляющую модель чемпионской стратегии. Siemens движется той же дорогой, и процесс их работы включает в себя децентрализацию на раннем этапе. Очень интересно наблюдать за тем, как Siemens создает уникальные подразделения, как, например AgriEvo.

Можно ли рекомендовать использовать подходы скрытых чемпионов и вездесущий подход децентрализации диверсифицированным корпорациям? Фундаментально нет! Однако скрытые чемпионы наоборот рекомендуют проводить децентрализацию более радикально, чем это принято сегодня. Новые сформированные отделения должны получить все функциональные возможности для успешного ведения бизнеса.

Вообще, является чрезвычайно сложным вопросом, что может быть схожего между диверсифицированными подразделениями крупных корпораций? На него невозможно дать простого ответа. Безусловно эти подразделения могут разделять между собой ресурсы, особенно касающихся технологий или рынков. Я полностью согласен с заключением, сделанном в 1995-м году в журнале *Harvard Business Review*: «Мы убедились в том, что взаимосвязь бизнесов является сердцевинной созданием ценности в диверсифицированных компаниях» (Коллинз и Монтгомери 1995, 125). Чрезвычайно сложно найти оптимальный компромисс между централизованными и децентрализованными компетенциями, особенно когда они не стоят на месте. В контексте диверсифицированных корпораций, стратегии скрытых чемпионов не могут быть применимыми. Тем не менее, их подразделения должны воспользоваться уроками

приведенных в книге фирм. Синтез авторитарного и вовлеченного лидерства, который более детально описан в главе 10, может быть примененным как к централизованным так и децентрализованным формам бизнеса. Центр должен быть авторитарным в определении фундаментальных аспектов, но таких не должно быть много. Во всех деталях, лидерство должно проявляться в глубоком участии и управлении каждым подразделением. В большинстве корпораций, несмотря на несправедливые суждения, до сих пор имеет место мощная централизация. Центр не олицетворяет себя с принятием фундаментальных целей и ценностей, однако он вовлечен в большую часть микроменеджмента, что в свою очередь не позволяет подразделениям следовать стратегии скрытых чемпионов. Центр должен постоянно и критично спрашивать себя какую ценность он вкладывает в бизнес подразделения.

Дальнейшим условием скрытого чемпионства является понимание функциональных обязанностей. Подразделения должны быть четко определенными, с тем что бы они несли полную ответственность за ключевые функции и добавленную ценность в их продукцию. Согласно опыта Siemens, это должно быть главнейшим критерием для определения бизнес подразделения. Все это говорит о том, что аспекты рынка и внутренние ресурсы должны быть включены, как показано на примере балансирования скрытых чемпионов между внешними возможностями рынка и внутренними ресурсами и компетенциями. Только если оба эти аспекта являются предметом повышенного внимания со стороны управления, подразделение может следовать стратегии попытки завоевания лидерских позиций на мировом рынке. То, что сейчас реально происходит в корпорациях, есть нарушение данных условий: продажи и производство принадлежат различным подразделениям, так как и продажи и сервис разделены между собой. Подобное разделение ответственности, которое предлежит одной цепи ценностей просто немыслимо для скрытых чемпионов. Подразделения, которые не несут в себе ключевые функции при отделении, едва ли смогут стать или остаться чемпионами. И в то же время, в индустриях, где требуется близкая интеграция производства и проведения научно-исследовательских работ (химическая промышленность, электроника), практически невозможно реализовать чистую модель полной передачи ключевых функций.

Искусство определения оптимальной золотой середины между двумя полюсами централизации и децентрализации определяет будущее крупных корпораций. Я представляю диверсифицированную корпорацию будущего как группу компаний, которые разделяют между собой некоторые ресурсы но, кроме этого, работают как независимые чемпионы с четкими миссиями, фокусированными рынками, глобальной ориентацией и так далее. Небольшие автономные подразделения с большей вероятностью могут достичь требуемой специализации, интеграции технологий и маркетинга, где работники смогут понять какие появятся конкурентные требования в будущем. Крупные компании могут найти сложным применить некоторые характеристики скрытых чемпионов, так как умения и личностные характеристики главных администраторов становятся определяющим и жизненно важным условием. Лидеры, которые компетентны в технических вопросах объединяют в себе личность и назначение, знают свое дело до винтика, и всегда готовы «вымазать руки», полностью отдавшиеся работе представляют собой ключевое звено в создании атмосферы, в которой работники мотивированы и вовлечены в процесс. Это то, чего не хватает многим корпорациям.

Это указывает на то, что переход от компании управляемой централизованно к подразделению скрытому чемпиону не является только организационным вопросом. Наибольшие сложности могут возникнуть в изменении стилей руководства и корпоративной культуры. Может уйти слишком много времени и энергии на изменение этих характеристик, и как показали AgrEvo и Zeneca, такое изменение с большей вероятностью может произойти в наименьших подразделениях, чем в контексте крупных корпораций.

Очень часто в диверсифицированных корпорациях я сам был свидетелем принятия с энтузиазмом подхода скрытых чемпионов. У меня сложилось твердое мнение, что людям более свойственно работать в малых, четко сфокусированных и менее регулируемых подразделениях. Один управляющий крупного концерна очень точно описал подобную ситуацию. После трехлетнего управления достаточно независимого подразделения корпорации, схожей по содержанию со скрытыми чемпионами он вернулся в родительскую компанию, получив высокую должность. Он прокомментировал: «Моя работа была в три раза более эффективной в подразделении скрытом чемпионе, чем сейчас в корпорации. Там я отдавал семьдесят пять процентов моей энергии рынку, а теперь мне приходится тратить семьдесят пять процентов моей энергии на борьбу с внутренними проблемами». Путь увеличения эффективности крупных корпораций в децентрализации подразделений концернов в организациях работающих в стиле скрытых чемпионов.

### УРОКИ ДЛЯ МАЛЫХ КОМПАНИЙ

Не каждая малая компания может или должна стараться завоевывать лидерские позиции на мировом рынке. Для многих рынки являются внутренними или региональными. Тот факт, что я исключил подобные рынки из моей работы, совсем не означает, что не существует прекрасных фирм, успешно работающих в одном регионе. Можно сказать так, компании, похожие на скрытых чемпионов успешны на любых рынках. Участники моих семинаров часто приводили мне в пример местные компании, которые были чемпионами на своих небольших региональных рынках.

Несмотря на нацеливание на рынок, успешные компании могут преследовать схожие принципы, и мои заключения в равной степени имеют отношения к малым фирмам, с локальной фокусировкой. Уроки, касающиеся установления целей, мотивации, и управления могут относиться к ним напрямую. Наиболее специфической рекомендацией, тем не менее, может быть продолжение узкой фокусировки и роста только через увеличение регионального присутствия. Вместо диверсификации, как поступил мой друг (читай главу 4), от супермаркета перебрался к строительству отеля в одном и том же городе, было бы разумней для него построить такой же супермаркет в соседнем городе. Человек, которому удалось успешно поднять свой бизнес в одном регионе быстрее добьется успеха в другом. Успех в торговле, как на примере с супермаркетом (яблоки), тем не менее, совсем не означает, что удастся добиться такого же результата в отельном деле (апельсины), так как во втором случае придется иметь дело с совершенно другими клиентами. Региональной компании можно дать только следующую рекомендацию: не важно как мал рынок, там должен быть лидер, за чью позицию должен бороться каждый предприниматель. Скрытое чемпионство не зависит от размера рынка.

Еще один пример можно привести как показатель разумности интернационализации из истории одного высокотехнологичного поставщика в банковскую индустрию. Эта компания удерживает 80% немецкого рынка с доходом 100 миллионов долларов в год, но до сих пор воздерживается от выхода на международную арену. Мне пришлось немало потрудиться, что бы доказать управлению этой компании, что если им удалось завоевать 80% такого требовательного рынка как немецкий, то им под силу завоевать рынки и в других странах. Любая малая компания, которая прекрасно работает на одном региональном рынке должна серьезно задуматься над вопросом расширения границ.

### ЗА ПРЕДЕЛАМИ ГЕРМАНИИ

Исследовательский проект, на котором основана данная книга, сфокусирован на скрытых чемпионах из Германии, хотя я время от времени и вставлял информацию о скрытых чемпионах из других стран. Вопрос, где находятся скрытые чемпионы, где они могут

существовать и можно ли применить их опыт за пределами Германии является весьма интересным и имеющим прямое отношение к моей книге.

Даже не проводя систематический поиск, мне удалось обнаружить множество скрытых чемпионов во многих странах, от Европы до Соединенных Штатов, от Южной Африки до Новой Зеландии. В 1989-м году французские лидеры мирового рынка даже организовали *Клуб Первых Номеров Глобальных Экспортеров*. Большинство представителей из 139 человек являлись руководителями крупных корпораций, однако скрытые чемпионы там тоже имели место. В некоторых небольших странах скрытые чемпионы могут быть крупнейшими мультинациональными компаниями в масштабе страны. Примером этого может служить компания Cortieira Amorim из Португалии, крупнейший мировой производитель предметов из пробкового дерева. Свои позиции компания описывает приблизительно так: «Компания доминирует на мировом рынке производства и продаж изделий из пробкового дерева. Это единственная мультинациональная компания в Португалии, которая владеет столь крупной долей рынка» (Vitzhum 1994b, 4). Я составил таблицу 11.1 скрытых чемпионов, которые были образованы и успешно трудятся за пределами Германии, доказывая тот факт, что пока принимаются в расчет такие объективные критерии как размер и позиции на рынке, скрытые чемпионы появляются во всех точках мира.

Хотя и интересно знать об их существовании, совсем не обязательно, что не немецкие скрытые чемпионы проявляют те же самые черты, которые мы уже изучили на их германских «коллегах». Расположение компании может играть главнейшую роль в формировании стратегии и глобального успеха. У меня нет 100%-ного заключения, и научного доказательства, что компании, указанные в списке, согласно таблице 11.1 могут воспользоваться опытом и применить к себе стиль работы немецких скрытых чемпионов. Тем не менее, я изучил и посетил большое количество скрытых чемпионов, находящихся за пределами Германии. В цехах и на семинарах, которые я проводил вместе с руководителями данных компаний я часто слышал комментарии по поводу методов работы немецких прототипов. Та информация, которую я собрал на этих встречах, позволила мне сделать заключение, что скрытые чемпионы чрезвычайно похожи друг на друга в разных странах, и применяют эти компании идентичные стратегии. Они разделяют одинаковые взгляды касательно рекламы, преследуют такие же ключевые ценности, и работники этих компаний имеют высокую мотивацию. Во время моего визита в компанию SAPPI-SAICCOR в Южной Африке, мирового лидера на рынке растворимой целлюлозы (представительство американской компании S. D. Warren, первого номера в мире по производству бумаги без использования древесины) я почувствовал точно такую же атмосферу, которая преобладает в немецких компаниях скрытых чемпионов. Точно такой же опыт мной был получен в США, где я посещал одного скрытого чемпиона – мирового лидера, производящего спецтехнику, который предпочел остаться анонимным. По моему опыту скрытые чемпионы очень похожи друг на друга независимо от страны расположения, чего нельзя сказать, сравнивая их с крупными корпорациями, находящимися в одних со скрытыми чемпионами странах. Я убежден, что Karcher из Виннендена, южной части Германии больше похож на Merloe из Гвиннера, Северная Дакота, чем Karcher похож на Volkswagen, или Merloe на General Motors.

Мои находки часто находили подтверждения во время общения с представителями бизнеса из разных стран. Билл Гпллпгер, глава компании Gallagher из Новой Зеландии, мирового лидера в производстве систем электрических оград сельскохозяйственного назначения, во время нашей беседы подтвердил, что стратегия скрытых чемпионов из Германии совершенно соответствует его подходам. И следующая цитата, из журнала *International Management* о компании Chupa Chups, испанском скрытом чемпионе, мировом лидере на рынке леденцов на палочке, указывает на потрясающую схожесть скрытых чемпионов независимо от страны (Вебстер 1992, 55).

**Таблица 11.1 Скрытые чемпионы в различных странах мира**

| Компания      | Страна  | Основной продукт                             | Продажи в млн. \$ | Кол-во персонала | Позиции на мировом рынке |                        |                       |
|---------------|---------|--|-------------------|------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|
|               |         |  |                   |                  | Ранг                     | Абсолютная<br>доля в % | Относительная<br>доля |
| Swarovski     | Австрия | Хрустальная бижутерия                        | 990               | 9 200            | 1                        | 67                     | >2                    |
| Fischer       | Австрия | Гоночные лыжи                                | 79                | 860              | 1                        | 40                     | 2,8                   |
| Mayr-Melnhof  | Австрия | Картонные коробки                            | 1 000             | 4 800            | 1a                       | 25a                    | 1,5a                  |
| Trierenberg   | Австрия | Бумага для сигарет                           | 370               | 900              | 1a                       | 45a                    | 1,5a                  |
| Veitsch-Radex | Австрия | Рефракторы в магнезии                        | 540               | 4 000            | 1                        | 15                     | 1,3                   |
| Nyco Minerals | Дания   | Воластонит                                   | 30                | 120              | 1                        | 60                     | 3                     |
| Rockwool      | Дания   | Минеральная шерсть                           | 928               | 5 600            | 1                        | -                      | -                     |
| Babolat       | Франция | Натуральные резинки<br>для теннисных ракеток | 28                | 200              | 1                        | -                      | -                     |
| Eurocopters   | Франция | Вертолеты (гражданские)                      | 1 700             | -                | 1                        | 51                     | >2                    |
| Manitou       | Франция | Погрузчики<br>высокой проходимости           | 270               | 1 200            | 1a                       | 35a                    | -                     |
| Rossignol     | Франция | Альпийские лыжи                              | 410               | 2 000            | 1                        | 25                     | 2,4                   |
| Sofamor       | Франция | Хирургический инструмент                     | 47                | -                | 1                        | 28                     | 1,2                   |

Таблица 11.1 (продолжение)

| Компания       | Страна            | Основной продукт  | Продажи в млн. \$ | Кол-во персонала | Позиции на мировом рынке |                        |                       |
|----------------|-------------------|---|-------------------|------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|
|                |                   |   |                   |                  | Ранг                     | Абсолютная<br>доля в % | Относительная<br>доля |
| DeLonghi       | Италия            | Портативные кондиционеры                                  | 800               | 2 000            | 1a                       | 30a                    | 1,5a                  |
| Mabuchi Motors | Япония            | Маленькие электромоторы<br>(для видеомагнитофонов и т.д.) | -                 | -                | 1                        | 40                     | 4,4                   |
| Minibea        | Япония            | Миниатюрные подшипники                                    | -                 | -                | 1                        | 65                     | >3                    |
| Nideq          | Япония            | Моторы для винчестеров                                    | -                 | -                | 1                        | 85                     | >5                    |
| Nikon          | Япония            | Оборудование для<br>производства полупроводников          | -                 | -                | 1                        | 50                     | -                     |
| Eurocomposites | Люксембург        | Гребешки  | 17                | 110              | 1a                       | 50a                    | 1,4a                  |
| Gallagher      | Новая<br>Зеландия | Электронные пастухи                                       | 100               | 650              | 1                        | 45                     | 2                     |
| Amorim         | Португалия        | Продукция из пробкового дерева                            | 293               | -                | 1                        | -                      | >3                    |
| SAPPI-SAICCOR  | ЮАР               | Жидкая целлюлоза  | 300               | 1 200            | 1                        | 17                     | 1,4                   |
| Chupa Chups    | Испания           | Леденцы на палочке  | 275               | -                | 1                        | -                      | -                     |
| Freixenet      | Испания           | Игристые вина   | 300               | 1 100            | 1                        | 5                      | 1,2                   |



Таблица 11.1 (продолжение)

| Компания         | Страна    | Основной продукт                                     | Продажи в млн. \$ | Кол-во персонала | Позиции на мировом рынке |                        |                       |
|------------------|-----------|--|-------------------|------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|
|                  |           |  |                   |                  | Ранг                     | Абсолютная<br>доля в % | Относительная<br>доля |
| Gambro           | Швеция    | Диализ-машины  | 1 400             | 9 000            | 1                        | 30                     | 1,5                   |
| Ares Serono      | Швейцария | Биотехническая<br>продукция                          | 650               | -                | 1                        | 70                     | >2                    |
| Cerberus Guinard | Швейцария | Пожарные сигнализации                                | -                 | -                | 1a                       | 50a                    | -                     |
| Flytec           | Швейцария | Инструмент для глиссирования                         | 3                 | -                | 1                        | 60                     | >1,5                  |
| Uwatec           | Швейцария | Инструмент для подводников                           | 14                | -                | 1                        | 60                     | >1,5                  |
| Giant            | Тайвань   | Горные велосипеды                                    | 400               | 1 500            | 1                        | 3                      | 1,1                   |
| De La Rue        | Англия    | Печать денежных купюр                                | 1 000             | -                | 1                        | 60                     | >3                    |
| Molins           | Англия    | Сигареты средних размеров                            | 475               | 3 000            | 1                        | 65                     | 2                     |
| Vinten Group plc | Англия    | Аксессуары к TV камерам                              | -                 | -                | 1                        | 80-90                  | >10                   |
| Meico            | Англия    | Массивная параллельная обработка 223                 |                   | 180              | 1a                       | 25a                    | -                     |
| BE Avionics      | США       | Системы управления сидений<br>пассажирских самолетов | -                 | -                | 1                        | 70                     | >2                    |
| Brush Wellman    | США       | Продукция из берулиума                               | 346               | -                | 1                        | 65                     | >2                    |

Таблица 11.1 (продолжение)

| Компания                                | Страна | Основной продукт                       | Продажи в млн. \$ | Кол-во персонала | Позиции на мировом рынке |                        |                       |
|---|--------|--|-------------------|------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|
|   |        |  |                   |                  | Ранг                     | Абсолютная<br>доля в % | Относительная<br>доля |
| Cray Research                           | США    | Суперкомпьютеры                        | 921               | -                | 1                        | 66                     | -                     |
| Institute for<br>International Research | США    | Конференции, семинары                  | 200               | 1 200            | 1                        | -                      | -                     |
| Loctite                                 | США    | Анаэробные крепления                   | 417               | -                | 1                        | 80                     | >5                    |
| Medtronic                               | США    | Дефибрилляторы                         | 1 600             | 10 000           | 1                        | 33                     | -                     |
| Melroe                                  | США    | Многоцелевые погрузчики                | -                 | -                | 1                        | 75                     | >4                    |
| Morton International                    | США    | Воздушные подушки                      | 255               | 2 000            | 1                        | 55                     | 1,5                   |
| Nordson                                 | США    | Оборудование для плавки                | 500               | 3 000            | 1                        | 60                     | >1,5                  |
| Rohr Industries                         | США    | Паромы                                 | 907               | -                | 1                        | 85                     | >6                    |
| Sensormatic<br>Electronics Corp.        | США    | Электронная защита информации          | 890               | 5 500            | 1                        | -                      | >2                    |
| St. Jude Medical                        | США    | Искусственные сердечные клапаны        | 253               | 725              | 1                        | 60                     | 9,1                   |
| Superior International<br>Industries    | США    | Алюминиевые обода колес<br>автомобилей | 456               | 4 500            | 1                        | 20                     | 1,8                   |
| S.D. Warren                             | США    | Бумага не на основе дерева             | 1 144             | 4 500            | 1                        | 7                      | -                     |

а - Европа

Компания Chupa Chups имеет глубокие корни производства, что позволило выжить при всех катаклизмах двадцатого века.

По своей форме и содержанию это международная компания. Три четверти доходов с оборота поступает из за пределов Испании. Сразу, после того как Энрике Бернат возглавил компанию в 1957-м году, он принял первое и самое главное решение – отказаться от 200 видов продукции, которые производила компания в то время, и остановиться только на одном виде – леденцах на палочке. Бернат запатентовал свою продукцию. В течение многих лет он планомерно инвестировал в технологии, что позволяло удерживать лидерство в конкуренции.

Более 80% оборудования, которое используется компанией Chupa Chups разработано внутри самой компании и ревниво скрывается от конкурентов.

Описание стратегии компании Amogim, мирового лидера на рынке продукции из пробкового дерева из Португалии, отражает в равной степени подходы скрытых чемпионов, направленных на глобальное присутствие, близость к покупателю, доминирование на рынке и полного контроля процесса производства (Vitzthum 1994b, 4):

- 50 отделений производства и продаж, расположенных в 15 странах...
- Мы хорошо знаем наши рынки, у нас существуют строгие связи между поставками и производством...
- Доминирование в производстве продукции из пробкового дерева...
- Мы всегда стремимся к покупке наших дистрибьюторов...

Эти постулаты могут применяться практически ко всем немецким скрытым чемпионам: традиционные ценности, глобализация, фокусирование на одном виде продукции или рынке. Инновации, конкурентные преимущества, предпочтение полагаться только на собственные силы. Все это подчеркивает универсальность подходов, которые не ограничиваются границами Германии, но дают ценный урок всем компаниям во всем мире. Фундаментальные принципы хорошего управления в равной степени приемлемы во всех странах, независимо от культур. Значит ли это что глобальный успех скрытых чемпионов во всем мире может быть приведен к общему знаменателю?

Мне не хотелось бы умолять значение внутренних условий стран для развития бизнеса. Требовательные покупатели, мощная конкуренция, вспомогательные индустрии и другие сопутствующие факторы, способствующие достижению лидирующих позиций на мировом рынке, как было подчеркнуто в работе Майкла Портера *Национальные конкурентные преимущества* (1990а). То же самое можно сказать и об общем упоре государства и общества, направленном на образование, технологию, международную открытость, как было отмечено Хорстом Албачем в работе *Культура и технологические инновации* (1994).

Поэтому у американских компаний, похоже, есть гораздо больше возможностей, чем у европейцев стать скрытыми чемпионами в таких областях как компьютеры, программное обеспечение, биотехнологии, реклама и мультимедиа. Условия для этих индустрий, по моему мнению, наиболее привлекательные в Соединенных Штатах. Японская компания Mabuchi является мировым лидером в производстве электронных моторов для CD и видеоплееров, так как самые большие и самые срочные требования на эти двигатели находятся именно в Японии, стране, которая занимает ведущее место в мире по производству CD плееров и видеомэгнитофонов. Мировые лидеры в производстве гоночных спортивных лыж, такие как Fischer (пересеченная местность) или Rossignol (горные лыжи), основаны в горной местности, где лыжи традиционно очень популярны. Многие компании, указанные в таблице 11.1, как, например Gallagher, из Новой Зеландии, производитель электронных загонов для скота, так же обязаны своим успехом соответствующим запросам и расположению. Количество овец в Новой Зеландии где-то в двадцать раз больше чем людей, и все эти овцы пасутся в специальных электрических загонах.

Однако это только незначительная часть общей картины. Как немецкие, так и не немецкие скрытые чемпионы доказывают, что всегда есть исключения из правил. Многие фирмы расположены там, где они не должны были на первый взгляд располагаться. Почему компания Merloe, производитель несложных погрузчиков появилась в городке Гвиннере, Северной Дакоте? Или почему St.Jude Medical образовался в Миннеаполисе? Кроме традиций, существуют еще какие-то особые причины для возникновения компаний в определенных регионах. Немецкая компания Grohmann Engineering является главным поставщиком компонентов американским компаниям, работающим в области электроники, или тот же Fischer Labor – und Verfahrenstechnik, имеющий 90% оборота от международных нефтедобывающих компаний. Опять же SAP, мировой лидер по производству стандартных компьютерных бизнес программ. Наверное такая компания должна была бы возникнуть в США но не в Германии. С таким обилием рынков и ниш, такими большими потенциальными конкурентными преимуществами и компетенциями, с такой отдачей и корпоративной культурой, скрытые чемпионы могут создавать себя в любой индустриально развитой точке мира, там развиваться, процветать и завоевывать лидирующие позиции на глобальных рынках.

Мое мнение основано на ответах многих респондентов. Петер Барт, глава компании мирового лидера на рынке продукции из хмеля, считает, что его компания может успешно работать практически в любой стране мира. Его мнение разделяет Клаус Грохманн, который говорит, что расположение его компании в Северной Америке ни как не повлияет на бизнес, который имеет место в Германии. А когда я посетил американское представительство Durr, мирового лидера на рынке оборудования для покраски автомобилей в Детройте, я не смог найти какие-то отличия в корпоративной культуре этой организации от ее центрального офиса в Штутгарте, несмотря на отсутствие немцев на заводе в Детройте (глава компании, к слову, имеет южноафриканское происхождение). Я склонен думать, что многие люди, особенно американцы, переоценивают особенности стран, влияющих на менеджмент.

Мои исследования скрытых чемпионов внутри и за пределами Германии сформировали у меня устойчивое мнение, что главным фактором для успешного бизнеса является не удачное расположение, а способность компании развить у себя компетенции и конкурентные преимущества, требуемые на конкретных рынках. Естественно фактор внешней среды влияет на работу компаний, но это никак не влияет на общий успех. Глобальная ориентация скрытых чемпионов, и расположение их во всех точках мира позволяют им быть невероятно независимыми от конкретных стран. Высший эшелон скрытых чемпионов состоит из больших космополитов; становясь космополитами они сами определяют свою независимость от какой-то конкретной страны, или региона. Сужающийся мир предлагает каждой компании отказаться от своих культурных и национальных ограничений во имя роста.

### УРОКИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

Скрытые чемпионы являются привлекательными целями для инвесторов. Ориентация на рынок, лидерство на глобальном рынке и последовательность, все это самые важные критерии, которые ищут умные инвесторы. Инвесторы любят простые, компании узкого направления, и не любят конгломераты, которые распыляют свои результаты и ответственность (читай Оуэн и Харрисон 1995, например ICI-Zeneca). Скрытые чемпионы, оставаясь в своем большинстве неизвестными оставляют вопросы по поводу их возможности реализовать себя на фондовых рынках. Этот вопрос становится еще более актуальным когда видишь, что фондовый рынок малых компаний в Германии находится на очень ранней стадии развития с очень небольшим количеством скрытых чемпионов (выборка представлена в таблице 11.2) которые были представлены общественности на продажу.

Эти компании заслуживают более тщательного изучения как потенциальные цели для инвестирования. Долгосрочное развитие компании многообещающе и привлекательно в плане возвратов вложений, особенно учитывая длительное присутствие на бирже. В краткосрочной перспективе цены на данные компании имеют тенденцию к колебаниям в отличие от крупных корпораций. Это указывает на то, что благосостояние скрытых чемпионов очень сильно подвержено влиянию и колебаниям на рынках их продукции. Они очень зависимы от таких обычных факторов как курс валют, в связи с тем, что они очень зависимы от экспорта. Однако этот тип колебаний может быть не столь значимым для инвесторов, которые не делают долгосрочных вложений.

**Таблица 11.2 Выборка скрытых чемпионов представленных на фондовых биржах**

| Компания          | Основной продукт  | Продажи<br>в млн. \$ | Количество<br>работников | Цена на бирже<br>декабрь 1995 |
|-------------------|---|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Aqua Signal       | Системы иллюминации<br>Для кораблей                       | 34,5                 | 229                      | 60                            |
| Barmag            | Станки для волоконной<br>индустрии                        | 480                  | 3 700                    | 113,3                         |
| Biotest*          | Фармацевтические<br>приспособления                        | 175,3                | 939                      | 213,3                         |
| Bowe Systec       | Управление бумагой  | 116,7                | 1 000                    | 200                           |
| CeWe              | Фотопечать  | 1 106,7              | 2 400                    | 303,3                         |
| CS-Interglas      | Технический материал<br>для электронной<br>промышленности | 166,7                | 1 150                    | 93,3                          |
| Drager*           | Инкубаторы  | 590                  | 5 278                    | 146                           |
| Durr              | Системы покраски  | 800                  | 3 000                    | 301,3                         |
| Edding            | Маркеры   | 130                  | 250                      | 430                           |
| Eff-eff Fr. Fuss* | Системы безопасности                                      | 117                  | 1 000                    | 36,4                          |
| Ex-Cell-O         | Бурильные машины  | 200                  | 1 300                    | 84                            |
| Fielmann*         | Очки  | 580                  | 5 000                    | 48,6                          |
| Fresenius*        | Рабочий инструмент  | 446,7                | 1 749                    | 1040                          |
| Garny             | Сейфы и фитинги для банков                                | 200                  | 1 100                    | 307,7                         |
| Grohe*            | Предметы санитарии  | 625                  | 4 000                    | 216,7                         |

**Таблица 11.2 продолжение**

| Компания                    | Основной продукт                  | Продажи<br>в млн. \$ | Количество<br>работников | Цена на бирже<br>декабрь 1995 |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Hegener<br>+Glaser          | Шахматные компьютеры              | 60                   | 500                      | 52,7                          |
| Herlitz                     | Писчая бумага                     | 486,7                | 2 800                    | 170                           |
| Hermle                      | Универсальные бурильные<br>машины |                      | 566                      | 92,7                          |
| Hohner                      | Губные гармошки                   | 126,7                | 1 050                    | 46                            |
| Jado                        | Дверные рамы                      | 66,7                 | 700                      | 9,1                           |
| Jungheinrich                | Оборудование для электриков       | 1,100                | 6 000                    | 157,3                         |
| KHS                         | Бутылочные системы                | 682                  | 5 719                    | 142,6                         |
| Kiekert*                    | Автомобильные замки               | 400                  | 2 700                    | 57,2                          |
| Koenig & Bauer              | Станки для печати денег           | 383,3                | 2 000                    | 158                           |
| Kogel                       | Гусеничные шасси                  | 146,7                | 1 000                    | 188                           |
| Krones*                     | Бутылочные системы                | 657,3                | 4 515                    | 356,6                         |
| KSB                         | Насосы-центрифуги                 | 1,353,3              | 13 800                   | 163,3                         |
| Kuhnle, Kopp & Kausch (KKK) | Турбо зарядные устройства         | 210                  | 2 000                    | 140                           |
| KWS                         | Семена сахарной свеклы            | 173,3                | 700                      | 408,6                         |
| Plettac                     | Строительные леса                 | 433,3                | 1 000                    | 244                           |
| Revell                      | Пластиковые наборы моделей        | 60                   | 250                      | 190                           |
| Roder                       | Аренда шатров                     | 100                  | 550                      | 61                            |
| SAP                         | Приложения клиент/сервер          | 1,200                | 5 000                    | 155                           |
| Sartorius                   | Балансиры и фильтры               | 120                  | 1 400                    | 112                           |
| Schenck                     | Балансиры                         | 666,7                | 7 000                    | 82,7                          |
| Schon & Cie                 | Швейные обувные машинки           | 76,7                 | 500                      | 64                            |
| Schumag                     | Чертежные принадлежности          | 126,7                | 1 100                    | 386,7                         |

**Таблица 11.2 окончание**

| Компания        | Основной продукт                 | Продажи<br>в млн. \$ | Количество<br>работников | Цена на бирже<br>декабрь 1995 |
|-----------------|----------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| SGL Carbon      | Продукция из графита и углерода  | 956,7                | 5 300                    | 70,1                          |
| SKW Trostberg*  | Специальные химические препараты | 2,266                | 11 000                   | 32,3                          |
| Turbon          | Ленточные кассеты                | 93,3                 | 1 000                    | 28,3                          |
| Villeroy & Boch | Керамика                         | 966,7                | 12 000                   | 353                           |
| Weinig          | Литейные станки                  | 197,3                | 1 100                    | 353                           |
| Windhoff        | Ремонтные машины                 | 63,3                 | 450                      | 213                           |
| Zanders         | Художественная бумага            | 580,7                | 3 300                    | 97,7                          |

\*Наиболее привлекательные компании

Многие скрытые чемпионы, указанные в таблице 11.2 совсем недавно «вышли на публику» и многие вынашивают планы пойти по такому же пути. Такое развитие событий предлагает привлекательные инвестиционные возможности в будущем.

Кроме того, выставляясь на продажу, скрытые чемпионы превращаются в отличную цель для менеджеров покупателей, и частных инвесторов. Многие инвесторы предпочитают покупать акции фирм, которые занимают лидирующие позиции на мировых рынках. Среди таких находятся национальные фонды из Кувейта или Сингапура, специальные фонды, инвестиционные банки. Так как обычно такие инвесторы скрывают себя от общественности, с целью защиты ниш, я воздержусь от того, что бы называть их в этой книге.

## ОБЩИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ УРОКИ

Скрытые чемпионы представляют некоторые важные общие уроки. Основная составляющая этих уроков это здравый смысл: предоставление покупателю ценности и надежности, установление долгосрочного сотрудничества, предложение хорошего качества и обслуживания. Их действия показывают, что многие современные слова, применяемые управленцами, такие как «аутсорсинг», «стратегические альянсы», и «конкуренция по времени» являются модными терминами-однодневками либо односторонними преувеличениями односторонних аспектов бизнеса. Многие лидеры, с которыми мне посчастливилось пообщаться, отметили, что они практически не поддаются влиянию этим модам. По их мнению, эти «громкие слова» не должны оказывать сильное влияние на процесс мышления руководителей.

Если говорить о фундаментальных подходах успешного управления, то они заключаются в стабильности, поддерживаемой годами. Вместо того, что бы следовать каждой новой причуде в менеджменте, компаниям следует больше придерживаться простых и проверенных временем принципов, таких, которым следуют скрытые чемпионы.

Оставаясь трезвыми, не цепляйтесь за находки свежих статей обещающих чудеса!

Еще один общий, но наиважнейший принцип любой организации, которому следуют скрытые чемпионы, это умение исполнять многие незначительные работы чуть-чуть

лучше, чем конкуренты, а не делать что-то одно на много лучше, чем конкуренты, но немного уступать последним по незначительным позициям. Большинство лидеров скрытых чемпионов признают, что они не обладают какими-то универсальными формулами, которыми они пользуются в конкурентной борьбе. Они признают, что их конкуренты так же сильны и зачастую просто превосходны. Однако в сумме по многим аспектам, по которым они превосходят своих соперников, они достигают превосходства. Это в свою очередь не должно препятствовать определенной концентрации, как в случае с EKS, стратегии, направленной на сохранение дефицита, как описано в главе 10. Однако этот подход так же требует, что бы все, даже самые незначительные вопросы компании не решались небрежно. Это так же указывает на необходимость улучшения каждого аспекта бизнеса любой компании. В этом плане скрытые чемпионы следуют японской философии *kaizen*. Они постоянно работают над собой, в меньшей степени формально, но главным образом путем активного участия и вовлечения в процесс всех работников ведомых искренней мотивацией и ассоциацией себя с компанией.

Один из не самых заметных уроков, который можно извлечь из моей книги это то, что никто не может стать чемпионом во многих областях деятельности. Сфокусированные компании всегда обходят компании с широким диапазоном работ. Это в особенности касается малых компаний с ограниченными ресурсами. Однако это в равной степени относится и к крупным компаниям, которые часто занимаются самообманом, думая, что они могут развить внутри организации множество различных компетенций и справляться со многими различными видами деятельности. Это опасная иллюзия. Односторонний специалист всегда побеждает генералиста.

Простота, это еще один из важнейших уроков, которые преподносят нам скрытые чемпионы. Простота должна отражаться как в самой структуре, так и в организационном процессе. Говоря о философии реинжиниринга, особенно бурно обсуждаемого в последние годы, скрытые чемпионы так же придерживаются упрощенных взглядов. Авторы, такие как Роммель (1995) рекомендуют упрощение как наиболее благоприятный путь к увеличению производительности. Крупные организации создали для себя слишком много искусственных сложностей, что порой парализуют их работу. Самым главным ингредиентом простоты, по моему мнению, может быть наличие значительно большего объема работы, чем компания может осилить. Это условие может удержать людей от введения усложненных схем для работы и позволяет им концентрироваться только на работе и задачах, которые должны быть выполнены.

Однако понятие простоты разделяют многие люди во всем мире. Многие лидеры компаний скрытых чемпионов предпочитают простоту, но не разделяют взгляда об упрощенности. Они фокусируются на самых главных вопросах, в зависимости от ситуации, отказываясь от отвлекающих и сбивающих с толку сложностей. Крупные организации и группы, с другой стороны, пытаются применить у себя все новинки, строить усложненные модели, нагружать себя чрезмерной информацией, но при этом теряя главную нить, не замечая леса за деревьями. Упрощение не должно опускаться до примитивизма, и может приветствоваться прежде всего в тех вопросах, которые не влияют на решение основных задач.

### УРОКИ «И-И»

Хейнрик Флик (Heinrich Flick), глава компании W.L.Gore, Inc., был первым человеком, который направил мое внимание на важность «и-и» философии в управлении (Флик Flick 1990). Корпоративная культура Gore, построена вокруг концепции представления «или-или». Девиз компании «Делай деньги и получай от этого удовольствие», указывает на два элемента. У компании есть такие принципы «Свобода» и «Ватерлиния». В то время как первый принцип стимулирует работников раскрывать на деле свой полный потенциал, в то время как второй ограничивает персонал, предупреждая, что бы никто «не делал дырок



ниже ватерлинии». В компании Google стараются придерживаться строгих правил в принципиальных вопросах и проявлять гибкость в деталях.

Такое же отношение можно обнаружить в поведении скрытых чемпионов, на что было сделано ударение в каждой главе. В таблице 11.3 приведены некоторые примеры подхода «и-и». Например, определение рынка, с одной стороны узкое, касательно продукта и технологий, и широкое, когда мы говорим о территориальном взгляде на рынок; проявление авторитарных методов правления в решении фундаментальных вопросов, и демократичный подход к деталям.

**Таблица 11.3 Философия «и-и» скрытых чемпионов**

| Аспект                       | Оба...                                      | И   |
|------------------------------|---|---|
| Рынок                        | Узкий: продукт, технологии                  | Широкий: мир, регион                                  |
| Движущая сила/<br>инновации  | Покупатель, как движущая сила               | Технологии как движущая сила                          |
| Временные<br>горизонты       | Короткий срок: КПД<br>(делать правильно)    | Длинный срок: эффективность<br>(правильно делать)     |
| Конкурентные<br>преимущества | Качество продукции                          | Обслуживание/взаимодействие                           |
| Создание ценности            | Главные работы внутри<br>компании           | Аутсорсинг не основных видов<br>деятельности          |
| Текучесть кадров             | Высокая: на ранней стадии<br>отбора         | Низкая: после того как человек<br>подошел компании    |
| Управление                   | Авторитарное в основных<br>Вопросах и целях | Демократическое в деталях,<br>в процессе деятельности |

Вопрос «и-и», является неизменной темой в литературе по управлению. Барри Джонсон (Barry Johnson), в работе *Полярное управление* (1992), делает упор на необходимость нахождения компромисса между противоположностями и предупреждает об опасности принятия экстремальных решений, независимо от того, какими привлекательными они могут казаться. Коллинз и Порраз в работе *Построенные на вечно*, говорят о «тирании или», и указывают, что «гении могут охватить и». Они относят эту проблему к китайской философии йин и ян.

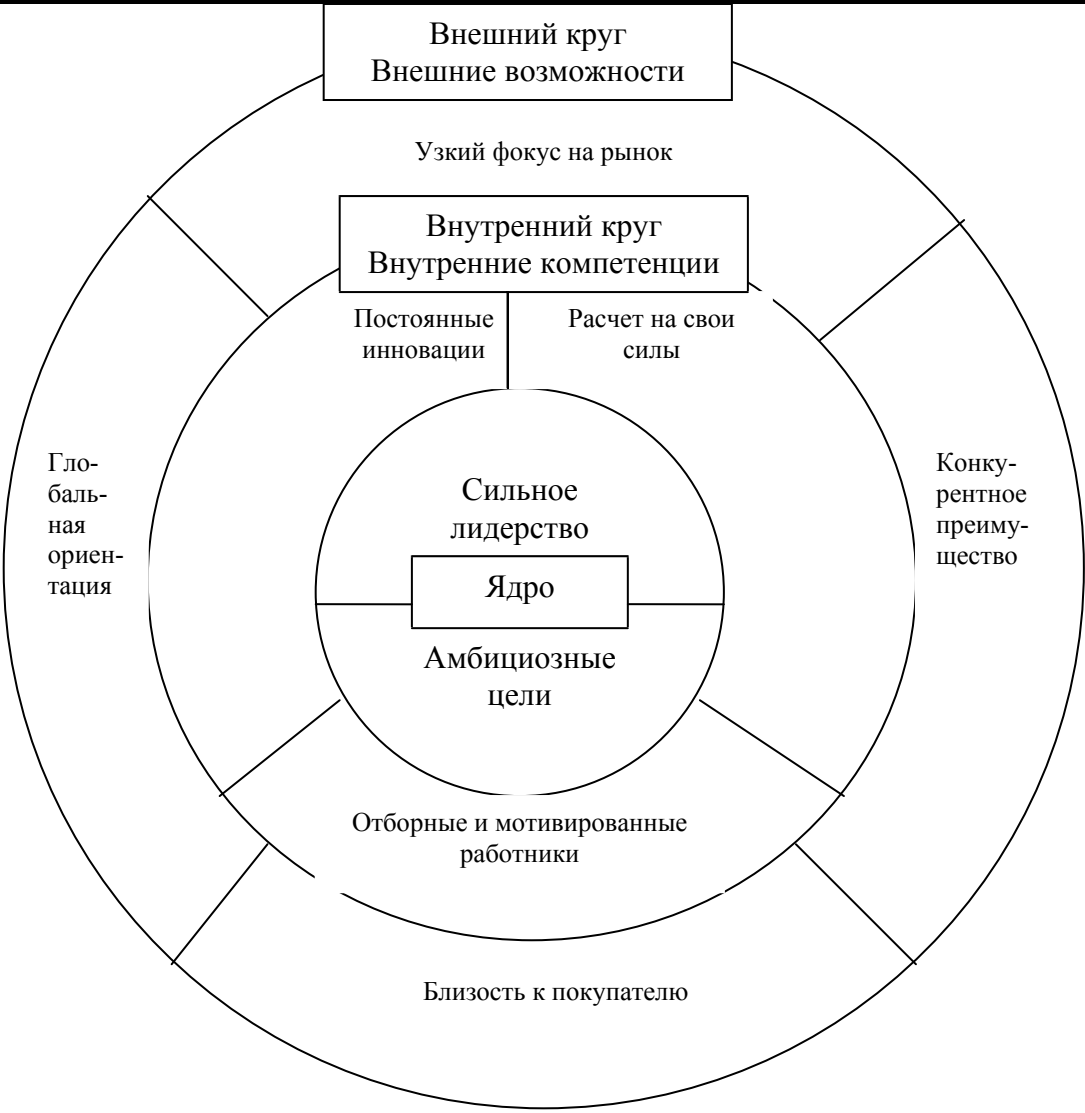
Урегулирование очевидно не решаемых вопросов является важнейшим умением в искусстве управления. Хотя я и указал на простоту, мир с большой натяжкой можно назвать простым, где можно видеть только одну сторону медали, и на основе ограниченных знаний принимать экстремальное решение. Нужно понимать, что «и-и» совсем не обязательно означает «пятьдесят на пятьдесят» или компромисс, где-то посередине. Как я показал на чарте 6.3, вопрос не относится к технологиям или ориентации на рынок, а к ориентации и на рынок и на технологии. Эти оба понятия не являются взаимоисключающими альтернативами, а скорее параметры, которые должны соблюдаться одновременно. В большей или меньшей степени то же самое является актуальным и для других аспектов, отраженных в таблице 11.3. Это помогает избежать однобокости, которая зачастую является главнейшей ошибкой в формуле успеха

управления. Принятие сложных решений и замен невозможно избежать в управлении, даже если управляющим это не по душе. Майкл Портер (1994, 273), пишет, «Я заметил, что все управляющие слишком сильно стремятся охватить одно или несколько этих понятий, видя в них решение проблем, так как они дали себе слово обходить вопросы, требующие сложного выбора». Это не правда. Хорошие управленцы всегда стараются быть в эпицентре принятия сложных решений. Доктор Ганс-Джоким Лэнгман (Dr. Hans-Joachim Langmann), будучи главой компании Merk KGaAс начала 1960-х, которая удерживает лидерские позиции в мире на нескольких рынках является одним из самых рассудительных менеджеров которых я знаю, как-то сказал мне, что умение принимать наиболее трудные решения представляет собой настоящее искусство, которым могут владеть только лучшие руководители.

ТРИ КРУГА И ДЕВЯТЬ УРОКОВ

Эта часть суммирует девять наиболее важных уроков скрытых чемпионов. Каждый урок представляет собой общий смысл каждой главы. Чарт 11.1 изображает систему из девяти уроков, в трех вложенных кругах: ядро, внутренний круг, отражающий внутренние компетенции, и внешний круг, относящийся к внешним возможностям.

Чарт 11.1 Три круга и девять уроков скрытых чемпионов



Ядро определяется сильным лидерством, что заключается в установлении амбициозных целей, которые в свою очередь соответствуют и определяются с компетенциями компании. Компетенции включают в себя тщательно отобранных и мотивированных работников, последовательную и не прекращающуюся инновационную работу над продуктом и процессом производства, и стремление полагаться на свои силы. Внешний круг включает узкую концентрацию на продукте и его рынке, технологиях, применении продукции, что помогает сближению с клиентами и созданию ясных конкурентных преимуществ, что дополняется глобальной ориентацией, позволяющей создать достаточно объемный рынок. Так как уроки представлены в обычной последовательности от ядра к внешнему кругу, никакой фактор не имеет влияния над другим. Комбинация всех этих уроков ведет к успеху.

Вот эти девять важных уроков:

1. Установить четкие и амбициозные цели. В идеале компания должна стремиться к тому, что бы быть лучшей и стать лидером на рынке.
2. Узко определить рынок и в процессе определения включить нужды покупателей, а так же технологии. Не воспринимайте существующие определения рынков, а только сами дайте определение своему рынку как составляющей вашей стратегии. Оставайтесь сфокусированными и сконцентрированными. Не гоняйтесь за двумя зайцами.
3. Соедините узкую концентрацию на рынке с глобальной ориентацией, предусматривайте возможность продаж и маркетинга во всем мире. Оставайтесь как можно ближе к своим покупателям, независимо от их нахождения на планете.
4. Будьте близки к клиентам как в вопросах исполнения, так и в общении. Убедитесь, что все функции напрямую связаны с покупателями. Принимайте стратегию, направленную на создание ценности. Уделяйте максимальное внимание наиболее требовательным покупателям.
5. Стремитесь к поддержанию инноваций как в отношении продукта, так и в отношении процессов. Инновация должна основываться как на технологической движущей силе, так и на влиянии покупателей. Уделяйте одинаковое внимание внутренним ресурсам и внешним возможностям.
6. Создайте ярко выраженное конкурентное преимущество как продукции, так и сервисному обслуживанию. Свирепо защищайте конкурентные позиции компании.
7. Полагайтесь на свои собственные силы. Храните ключевые компетенции внутри компании, и привлекайте извне силы, выполняющие второстепенные работы. Рассматривайте возможность сотрудничества с другими компаниями как последнее спасение, но не как первостепенное решение.
8. Пытайтесь всегда иметь больше работы, чем людей, способных ее выполнить. Делайте жесткий отбор работников на начальном этапе, затем сохраняйте их внутри компании как можно дольше. Общайтесь напрямую с людьми для их мотивации, и используйте в полной мере творческий потенциал персонала.
9. Руководите компанией используя как авторитарные подходы в фундаментальных вопросах, так и демократические в деталях. Уделяйте наибольшее внимание в отборе лидеров, исследуйте в них единство личности и предназначения, энергии и настойчивости, а так же умение вдохновлять других.

### **АУДИТ СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ**

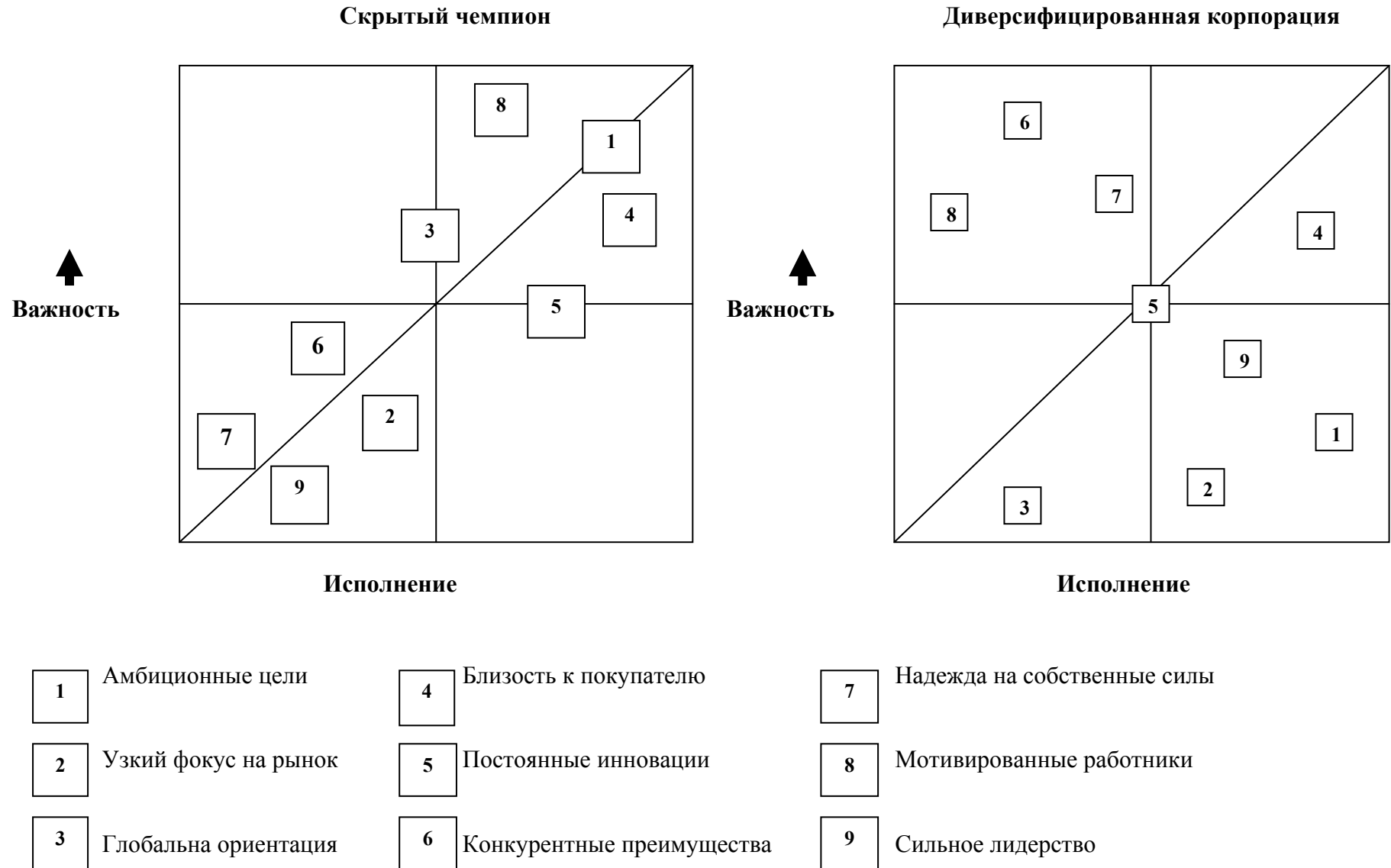
Эти девять уроков рекомендуют, что бы компании оценивали себя исходя из этих критериев. Я проводил аудит многих подобных компаний, скрытых чемпионов. Первым шагом я оценивал важность этих девяти уроков для компаний, которые могут изменяться в зависимости от рынков. Потом я оценивал исполнительское мастерство компании в

соответствии с этими уроками. Руководители сами могут проводить подобный анализ своих компаний, путем собственного заполнения вопросника (смотри таблицу 11.4), или во время групповых обсуждений, в том числе и в производственных цехах, что еще предпочтительнее. Для сравнения важности и исполнения уроков, и для оценки степени соответствия параметрам скрытых чемпионов, используйте матрицу, как показано в главе 6, для анализа конкурентного исполнения и внутренних компетенций. Мой метод отображает степень важности по вертикальной оси и уровень исполнения по горизонтальной оси матрицы. Наиболее желаемые результаты должны соответствовать наиболее важным критериям, где должно быть наилучшее исполнение. Это проиллюстрировано диагональю на чарте 11.2, где изображен аудит двух компаний. Настоящий скрытый чемпион отображен на левой матрице; матрица крупной диверсифицированной компании справа. На каждой фирме вопросник должны заполнять по десять ведущих управляющих, после чего выводится средний бал.

**Таблица 11.4 Вопросник для аудита скрытых чемпионов**

| Урок                         | Важность                       | Исполнение                      |
|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
|                              | 1=менее важно<br>5=очень важно | 1=очень низко<br>5=очень высоко |
| 1. Амбициозные цели          | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 2. Узкий фокус на рынок      | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 3. Глобальная ориентация     | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 4. Близость к покупателям    | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 5. Постоянные инновации      | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 6. Конкурентные преимущества | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 7. Надежда на свои силы      | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 8. Мотивированные работники  | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |
| 9. Сильное руководство       | 1 2 3 4 5                      | 1 2 3 4 5                       |

Проведенный аудит компании слева показывает, что она четко соблюдает уроки скрытых чемпионов. Существует значимое соотношение между важностью и исполнением, где наиболее важные факторы соответствуют самому высокому исполнению. Обратное будет иметь место среди диверсифицированных корпораций. Их исполнение отмечено как самое низкое в самых важных вопросах. Так же очень интересно сравнивать степень важности различных аспектов этих двух компаний. Заметно, что скрытые чемпионы не чувствуют на себе сильного конкурентного давления, поэтому они считают свое конкурентное преимущество по степени важности ниже среднего; в диверсифицированной корпорации конкурентные преимущества являются наиболее важными критериями. Обратное будет соответствовать в вопросе постановки амбициозных целей, высоко оцениваемых скрытыми чемпионами, и низко оцениваемых диверсифицированными компаниями.

**Чарт 11.2 Аудит двух компаний по критериям скрытых чемпионов**

Эти две компании по разному смотрят на мир, но скрытые чемпионы, похоже, выбрали наиболее оптимальный путь к успеху. Непосредственно этот аудит крупной диверсифицированной корпорации имел в дальнейшем большое влияние на принятие последующих решений. Что интересно, в итоге эта компания стала группой состоящей из скрытых чемпионов.

### **ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ УРОК**

Скрытые чемпионы следуют своей дорогой. Процесс их функционирования значительно отличается от процессов в больших компаниях, либо тому, чему нас учат в современных учебных заведениях. Главным образом, скрытые чемпионы имеют только одну формулу успеха, и называется она – здравый смысл. Так просто, но как сложно его достичь! Это и есть окончательный урок.



**Учение - свет, а неучение - тьма**  
народная мудрость.

**Да будет Свет! - сказал Господь**  
божественная мудрость

**NataHaus - Знание без границ:**  
Скромное воплощение народной и божественной мудрости.:~)

[библиотека](#)  
[форум](#)  
[каталог](#)

---