

## МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В издательстве Библос вышла книга Германа Симона «Скрытые чемпионы — прорыв в Глобалию. Почему немецкие компании доминируют в мире»\*. До последнего времени опыт достижения успеха предприятиями среднего бизнеса не являлся предметом пристального интереса аналитиков. Основное внимание традиционно уделялось крупным и известным компаниям. Истории их удачных решений, успехов, провалов и т.п. составляют большую часть материалов, используемых в бизнес-школах, они чаще всего упоминаются в аналитических статьях периодических бизнес-изданий. Исследования Германа Симона показывают, что в условиях глобализации достижения национальной экономики все больше предопределяются не крупными корпорациями, а развитием предприятий малого и среднего бизнеса. Малоизвестные предприятия среднего бизнеса, являющиеся лидерами на мировом рынке, автор называет «скрытыми чемпионами». Причем в современном быстроменяющемся мире у них открываются новые возможности. «Скрытые чемпионы» часто становятся локомотивами отдельных сегментов национальной экономики.

Отличительной особенностью этих предприятий является и то, что в своей деятельности они часто ориентированы на формирование и удовлетворение потребностей будущего, а также часто предопределяют направления развития рынка. Стремление к достижению лидерства на рынке для «скрытых чемпионов» является одним из безусловных идентификационных признаков. В некоторых странах эти предприятия добиваются особенно больших успехов в реализации своей продукции на экспорт. Например, в Германии (которая по показателю экспорта на душу населения занимает 1-е место в мире) и Китае их доля в экспорте составляет 60–70%.

В книге сделана попытка проанализировать, как «скрытые чемпионы» добиваются устойчивых успехов на протяжении всего времени своего существования и успешно преодолевают вызовы периодических кризисов, активно используя современные маркетинговые подходы. Это безусловно важно для повышения эффективности управления малым и средним бизнесом.

Автор убедительно доказывает, что развитие «скрытых чемпионов» обеспечивается активным участием в глобализации на основе высокой конкурентоспособности, базирующейся на внедрении инноваций. Опыт этих предприятий показывает, что лидерство на рынке может достигаться прежде всего на основе внедрения инноваций, а не на имитации чужих успехов. Именно поэтому относительный уровень затрат на исследования и разработки у «скрытых чемпионов» гораздо выше, чем у других компаний. Патентная активность и доля реально используемых патентов у них так же в несколько раз больше. Эффективная интеграция разработок и производства основывается на тесном сотрудничестве и с поставщиками, и с клиентами, которые рассматриваются как важнейшие источники инновационных идей, причем, как правило, они максимально вовлечены в НИОКР.

«Скрытые чемпионы» обычно используют стратегию сочетания сфокусированности на удовлетворение конкретной рыночной потребности в одном виде продукта с глобальной международной ориентацией. Они, как правило, специализируются на очень узких рыночных нишах, в которых иногда обладают 100% долей обслуживаемого рынка. Например, фирма *TENTE* — мировой лидер производства роликов для больничных кроватей. Компания *HEIN* — выпускает детские наборы для мыльных пузырей *PUSTEFIX*. Эта ниша мала для того, чтобы быть притягательной для конкурентов, кроме того, само производство защищено несколькими патентами.

Для «скрытых чемпионов» характерна работа с опорой на внутренние ресурсы, которые, по их мнению, способны обеспечить уникальность их продукции. Ведь все, что продается на рынке, доступно и другим. Для них характерно собственное производство на собственном оборудовании с опорой на собственное ноу-хау, что и обеспечивает неповторимость превосходства их продукции. Именно поэтому они отказываются от сотрудничества в области НИОКР и редко заключают стратегические альянсы. Компания *Mile* максимальное количество комплектующих изделий производит собственными силами, предпочитая организовывать производство в ограниченном

\* Симон Г. Скрытые чемпионы — прорыв в Глобалию. Почему немецкие компании доминируют в мире. — Библос, 2019.

регионе, опираясь на профессионалов из местных жителей. Подобные компании ориентируются на самостоятельную реализацию всех технологических и бизнес-процессов, стремясь поддерживать прямой контакт со своими клиентами даже на зарубежных рынках. Это позволяет более интенсивно и эффективно, чем это удается крупным компаниям, работать со своими потребителями. Причем в непосредственных контактах с клиентами часто задействованы даже высшие должностные лица.

В этих компаниях часто отсутствуют отделы маркетинга, потому что они достигли такого уровня клиентоориентированности, что маркетинг «пронизывает» деятельность всех подразделений фирмы.

«Скрытые чемпионы» стараются реализовывать принцип «максимально все делать самим», что кардинально отличает их от фирм, реализующих признанный подход «оставлять за собой ключевую компетенцию, а остальные операции отдавать на аутсорсинг».

Характерно, что и для обеспечения финансовой устойчивости эти компании прежде всего используют собственные ресурсы. Это связано с необходимостью стабильно поддерживать высокое «проволашенное качество». Часто фирмы сознательно ограничивают выпуск товаров, считая, что рост объемов снижает исключительность, а значит ценность. Например, немецкая часовая фирма *A. Lange & Söhne* уже много лет выпускает только 5 000 часов в год. Некоторые фирмы в целях обеспечения безусловной эксклюзивности часов, выпускаемых ограниченными сериями, уничтожают все специальные инструменты, разработанные для их производства.

При этом достижение лидерства на рынке у «скрытых чемпионов» основывается на обеспечении роста ценности выпускаемой продукции, а не на количестве реализуемых единиц продукции. При этом конкурентное преимущество достигается не только за счет высочайшего качества их продукции, но и обеспечивается целым комплексом дополнительных услуг и выгод, получаемых потребителем. Это консультационные услуги, сервисное обслуживание, причем к их выполнению привлекаются сотрудники высочайшей квалификации.

«Скрытых чемпионов» отличает стремление постоянно добиваться более полного использования потенциала своего непрерывного роста. Это один из абсолютных их приоритетов. При этом устанавливаемые цели очень амбициозны. Для этих фирм харак-

терно сквозной контроль качества. Начиная от качества сырья. Например, фирма *Faber Castell*, мировой лидер по производству карандашей, имеет собственные плантации в Бразилии, на которых выращиваются специальные деревья, из которых потом фирма и производит карандаши.

Автор отмечает, что в современных условиях следование «скрытых чемпионов» традиционными курсами ставит перед ними определенные проблемы, которые они должны будут решать. Например, возникает коллизия, известная как «парадокс корабля Тесея»: древние философы пытались определить, когда после замены отдельных досок корабля на новые, он перестает быть прежним. Так, переход все большей части основных аспектов бизнеса (производство, сбыт, управление) в зарубежные страны, когда существенная часть персонала работает за границей, стремительная интернационализация руководства и управленцев центрального офиса, приводит к проблеме сохранения традиционных преимуществ.

Все более притягательной для «скрытых чемпионов» становится такая новая для них область, как ультранизкие ценовые сегменты. Поэтому перед ними возникает очень сложная задача обеспечить эффективный выход на них с одновременным удержанием позиций в сегменте с высокими ценами.

Мировой опыт показывает, что российские фирмы при всем огромном потенциале отечественного рынка не должны ограничиваться только освоением национального рынка. Без ориентации на зарубежные рынки они не смогут достичь действительно высокого уровня и выйти на международно-признанные лидирующие позиции. Поэтому государству необходимо активно формировать институциональную среду, способствующую успешному функционированию и органическому развитию среднего бизнеса за счет специальных мер поддержки и программ эффективного стимулирования.

Книга, несомненно, будет интересна владельцам малого и среднего бизнеса, полезна желающим запустить свой стартап, а также преподавателям и студентам экономических специальностей.

Директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы, профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова  
д.э.н., проф.,

**В. В. Никишкин**