

«СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ»

БЕЛАРУСИ



Родион Морозов,
ведущий специалист
в области экономики
Бизнес-школы
Academ.by, PhD,
кандидат
экономических наук



Анна Огинская,
преподаватель
Бизнес-школы
Academ.by, кандидат
экономических наук

Развитие значительного количества предприятий в средне- и высокотехнологичных отраслях, ориентированных на создание инновационных товаров и услуг, оказывает положительное влияние на экономический рост страны посредством повышения совокупной факторной производительности [1, 2].

Статистически значимую взаимосвязь можно обнаружить между долей предпринимателей, представляющих инно-

вационные продукты, занятых в средне- и высокотехнологичных секторах, и ВВП на душу населения (рис. 1, 2).

В этой связи вопросы формирования благоприятных условий для ведения инновационного и быстрорастущего бизнеса, обеспечивающего создание высокопроизводительных рабочих мест, занимает важное место в экономической политике стран. Особое значение при этом имеет качественный отраслевой анализ, а также понимание факторов и моделей развития национального бизнеса. В данной статье рассматривается одна из категорий предприятий, которые работают в средне- и высокотехнологичных секторах, позволяют экономике расти и развивать инновационный потенциал, – так называемые «скрытые чемпионы».

Концепция «скрытых чемпионов»

«Скрытые чемпионы» – это малые и средние предприятия, являющиеся мировыми лидерами в своих рыночных нишах в основном в сегменте B2B. Автор концепции «скрытых чемпионов» – немецкий профессор Герман Симон, изучавший в Германии семейные предприятия («миттельштанд»), ориентированные на экспорт и зани-

мавшие доминирующее положение в узких рыночных нишах за счет инноваций, при этом о них было известно чаще всего только специалистам из конкретной отрасли. Исследователь пришел к выводу о том, что данное явление есть не только в Германии, но в любой стране мира, и критическим фактором успеха здесь выступает способность развивать и поддерживать уникальные компетенции, а также сильные корпоративные ценности и высокую мотивацию сотрудников. Этому сопутствует философия управления, которая сфокусирована сразу на многих аспектах: максимальное использование внутренних ресурсов и внимание к внешним возможностям; продуктовые инновации и уникальные процессы; жесткий отбор на стадии найма персонала и долгосрочное сотрудничество; присутствие в узких нишах и глобальные рыночные амбиции; фокус на ключевых компетенциях и аутсорсинг вспомогательных процессов; строгое следование ключевым ценностям компании и совместная выработка решений [3].

Симон разработал ряд формальных критериев, на основании которых предприятие может считаться «скрытым чемпионом»:

- первое место по доле рынка в регионе (например ЕС или СНГ) или 1–3-е место в мире;
- малое или среднее предприятие с доходом менее 1 млрд долл. в год;
- низкая степень публичности и узнаваемости.

На этой основе автор концепции выявил как минимум 500 предприятий в Германии и продолжил их поиск по всему миру, прежде всего

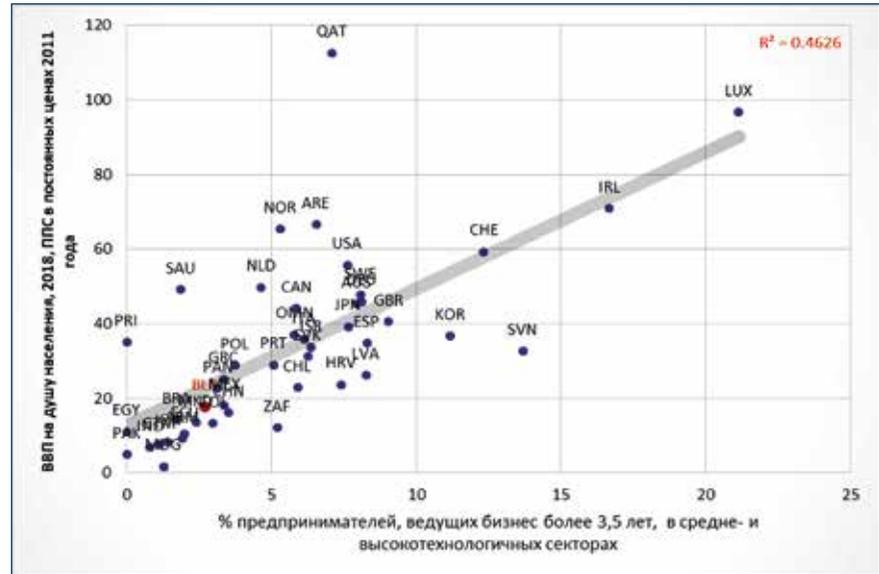


Рис. 1. Связь предпринимательства в средне- и высокотехнологичных отраслях и ВВП на душу населения

Примечание: разработано по [5]

в развитых странах. Результаты его исследований обусловили интерес к «скрытым чемпионам» как к потенциальным драйверам экономического роста также в странах Центральной и Восточ-

ной Европы. В 2010 г. был запущен проект бизнес-школы IEDC Bled и ассоциации CEEMAN с целью изучения их факторов развития и конкурентоспособности в регионе. В его рамках были изучены белорусские

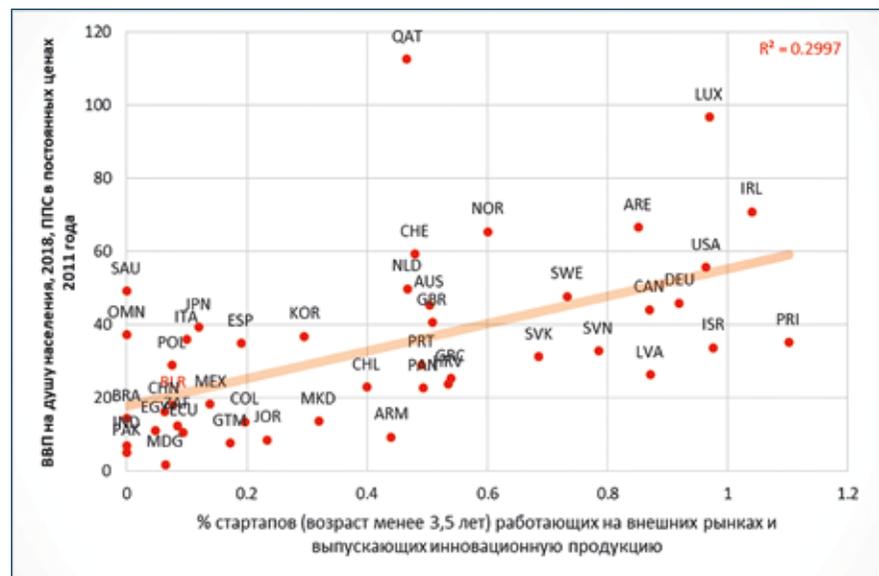


Рис. 2. Связь инновационного предпринимательства и ВВП на душу населения

Примечание: разработано по [5]

«скрытые чемпионы» в 2011 г. [4] и в 2018 г., чтобы проанализировать их эволюцию, найти новых и выявить факторы, препятствующие и способствующие их деятельности [6].

На основе вторичных источников и интервью с участниками, в 2011 г. были определены 45 белорусских предприятий, которые потенциально могли бы соответствовать заданным критериям. После этого был проведен анализ их веб-сайтов, а также отраслевых и маркетинговых отчетов, чтобы проверить, занимает ли оно лидирующую позицию в нише, по крайней мере, в СНГ. В расчет принимались белорусские компании, не являющиеся частью транснациональной корпорации, при условии расположения в стране головного офиса и неучастия государственных структур в управлении. В целом можно утверждать, что в Беларуси насчитывается около полутора десятков

малых и средних частных предприятий, занимающих лидирующие позиции в своей нише как минимум на рынке стран СНГ.

«Скрытые чемпионы» Беларуси

Отечественные компании, которые формально соответствуют критериям «скрытых чемпионов», можно условно разделить на три основные группы (таблица).

Первая включает в себя тех, кто производит продукты, не существовавшие в СССР, например, алюминиевые жалюзи. Такие предприятия объединяет похожая история становления. Первоначально они занимались импортом, насыщая рынки России, Украины и Беларуси. Затем запускали собственное производство этой же продукции, как правило, в свободных экономических зонах (СЭЗ). Технологии и оборудование были

недорогими и доступными на рынке, а отсутствие таможенных пошлин, налоговые льготы в СЭЗ и сравнительно низкие издержки на оплату труда в нашей стране делали продукцию конкурентоспособной по цене в сравнении с импортированной из Европы.

Ко второй группе относятся создавшие свои собственные продукты на основе инженерных компетенций, существовавших в стране, в частности на крупных государственных машиностроительных предприятиях.

К третьей – выпускающие продукцию на основе научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), выполненных еще в советских НИИ и университетах. Изначально они находили спрос на внутреннем рынке, но очень быстро переориентировались на внешние.

В отличие от 90-х гг. стратегия затянувшейся имита-

Группа	Путь развития	Лидерство	Изменения за 7 лет	Примеры секторов
Производство нетехнологичных продуктов, которых не существовало в СССР	От импорта к собственному производству с низкой себестоимостью	СНГ	Потеря позиций на рынке СНГ, попытки диверсификации	Алюминиевые жалюзи, роллеты, ворота пластиковые и алюминиевые пробки
Производство на основе инженерно-технического потенциала советских предприятий	От мелкосерийного производства (под заказ) до лидерства в нишах	СНГ и соседние страны ЕС	Доминирование в нишах на фоне кризиса и (контр)санкций без роста выручки	Экскаваторы и краны Машины и материалы для дорожной разметки Дорожная и снегоплавильная техника
Высокотехнологичные предприятия, основанные на НИОКР советских лабораторий	От рынка СНГ (полигона) к глобальной экспансии с OEM моделью, а позже – с собственным брендом	Одни из лидеров в мире с сильным брендом	Рост в глобальном масштабе с диверсификацией продуктового портфеля вокруг ключевых компетенций	Валидаторы и ридеры документов/валют Измерители радиации Лазеры Спектрометры Вакуумное оборудование Рентгеновское оборудование

Таблица. Классификация «скрытых чемпионов»

Примечание: разработано по [6]

ции уже не позволяет белорусским предприятиям занимать значительную долю рынка. Это можно объяснить растущей конкуренцией со стороны других развивающихся стран в том, что касается затрат на рабочую силу, налоговых режимов и эффективности производства. В этой связи «скрытые чемпионы» из первой группы по-прежнему являются лидерами на рынке СНГ, но теряют свои позиции. Во-первых, они не могут конкурировать на основе более низких цен, производя легко копируемую и воспроизводимую продукцию. Во-вторых, объем многих сегментов этого рынка сократился во время тяжелого экономического кризиса 2014–2016 гг. и поставил под угрозу развитие предприятий. Последовавшее восстановление экономики России, Украины и Беларуси не позволило им вернуться к докризисным объемам продаж. Это вынудило белорусских «скрытых чемпионов» более активно осваивать отдаленные и незнакомые рынки, и те из них, кто адаптировал свои бизнес-модели и продукты к более развитым, добились значительного роста. Географическая диверсификация стала одновременно вызовом и краеугольным камнем устойчивого развития для представителей первой группы. Кроме этого, важно отметить, что на фоне либерализации условий для ведения бизнеса белорусские «скрытые чемпионы» стали более открытыми и публичными по сравнению с 2011 г.

Как и в западных странах, их продвижение, особенно в наукоемких отраслях, в основном обусловлено каче-

ством продуктов и инновациями. Постоянно отслеживая технологические разработки в своих секторах и тесно взаимодействуя с клиентами, они генерируют инкрементальные инновации, что позволяет, по крайней мере, сохранять долю на рынке. Наиболее значительный рост объемов продаж и расширение их географии с 2011 г. продемонстрировали предприятия из третьей группы. Стратегия диверсификации привела к тому, что часть участников исследования достигла той стадии, когда проектные команды начинают создавать стартапы под крылом материнских компаний (спин-оффы) или основывать независимые компании (спинауты) [7].

Как следствие, лидеры наших «скрытых чемпионов» столкнулись с совершенно новой задачей: сделать этот процесс понятным и управляемым. В целом белорусская бизнес-среда относительно молода и многие широко признанные международные практики управления не были усвоены компаниями, особенно малыми и средними. В большинстве из них основатель также является генеральным директором, и это создает определенные барьеры на пути динамичного развития. Харизматичные и часто авторитетные лидеры белорусских «скрытых чемпионов» [4], которые начали свой бизнес в 1990-х гг. и которым около 60 лет, не способны выполнять большинство ключевых бизнес-функций и начинают задумываться о внедрении систем корпоративного управления. Это особенно заметно в технологических компаниях, где необходимо быстро принимать реше-

ния, следить за продвижением технологий и понимать, как изменятся рынки в будущем. Погруженные в оперативное управление, основатели не имеют для этого достаточно времени. Кроме того, большинство из них – это ученые и инженеры, которые изучали менеджмент только на собственном опыте и в белорусских бизнес-школах. Они уверены, что, если им удалось создать и продать высокотехнологическую продукцию, они могут продолжать развивать свои предприятия и превратить их в крупные корпорации.

Проблемы роста схожи, а вероятность неудачи в высокотехнологических секторах значительна. Возможным выходом из сложившейся ситуации может стать корпоративное управление и создание совета директоров с привлечением независимых участников, которые могли бы привнести в бизнес свежие идеи, найти перспективных клиентов, поставщиков или выстроить отношения с регулирующими органами на целевых рынках. Но эта практика пока широко не применяется в нашей стране из-за недостатка понимания ее преимуществ и методов работы. Кроме того, в какой-то степени ее внедрение может нивелировать одно из конкурентных преимуществ: процесс принятия решений не будет таким быстрым, как в случае с одним лидером.

Что касается финансовых ресурсов, то «скрытые чемпионы» вполне удовлетворены имеющимися в Беларуси кредитными возможностями и в большинстве случаев в них не нуждаются. Однако они все еще недостаточно используют

другие формы финансирования для развития бизнеса, такие как прямые инвестиции и венчурный капитал, которые обычно поступают из-за рубежа. Эти источники могли бы способствовать их интенсивному росту и формированию спиноффов. Тем не менее основатели бизнеса опасаются потерять полный контроль над ним из-за отсутствия знаний и опыта работы с институциональными и стратегическими инвесторами. В этой ситуации правительство, бизнес-школы и институциональные инвесторы могли бы объединить усилия и ресурсы для повышения осведомленности и обучения.

Внутренняя конкуренция за квалифицированных инженеров и исследователей с сектором информационно-коммуникационных технологий стала насущной проблемой для представителей второй и третьей групп. Хотя многие из них предлагают аналогичные условия трудоустройства, большинство талантливых выпускников с инженерными и естественнонаучными (прежде всего физика и математика) специальностями выбирают карьеру в компаниях по разработке программного обеспечения. Здесь низкая публичность «скрытых чемпионов» играет против них, поскольку широкая общественность не осведомлена об успешных высокотехнологичных частных предприятиях в сфере приборостроения и машиностроения.

Недавний бум в белорусском IT-секторе привел к появлению нескольких всемирно известных стартапов (MSQRD, Fabby, Flo, Target Process и др.). Однако

их нельзя отнести к «скрытым чемпионам» по ряду причин. Во-первых, некоторые из них изначально создавались для продажи крупным игрокам. Во-вторых, рынки IT-решений и приложений чрезвычайно динамичны, и во многих случаях невозможно их определить или рассчитать долю, так как последняя может падать или расти экспоненциально в течение одного года. В-третьих, IT-стартапы достаточно гибки, чтобы быстро переориентироваться на другие сегменты и ниши. Наконец, они легко релоцируются на более развитые рынки, оставляя в Беларуси только центры разработки.

Факторы успеха

Конкурировать в отдельных нишах с крупными корпорациями белорусским «скрытым чемпионам» позволили несколько факторов. Прежде всего, малые и средние предприятия оказываются более быстрыми, гибкими и готовыми подстраивать свои продукты и услуги под запросы конкретного потребителя. Это требует тесного и долгосрочного сотрудничества с клиентами, а также участия в производственных цепочках, что способствует развитию собственных инженерных компетенций и инновационного потенциала, а также репутации. Кроме того, установление прочных отношений с авторитетными и надежными дистрибьюторами и партнерами на отдаленных рынках оказалось выигрышной стратегией интернационализации для производителей из такой малоизвестной в технологической сфере страны, как Беларусь. При этом наши предприятия научи-

лись извлекать выгоду из деловых связей, репутации и маркетинговой деятельности локальных партнеров и получать обратную связь от конечных пользователей, которые в большинстве случаев являются технологическими компаниями.

В качестве альтернативы в некоторых случаях белорусские «скрытые чемпионы» из третьей группы создали дочерние компании или сборочные подразделения в целевых регионах и стали таким образом «европейскими» или «американскими», что дает возможность пользоваться налоговыми и таможенными режимами, имиджем страны, а также участвовать в тендерах и конкурсах грантов.

Ценовая конкуренция в последнее время ставит отечественные предприятия в невыгодное положение по сравнению с представителями из Юго-Восточной Азии, которые быстро разрабатывают продукты и придерживаются агрессивной рыночной стратегии. С другой стороны, наши представители недостаточно сильны, чтобы конкурировать с европейскими и американскими компаниями в плане НИОКР и инноваций из-за доступа последних к более дешевым финансовым ресурсам, научно-исследовательским проектам и программам, поддерживаемым правительствами или международными учреждениями в Европе и США. Одним из вариантов решения является продажа не продукта или услуги, а комплексного решения проблем клиентов с послепродажным обслуживанием и обновлением оборудования. Например, одно из предприятий обеспечивает снижение

дорожно-транспортных происшествий за счет разработки новой разметки, выработки рекомендаций по расположению дорожных знаков и светофоров, а не исключительно производит и продает оборудование и краски для нанесения дорожной разметки, как это делалось ранее. Другой вариант – сосредоточиться на НИОКР, стать инжиниринговой компанией и передать производство на аутсорсинг субподрядчикам.

Также одной из особенностей представителей рассматриваемой категории является то, что их продуктовые портфели довольно разнообразны, хотя и были разработаны на основе одной или нескольких базовых технологий. Продукты могут быть нацелены на несвязанные или слабо связанные ниши и сегменты: B2B, B2G и даже B2C. Например, одним из предприятий производится как досмотровое рентгеновское оборудование для тюрем, так и медицинское рентгенодиагностическое.

Вертикальную интеграцию, присущую бизнес-моделям многих «скрытых чемпионов» [8], можно рассматривать как преимущество, так и недостаток. Это позволяет им, с одной стороны, контролировать качество комплектующих и быть независимыми от поставщиков и логистических цепочек, а также быстро адаптировать продукцию и предоставлять комплексные решения. С другой стороны, в некоторых случаях производственный цикл может оказаться неприемлемо длительным и дорогостоящим. Появление достаточного количества надежных контрактных производителей в Беларуси позволило бы компаниям сосредоточиться на своей

основной деятельности с высокой добавленной стоимостью.

В целом, исследованные предприятия стоят перед необходимостью быстро реагировать на быстро меняющиеся глобальные условия и заново изобретать свои бизнес-модели.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить шесть общих характеристик белорусских «скрытых чемпионов», позволяющих им сохранять свои позиции на ключевых рынках:

- *тесное взаимодействие с потребителями по всему миру для внедрения продуктовых и процессных инноваций;*
- *кастомизация и гибкость в отличие от крупных конкурентов;*
- *работа с надежными и авторитетными дистрибьюторами или открытие дочерних компаний/филиалов за рубежом;*
- *фокусирование не столько на продукте или услуге, сколько на комплексных решениях для потребителя;*
- *диверсифицированный продуктовый портфель;*

■ *вертикальная интеграция и короткий производственный цикл.*

Концепция «скрытых чемпионов» убедительно демонстрирует то, что экспортный и инновационный потенциал страны определяются не только наличием крупного бизнеса или государственных предприятий-флагманов, но и интенсивным развитием множества частных средних предприятий. Такая альтернатива корпорациям может определять экономическое будущее государств с переходной экономикой, если будут создаваться необходимые институциональные условия для развития малого и среднего бизнеса. В результате такой политики могут формироваться новые компании-лидеры в мировом или региональном масштабе, инновационные кластеры и целые отрасли. В этой связи вопросы появления «скрытых чемпионов» вызывают интерес как у предпринимателей и исследователей, так и у представителей госуправления. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. P.K. Wong. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data / P.K. Wong, Y.P. Ho, E. Autio // Small business economics. 2005. №24 (3). P. 335–350.
2. P. Морозов. Предпринимательская активность как детерминант экономического развития / P. Морозов // Банковский вестник. 2021. №3. С. 80–84.
3. H. Simon. You don't have to be German to be a "hidden champion" / H. Simon // Business Strategy Review. №7(2). P. 1–13.
4. Daneyko P. Hidden champions of Belarus / P. Daneyko, P. Golenchenko // Hidden champions in CEE and Turkey. – Berlin, 2013.
5. Global entrepreneurship monitor. 2019/2020 Global report. – London, 2020.
6. Marozau R. Hidden champions of Belarus / R. Marozau, H. Aginskaya, P. Daneyko, N. Makayeva // Hidden Champions in Dynamically Changing Societies. – Cham, 2021.
7. A. Parhankangas. From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms / A. Parhankangas, P. Arenius // Research Policy. 2003. 32(3). P. 463–481.
8. Simon H. Hidden champions of the twenty-first century: the success strategies of unknown world market leaders. – New York, 2009.