

Скрытые Чемпионы Беларуси

Павел Данейко и Павел Голенченко

Общие сведения

Официальное название страны: Республика Беларусь

Форма государства: Президентская республика

Население в 2011 году: 9,481,200

Территория: 207,6 км²

История

1915/1918 Современная территория Беларуси является ареной кровопролитных боев между немецкими и русскими войсками.

1918 (3 марта) Подписан Брест-Литовский договор, означавший выход России из Первой мировой войны.

1919 Создание Советской Социалистической Республики Беларусь.

1921/1928 В результате Рижского мирного договора территория Беларуси делится между Белорусской Советской Социалистической Республике и Польшей. На территории Беларуси вводится Новая экономическая политика (НЭП).

1921/1930 Польская часть Беларуси подвергается полонизации.

1922 Белорусская ССР становится частью Союза Советских Социалистических Республик (СССР).

1936/1940 Великая чистка. Более 86,000 белорусов страдают от политического угнетения и более 28,000 приговорены к смерти в Куропатах, лагере под Минском.

1939 (17 сентября) Красная Армия входит в Западную Беларусь.

1941 Начало Великой Отечественной войны в Беларуси. Немцы занимают всю территорию современной Беларуси.

1945 (май) окончание Великой Отечественной войны советского народа против немецко-фашистских захватчиков. Беларусь становится одним из членов-основателей Организации Объединенных Наций.

1954 Беларусь присоединяется ЮНЕСКО.

1986 (апрель) катастрофа на Чернобыльской АЭС.

1990 Беларусь декларирует национальный суверенитет. БССР официально переименовывается в Республику Беларусь.

1991 Крах СССР; Беларусь провозглашена независимой республикой.

1994 Проводятся первые президентские выборы, президентом Беларуси избирается Александр Лукашенко.

1996 Белорусский референдум завершается принятием поправки к конституции, которая лишает парламент ключевых полномочий.

1997 Подписание Союза Беларуси и России.

2001 Президент Александр Лукашенко переизбран на выборах, описанных западными наблюдателями как недемократичные.

1 Введение: общая ситуация

Беларусь, страна с почти десятиmillionным населением, была одной из самых динамически развивающихся советских республик. За 70–80-е годы XX века стоимость основных фондов в стране выросла в 4.1 раза, в то время как в бывшем СССР в среднем рост был в 3.4 раза. В период с 1985 по 1989 годы экономика Беларуси росла со средним темпом 5.2%, уступая в этом показателе лишь Молдове (5.7%). Результатом этого были и высокие показатели валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения. На момент восстановления независимости Беларуси, по данному параметру она уступала лишь Латвии, Эстонии и России.¹

В структуре экономики преобладала промышленность, доля которой в ВВП в 1989 году составляла 49%, что являлось вторым показателем в СССР после Армении (55%). При этом промышленное производство было нацелено на внешние рынки, как в рамках социалистического блока, так и вне его. В 1990 году удельный вес экспорта в валовом внутреннем продукте Беларуси составлял 50% (больше, чем в других советских республиках), а 5.5% от ВВП составлял экспорт в страны, не входящие в Совет экономической взаимопомощи, объединяющий государства с централизованной плановой экономикой (De Melo et al.1997).

Недостаток природных ресурсов Беларуси привел к тому, что республика выполняла научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы для Советского Союза, а большинство отраслей производили военное оборудование и технику. Продукция автомобилестроения, оптической и электронной промышленности, точной механики, а также химической промышленности, были самыми важными экспортными продуктами. Их создание стало возможным благодаря развитию технических наук и образования, а также большому количеству научно-исследовательских организаций. Основным источником относительного конкурентного преимущества был человеческий фактор, как с точки зрения дешевой рабочей силы, так и благодаря высокому уровню инженерной компетентности.

После падения СССР в Беларуси не проводилось существенных экономических и политических реформ. Вплоть до 2006 года частный сектор экономики рассматривался белорусской властью как неизбежное зло. Частные компании испытывали постоянную дискриминацию: регулируемое ценообразование, высокие налоги, постоянные проверки множества контролирующих организаций, ограниченный доступ к государственным и частным ресурсам и т. п. Белорусские суды поддерживали государственные предприятия. Приватизация в Беларуси была свернута в 1996 году. Согласно данным Европейского банка реконструкции и развития частные предприятия создают лишь немногим больше 30% ВВП.

¹ Источник: Всемирный банк, <http://data.worldbank.org/country>

Созданный в 1996 году Таможенный союз с Россией открыл большой рынок для белорусского бизнеса. Кроме того, белорусский бизнес всегда активно работал на рынках Украины, стран Балтии и Польши.

Последние четыре года в Беларуси развиваются рыночные реформы, способствующие росту частного сектора. В исследовании Всемирного банка «Doing Business 2010», проведенном в 2009 году, Беларусь заняла четвертое место в мире по числу реформ, поднявшись в рейтинге «Doing Business» по этому показателю со 115 места в 2007 году до 58 в 2009 году. В настоящее время в Беларуси формируется экономическая модель, которая предлагает достаточно либеральные условия для частного сектора, но при этом все еще сохраняет «советское» экономическое наследие в форме государственных предприятий, имеющих определенные преимущества перед частными.

Очевидно, что существуют определенные факторы, ограничивающие возможности Скрытых Чемпионов в Беларуси, такие как: слабая финансовая система, неконтролируемая коррупция и бюрократия. В то же время, уровень коррупции ниже, чем в других странах СНГ, и Беларусь может гордиться передовой образовательной системой «производства» квалифицированных работников.

Вследствие длительной дискриминации частного бизнеса в Беларуси, компании не желают афишировать свою деятельность и стремятся минимизировать для внешних пользователей доступ к информации о предприятии. Это, в частности, проявилось и в том, что из всех участвовавших в исследовании компаний, только одна разрешила упоминать ее настоящее название.

Определенным образом формированию Скрытых Чемпионов в Беларуси способствовала антиреформаторская институциональная среда 90-х годов. Во-первых, остановка приватизации резко сужала поле деятельности для предпринимателей по сравнению с Украиной и Россией. «Гринфилд» был единственным способом ведения бизнеса. Во-вторых, внутренний рынок был крайне нестабильным. Ценообразование жестко регулировалось государством, а бизнес отягощался множественными административными проверками. Регулирующие нормативные акты вводились в действие задним числом, налоговая система была обременительной. Валютные кризисы периодически сотрясали страну. В-третьих, объемы производства и научно-исследовательский потенциал в Беларуси были таковы, что местный рынок не смог полностью вместить их, так что их экспорт оказался очень логичным шагом. И, наконец, «теневые» компании были бизнес-мечтой для белорусских предпринимателей, поскольку они не привлекали слишком много внимания со стороны государственных органов, пытающихся выжать последний рубль из частного бизнеса.

В этих условиях сложились две успешные модели ведения бизнеса в Беларуси. Первая предполагает получение доступа к различным источникам ренты через тесное сотрудничество с государством. Вторая модель, к которой относятся и наши Скрытые Чемпионы, характеризуется экспортной ориентацией. Подавляющая доля производимой продукции поставляется на экспорт, это позволяет, во-первых, защитить себя от регулярных валютных кризисов,

во-вторых, оптимизировать налоговую нагрузку, и, в-третьих, реализовать стратегию агрессивного роста.

Для бизнесов, реализующих вторую (экспортную) модель характерно значительное дистанцирование от государства. Выполнение ими негласных пунктов социального контракта с властью: обеспечение роста занятости и роста экспорта, позволяло снизить давление со стороны государства на бизнес. Несмотря на успех этих компаний и их относительную независимость от национальной экономики, они предпочитают оставаться под прикрытием; и, как следствие, в ходе интервью они не полностью раскрыли логику своего бизнеса и стили лидерства. Их истории успеха не представлены так глубоко, как у других чемпионов.

В целом, Скрытые Чемпионы в Беларуси – это сильные лидеры в регионе СНГ, которые могут быть разделены на три основные группы. Первая включает в себя компании, производящие продукты, которых попросту не существовало в бывшем СССР, такие как, например, алюминиевые жалюзи. Эти предприятия имели одинаковую историю возникновения. Первоначально они занимались импортом, поставляя эту продукцию на рынки России, Украины и Беларуси (РУБ). Затем они запустили собственное производство в свободных экономических зонах. Технологии производства были недороги и доступны на рынке. Создание производства на местах позволяло получить значительный выигрыш в цене по сравнению с импортной продукцией за счет отсутствия таможенных пошлин, а также использования более дешевых ресурсов. По нашим оценкам выигрыш был таков, что позволял предложить произведенную на месте продукцию примерно на 15% дешевле, чем импорт аналогичного качества. Такой выигрыш в цене стимулировал агрессивное проникновение на рынок РУБ, позволяя получить жесткий контроль над системой распределения и создать прочный барьер для входа конкурентов.

Ко второй группе скрытых чемпионов относятся компании, создавшие свои собственные продукты на основе компетенций, которые существовали в стране. В частности, вторая группа состоит из компаний, которые использовали свои опыт и знания в организации машиностроительного производства. В третью группу входят фирмы, выпускающие продукцию на основе научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), выполненных еще в советских НИИ. Изначально они находили спрос на создаваемые продукты внутри страны, но очень быстро переориентировались на внешние рынки.

Руководители всех компаний, участвовавших в исследовании, это инженеры, имеющие такие общие черты, как серьезный интерес к организации производства и к НИОКР, обладающие ярко выраженной предпринимательской жилкой.

Поскольку мы получили разрешение употреблять реальное название только от одной компании, всем остальным компаниям будут присвоены условные имена.

Название компании	Определение рынка лидерства	Доходы в 2010 (млн. Евро)	Доходы в 2000 (млн. Евро)	Среднее кол-во сотрудников в 2010
«Экскаваторы»	Первоначально в производстве экскаваторов на базе грузовиков в регионе СНГ	18	2	150
«Сканеры документов»	Первоначально в производстве сканеров паспортов (50% рынка СНГ и значительная доля рынка в Европейском Союзе, на Ближнем Востоке и в Африке)	10	2	170
«Счетчики радиации»	Мировой лидер в производстве счетчиков радиации с основными рынками в США и ЕС	10.5	<1	160
«Жалюзи»	Первоначально в производстве алюминиевых жалюзи в регионе Россия, Украина, Беларусь	-	-	-
«СТиМ»	Первоначально в производстве двух взаимно дополняющих продуктов: машин дорожной разметки и красок дорожной разметки в регионе СНГ, а также с лидерством на рынке Польши	20	0.8	700
«Пробки»	Первоначально в производстве алюминиевых крышек в регионе СНГ с сильным присутствием в Центральной и Восточной Европе	50	3	1,436

Источник: данные авторов

2 Шесть реальных примеров

2.1. Скрытый чемпион: компания «Пробки»

Всякий раз, когда вы удаляете пробку с бутылки дистиллированной русской или украинской водки, у вас в руках, скорее всего, окажется пробка, сделанная в Беларуси. Компания «Пробки» является производителем различных видов пластиковых и алюминиевых пробок для бутылок с алкогольными напитками. Буквальное название компании означает «упаковка алкоголя».

Производственные технологии пластмассового запаивания для компании «Пробки» запатентованы; а научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки обеспечили изобретение новых безопасных типов закрытия.

Компания использует гидроуплотнительную систему (без движущегося клапана или шара внутри), препятствующую пополнению бутылки. Защитой от несанкционированного открытия является типичный звуковой щелчок. Лопasti защитного «воротника» жестко крепятся на пробку с контролем первого вскрытия, предотвращая проливание на подаваемую пищу. Компания «Пробки» также производит алюминиевые винтовые колпачки различных размеров для уплотнения практически всех видов стеклянных бутылок.

Компания позиционирует себя абсолютным лидером в отрасли, предлагая широкий ассортимент и самые передовые решения. Она также имеет самые большие прибыли в сравнении с конкурентами на местном рынке. Ее доходы от продаж стремительно растут: от 3 до 50 миллионов Евро за последние 10 лет. В основном это связано с быстрым развитием русского и украинского рынков.

Компания «Пробки» расширила свои производственные мощности и сумела устоять против китайских конкурентов, постоянно совершенствуя свою продукцию. В настоящее время доля ее экспорта достигает 90%. Компания поддерживает тесные отношения со своими клиентами, способствуя развитию их брендов, предлагая самым важным клиентам эксклюзивный дизайн пробок.

У компании «Пробки» два источника конкурентного преимущества: инженерная проработка процессов и выпускаемой продукции, плюс безупречная система обслуживания клиентов. Компания тратит 5% своего дохода на исследования и новые разработки, и в настоящее время имеет 67 патентов.

Руководитель компании - целеустремленный лидер, он всегда ищет новые возможности и стремится к профессиональному росту. Его страсть к тому, что он делает, и то, как он это делает, в значительной степени способствуют успеху компании.

На сегодняшний день компания «Пробки» является бесспорным лидером на рынках стран СНГ, прежде всего, в России, Украине, Беларуси и Казахстане. Она также имеет заметное присутствие в Центральной и Восточной Европе и продолжает расширять его, сосредоточившись на производстве герметических пробок с расширенными функциями. Западная Европа также является для компании привлекательным рынком, поэтому можно ожидать, что компания рассмотрит возможность выхода на него.

Три основных урока компании на пути к успеху в бизнесе:

- (1) Выберите нишу, где ваш продукт может быть защищен от конкуренции путем инновационных решений и передовых технологических процессов. В то же время, будьте параноиком, нападая на конкурентов и укрепляя свои позиции путем постоянного внедрения инноваций.
- (2) Расширяйте свой портфель для лучшего обслуживания клиентов.
- (3) Инвестируйте в свои стратегически важные активы: персонал, продукцию, отношения с клиентами.

2.2 Скрытый чемпион: компания «Жалюзи»

Большинство алюминиевых жалюзи, используемых повсюду в России, Украине и Беларуси (РУБ), производятся этой фирмой. Сегодня компания быстро диверсифицирует свой портфель, выстраивая продуктовую линейку вокруг своей ключевой компетенции по обработке алюминия. При этом жалюзи остаются основным продуктом, предлагаемым компанией на рынке РУБ.

Компания была создана в 1992 году молодым офицером, уволившимся из советской армии после распада СССР. Старт компании был вызван появлением латвийских алюминиевых жалюзи в СССР. Новый продукт, абсолютно неизвестный в Советском Союзе, быстро завоевал популярность на местном рынке.

Компания успешно продвигала его в Беларуси, Украине и России. В 1998 году в свободной экономической зоне была создана компания по производству комплектующих для жалюзи. Компания не имела таможенных пошлин, поскольку производственные мощности были размещены в Беларуси, а затраты были низкими (дешевый алюминий, электроэнергия, рабочая сила и т.д.), что позволяло устанавливать цены на 15% ниже предлагаемых конкурентами. Это обеспечило быструю экспансию рынков России, Украины и Беларуси, где доля компании достигает 80%. Компания «Жалюзи» развивалась быстро и стабильно.

В 2001 году доход от продаж составлял чуть более 30,000 Евро. В течение десяти лет продажи выросли более чем в десять раз. Ассортимент продукции был существенно расширен, компания приступила к производству товаров из алюминия, используемых в строительстве и строительной технике, например, таких как алюминиевые ворота, алюминиевые конструкции для окон зданий и т.д. Эта дополнительная продукция обеспечила наибольшую долю компании на рынках РУБ, при этом ее доля меньше применительно к выпускаемым алюминиевым жалюзи. На сегодняшний день компания владеет пятью заводами, каждый из которых специализируется на выпуске определенной продукции.

Во время недавнего кризиса компания быстро завоевала рынки Европейского союза и в настоящее время успешно противостоит местным конкурентам, постоянно увеличивая свою долю на рынке. Одним из двигателей успеха являются уникальные личные качества ее основателя. Образование и опыт военного инженера помогли ему получить глубокие знания многочисленных технологических процессов, связанных с алюминием. Кроме того, он успешно внедряет современные инструменты управления бизнесом, и создал эффективную систему мотивации. Высоким спросом на рынке труда в Беларуси пользуются сотрудники, работавшие ранее в компании «Жалюзи». При этом уровень текучести кадров в компании составляет всего 3%. Сотрудники гордятся своей компанией и весьма лояльны.

Пример компаний «Пробки» и «Жалюзи» учит нас тому, что хорошей стратегией успеха в захвате позиций «нишевого» лидера на рынке СНГ, является имитация: копирование импортной продукции, которая является относительно простой с точки зрения технологии. Благодаря этой простоте, можно быстро приобрести необходимые технологические знания. Ваши продукты будут немного отличаться по качеству от аналогов зарубежных конкурентов; но они будут дешевле из-за более низких таможенных пошлин, трудовых и транспортных расходов.

2.3 Скрытый чемпион: компания «Экскаваторы»

Компания «Экскаваторы» была создана в 1997 году. Она производит экскаваторы на шасси грузовых автомобилей, предназначенные для выполнения ремонтных работ на протяженных объектах. Основными покупателями ее продукции являются компании, занимающиеся строительством трубопроводов и обслуживанием линий электропередач. А «Экскаваторы» - основные поставщики техники данного типа в СНГ.

В компании «Экскаваторы» работает 150 человек, занятых в разработке и производстве. Ее корпоративными клиентами являются компании нефтяной и газовой отрасли, а также фирмы, осуществляющие обслуживание линий электропередач, ведущие строительство и ремонтные работы на удаленных площадках. Годовой объем продаж компании достигает 20 миллионов евро. За 10 лет объемы продаж выросли почти в 10 раз. На сегодняшний день 75% продукции компании идет на экспорт. Единственный конкурент, являющийся частью большой корпорации, базируется в Словакии.

Пять лет назад основатель компании «Экскаваторы» оставил свой пост генерального директора, но продолжает играть активную роль в управлении компанией, хотя и начал ряд новых «нишевых» бизнес-проектов. Конкурентоспособность «Экскаваторов» высока благодаря низким ценам на продукцию, что достигается эффективной организацией производства и разработки. Мелким компаниям трудно проникнуть на этот рынок, в то время как для крупных игроков масштаб этого рынка - непривлекателен.

Подведем итоги: если вы работаете в капиталоемкой отрасли с технологически сложной продукцией, зарубежным или крупным конкурентам будет трудно победить вас до тех пор, пока вы поддерживаете хорошее качество продукции. Тем не менее, эта стратегия будет успешной только тогда, когда выполняются определенные условия: ваша продукция, должна быть освобождена от таможенных пошлин, а трудовые затраты, расходы на сырье и транспортировку должны быть низкими. Эти преимущества не могут длиться вечно. Поэтому, как только они заканчиваются, следует выйти из этого бизнеса.

2.4 Компания «СТиМ» (Строительная Техника и Оборудование)

Общие сведения

Адрес: Катин Бор 11, 224025 Брест, Беларусь
Тел.: +375162299083
Email: contact@stim.by
Web: <http://stimby.net>

Информация о компании

Отрасль: Производство машин и оборудования
Год создания: 1997
Доходы от продаж в 2010: €5 млн. (продажи машин), €20 млн. (продажи краски)
Доходы от продаж 2000: €800,000
Среднее количество работников в 2010: 700
Интеллектуальный потенциал компании: генеральный директор, заместитель генерального директора, финансовый директор

2.4.1 Природа лидерства на рынке

Компания предлагает два вида продукции: машины дорожной разметки и краски для маркировки. Доля рынка машин следующая: СНГ-80%, Польша-35%, страны Балтии-30%, Беларусь-60%. Доля рынка для красок: СНГ-40%, страны Балтии-30%, Польша-40%, Беларусь-60%. Компания является бесспорным лидером в обоих сегментах, так как она имеет самый большой оборот в регионе СНГ.

2.4.2 Природа конкурентного преимущества

Владелец компании считает, что успех «СТиМ» обуславливается тем, что компания производит как краски, так и машины: «Мы понимаем, как машина работает с краской и как ведет себя краска». «СТиМ» позиционирует себя техническим экспертом по дорожной разметке, и организует семинары по этим вопросам для руководителей компаний коммунальных и бытовых служб. Обеспечивая высокое качество стандартов и относительно низкие цены, «СТиМ» успешно конкурирует с западноевропейскими фирмами.

2.4.3 Основные уроки, извлеченные на пути к успеху в бизнесе

1. Поощряйте инновации, инвестируйте в новые технологии и будьте на шаг впереди конкурентов.
2. Постоянно и неустанно изучайте свой сегмент рынка.
3. Не стоит недооценивать важность мотивации своих сотрудников. Премируйте их за отличную работу.
4. Знайте свою продукцию и постоянно обеспечивайте ее отличное качество.

2.4.4 Скрытый чемпион: компания «СТиМ»

Компания «СТиМ» является ровесником компании «Экскаваторы». Большинство дорог в странах рублевой зоны размечено машинами и красками, произведенными этой компанией. Это семейное предприятие было основано в 1997 году. Оно производит взаимодополняющую продукцию: машины для дорожной разметки и краски для этих машин. Оборот компании в 2010 году составил около 25 млн. Евро, из которых около 5 млн. получено от продажи машин дорожной разметки. За десять лет товарооборот вырос более чем в 20 раз. Компания доминирует на рынке производства машин в странах СНГ и Балтии, а также занимает лидирующую долю польского рынка.

Компания уделяет большое внимание качеству своей продукции. Перед продажей каждая машина проходит полную проверку, период обкатки и проверочный цикл на базе поставщика. Операторы машин в обязательном порядке проходят курс обучения.

Подводя итоги, опыт компаний «Пробки», «Жалюзи», «Экскаваторы» и «СТиМ» учит нас следующему: специализируйся на узкой группе продукции, которая рентабельна, но представляет собой лишь побочный продукт для крупных мультинациональных корпораций. Крупные корпорации не будут обращать внимания на эту категорию продукции. Если вы работаете в капиталоемкой отрасли с технологически сложной продукцией, крупным местным и зарубежным конкурентам будет трудно победить вас, пока вы поддерживаете достаточно высокое качество продукции, и имеете более низкие материальные, трудовые и

транспортные затраты, а также более низкое налогообложение. В качестве альтернативы можно сделать крупные инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские мощности.

2.4.5 Скрытый чемпион: компания «Счетчики радиации»

Если вы проходите мимо полицейского США, существует высокая вероятность того, что на поясе у него вы увидите крошечный гаджет для измерения радиации производства компании «Счетчики радиации». Компания также выпускает и высокочувствительные счетчики радиации.

Компания «Счетчики радиации» была создана в 1992 году инженером из советского НИИ. Несколько лет назад основатель компании умер, и руководство компанией перешло к его дочери, весьма успешному архитектору. Сегодня семья делит долю участия в капитале с персоналом, а также активно использует эту совместную долю как сильный мотивирующий фактор для ключевых сотрудников.

Компания производит миниатюрные приборы для измерения радиации, и продвигает себя на рынке как технологического лидера. В Беларуси, после чернойбыльской катастрофы, проблемам радиации уделялось особое внимание, поэтому компания была наиболее активна на белорусском рынке. Однако на сегодняшний день 99% выпускаемых приборов предназначено для экспорта. Наиболее привлекательными рынками для компании являются рынки США и Евросоюза. Более 10% доходов от продаж направляются на новые разработки и исследования.

Компания «Счетчики радиации» владеет 9 патентами, и еще несколько находятся на регистрации. Ее конкурентоспособность обеспечивается привлекательным соотношением цены и качества, а также гибкостью в реализации запросов покупателей. Такая гибкость достигается благодаря тесному взаимодействию разработчиков программного обеспечения и аппаратуры.

2.4.6 Скрытый чемпион: компания «Сканеры документов»

При пересечении границы и предъявлении паспорта пограничной службе, можно ожидать, что ее сотрудники будут использовать сканирующие устройства, произведенные компанией «Сканеры документов». Компания была основана в 1992 году двумя инженерами из советского научно-исследовательского института. Это был год реформ в странах бывшего Советского Союза. Банки начали продавать валюту населению, что вызвало взрывной спрос на приборы для определения подлинности валюты. Эти приборы и стали первыми продуктами компании.

Учредители сами сконструировали и собрали первые приборы. Освоив широкую линейку приборов для определения подлинности валюты, компания переключилась на создание приборов для определения подлинности паспортов. В то же самое время была создана глобальная база данных паспортов. На сегодняшний день компания экспортирует 80% своей продукции. По оценкам руководства компании они владеют более 50% рынка СНГ и имеют значимые доли на рынке Евросоюза, Ближнего Востока и Африки.

Компания «Сканеры документов» успешна не только за счет предложения более низкой цены. Лидеры компании считают, что передовые технологии их продукции надежно защищены: компания владеет 31 патентом. Также она проводит чрезвычайно гибкую политику обслуживания клиентов. Руководство считает, что еще одним источником успеха компании «Сканеры документов» является тесное сотрудничество разработчиков программного обеспечения и аппаратуры. Они также говорят, что «только мы являемся владельцами и производителями оборудования для создания базы данных паспортов и сканирующих устройств». Компания остается в собственности ее первоначальных учредителей, которые до сих пор принимают активное участие в создании новой продукции.

Опыт компаний «Счетчики радиации» и «Сканеры документов» учит нас: сохранять широту взгляда, чтобы видеть возможности в проблемах, которые могут возникнуть. Столкнувшись с последствиями аварии на Чернобыльской АЭС или с подделкой денег, имея навыки предпринимательства и экспертные знания, вы можете придумать решения этих проблем. А в дальнейшем у вас, возможно, хватит знаний и потенциала, чтобы предложить эти решения всему миру.

Заключение

Белорусские Скрытые Чемпионы (СЧ), возможно, более не похожи, чем похожи на СЧ по Саймону. С точки зрения сходства, они ведомы сильными и страстными лидерами, с богатой фантазией, которые обладают глубокими экспертными знаниями и предприимчивы по натуре. Большинство лидеров белорусских СЧ демонстрируют мощную энергию предпринимательства. На тех из них, кто вышел из 1990-х годов, возможно, в значительной степени, повлияли существовавшие в то время организационно-правовые условия. В том числе, умышленная государственная дискриминация в отношении частного сектора посредством контролируемых государством цен, высоких налогов, постоянных проверок со стороны многочисленных контролирующих органов, а также ограниченный доступ к государственным и частным ресурсам.

В общем, Скрытые Чемпионы в Беларуси – это производители, как технологически сложных, так и простых продуктов. Их стратегическое поведение и уровень сходства со Скрытыми Чемпионами по Саймону в значительной степени зависит от их продукции.

Выпуская технологически простые изделия, такие как производят компании «Пробки» и «Жалюзи», СЧ не следуют стратегии строго определенной узкой направленности продукта и роста за счет его интернационализации. Обе компании начинали свои истории успеха с подражания иностранной продукции и привлечения трех местных преимуществ: более низких затрат на рабочую силу и транспортировку, льготного налогообложения. Их стратегия может быть описана как использование благоприятного налогового режима в регионе СНГ и рост за счет дифференциации продукции. Как правило, новые категории продукции, добавляемые в портфель, технологически просты, но точно соответствуют потребностям и запросам целевых клиентов.

Те компании, которые имеют необходимые технологии и знания для производства более сложных изделий, скорее всего, будут следовать классической стратегии Скрытых Чемпионов. Сначала они сосредоточены исключительно на какой-либо конкретной продукции и группе клиентов, а затем они расширяются за рубеж. Как правило, они сконцентрированы на выпуске экзотической продукции - той, которую могут также предложить и крупные многонациональные корпорации, но последние считают такую продукцию слишком незначительной для своего бизнеса. Действуя таким образом, они избегают жестких боев за долю рынка в регионе. Эта международная стратегия оказалась хорошо работающей для Скрытых Чемпионов. Тем не менее, они так узко специализируются, что их рост на основе интернационализации может быть ограничен. Вопрос в том, что они будут делать дальше для собственного роста.

Библиография

De Melo, M., Denizer, C., Gelb, A., & Tenev, S. (1997). Circumstance and choice: The role of initial conditions and policies in transition economies (World Bank Policy Research Working Paper 1866).

Easterly, W., & Fischer, S. (1995). The soviet economic decline. World Bank Economic Review, 9 (3), 71–341.

World Bank. (2013). Data; countries and economies. <http://data.worldbank.org/country>