

## Конкурентные стратегии интернационализации, поиска и создания рынков

Михайлов Олег Викторович

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация, e-mail: Dr.Mick2010@yandex.ru

---

### Аннотация

---

Актуальность, содержание и преимущества стратегий интернационализации бизнеса, выявления или создания новых рынков остаются зачастую недооцененными или игнорируемыми многими субъектами мировой экономики. При формировании стратегий и конкурентных преимуществ упускаются проблемы и обширные потенциальные возможности мирового рынка и конкуренции для ускоренного и опережающего саморазвития субъектов хозяйствования. Увеличивается разрыв между традиционными подходами к стратегиям и реальными потребностями мира, временным преимуществом и устойчивой конкурентоспособностью, конкурентными лидерами и большинством субъектов мировой и национальной экономики. Существующие барьеры для интернационализации бизнеса обусловлены главным образом традиционными ментально-целевыми установками субъектов. Рассматриваемые стратегии связаны с обеспечением лидирования на мировых рынках, что означает большее, чем максимальная доля рынка или количественное ее изменение.

Современное лидирование в мировом масштабе включает превосходство в инновационной способности, уникальных технологиях, ключевых компетенциях, задании перспективных направлений прогресса, установлении новых стандартов и правил игры для конкурентов. Психологическое лидерство часто предшествует рыночному лидерству, является его причиной и основой. Чемпионов мирового рынка выделяет психологическое превосходство и интеллектуальное лидерство, подразумевающее и желание определять тенденции на рынке, а не только следовать им. Скрытые чемпионы стали лидерами, поскольку предлагали миру свои лучшие и непрерывно совершенствуемые продукты/услуги клиентам, где бы они не находились. Комбинация специализации (по продукту, «ноу-хау») и глобального расширения рынка/ниши имеет разнообразные преимущества, включая экономии на масштабах, кривой обучения, даже временную монополизацию рыночной ниши.

Стратегию выявления и создания новых рынков и рыночных ниш могут формировать и осваивать не только крупные компании, но средние и малые предприятия, обладающие особой изобретательностью, инициативностью, гибкостью, творчеством в поиске и создании новых рынков/ниш. Транснациональное расширение бизнеса может вызываться различными мотивами, но его следует начинать как можно раньше и осуществлять по возможности быстрее. Лидеры мировой экономики создают продукты, по возможности, более отличительные, не приемлют определения и границы рынка, заданные их конкурентами, а вместо этого сами определяют свой рынок.

---

**Ключевые слова:** интернационализация бизнеса, фокусированное расширение, глубина ассортимента, суперниши, скрытые чемпионы, психологическое лидерство, конкурентный потенциал.

---

**Цитирование:** Михайлов О.В. Конкурентные стратегии интернационализации, поиска и создания рынков// Управление. 2019. № 2. С. 39–47.

---

## Competitive strategies of internationalization, searching and creating markets

Mikhailov Oleg

Doctor of Economic Sciences, State University of Management,  
Moscow, Russia, e-mail: Dr.Mick2010@yandex.ru

---

### Abstract

---

Actuality, content and advantages of strategies of the business internationalization, detecting and creating new markets are often remaining underestimating and ignoring of many subjects of the world economy. During formation of strategies and competitive advantages are missed the problems and possibilities of the world market and competition for the accelerated and outstripped self-developing of the business subjects. The gap is increased between traditional approaches to the strategies and real needs of the world, between temporary advantages and stable competitiveness, between competitive leaders and majority subjects of the world and national economies. The existing barriers for business internationalization are determined mainly by the traditional mental-goal oriented arrangements. Considering strategies are connected with ensure of the leadership on the world markets, that means more than the largest market share or quantitative its changes.

The modern leadership in the world includes the superiority in innovation ability unique technologies, key competencies, setting up perspective directions of progress, new standards and game rules for the competitors. The psychological leadership often precedes the market leadership, it is its cause and foundation. The world market champions are highlighted by psychology superiority and intellectual leadership, implying desire to appoint the tendencies on the market not only go after them. The hidden champions became leaders, because they offered entire world their best and incessant improved products/services to all world clients. The combination of specialization (concerning products and know-how) and global broadening of the market/niche has diversity advantages, including of economies on scale, experience curve and temporal monopolization of the market niche.

The strategy of revealing and creating new markets and market niches can form and create not only big companies, but middle and small enterprises, having unusually initiatives, invention initiatives, creation capabilities in finding and creating the new markets/niches. Transnational expanding the business can be calling out by the different motives, but it should start as early as possible and realise as quickly as possible. The leaders of the world economy create their products, possibly more distinctive and not accept epy definition and the boundaries of the market, given by their competitors, instead, they determine their market themselves.

---

**Keywords:** business internationalization, focus expansion, depth assortment, superniche, hidden champions, psychological leadership, competitive potential.

---

**For citation:** Mikhailov O.V. Competitive strategies of internationalization, searching and creating markets (2019) *Upravlenie*, 7 (2), pp. 39–47. doi: 10.26425/2309-3633-2019-2-39-47

---



Актуальность, содержание и преимущества стратегий интернационализации (включая экспортную экспансию, транснационализацию, глобальное расширение) бизнеса, выявления или создания новых рынков/ниш остаются зачастую недооцененными или игнорируемыми большинством субъектов мировой экономики. Традиционные стратегии и конкурентные преимущества почти не меняются содержательно и практически; упускаются обширные возможности мирового рынка для ускоренного и опережающего саморазвития субъектов хозяйствования. Так, увеличивается разрыв между традиционными подходами к стратегиям/инновациям и реальными потребностями мира; между временными преимуществами и устойчивой конкурентоспособностью, между конкурентными лидерами и большинством субъектов мировой экономики [1]. Для характеристики рынка, где конкурентное преимущество компании в ходе соперничества с другими видами бизнеса быстро сходит на нет, Й. и Р. Давени предложили термин «гиперконкуренция» [2]. М. Буасо, изучив наукоемкие отрасли, пришел к выводу, что наиболее выгодный момент и эволюция преимуществ являются также самыми уязвимыми [3]. Углубление и уточнение содержания рассматриваемых стратегий интернационализации бизнеса, выявления новых возможностей поиска и создания рынков и ниш являются полезными направлениями и навыками, которые можно усиливать и системно развивать [4].

Рассматриваемые стратегии связаны с обеспечением лидирования и первенства на мировых рынках. Современное лидирование в мировом масштабе означает большее, чем максимальная доля рынка или количественное ее изменение. Такое лидерство включает превосходство в инновационной способности, уникальных технологиях, ключевых компетенциях, задание перспективных направлений прогресса, установление новых стандартов и правил игры для других конкурентов. В качестве лидеров мировой экономики изучаются преимущественно крупные корпорации и упускаются возможности «скрытых чемпионов» (скрывающих свои преимущества, далее – скрытые чемпионы) среди малых и средних фирм, фокусирующихся на узких рынках/нишах. В целевом стремлении стать мировым лидером скрытые чемпионы предельно сосредоточены, настойчивы и упрямы. Они становятся рыночными лидерами скорее в долгосрочном, чем в краткосрочном периоде; остаются ведущими на мировом рынке более 10–25 лет. Желание получать большую краткосрочную прибыль, типичное для многих крупных

компаний, сделало бы многие стратегии и цели скрытых чемпионов нереализуемыми.

Существующие барьеры для интернационализации бизнеса обусловлены главным образом традиционной ментально-целевой установкой субъектов. Скрытых чемпионов мирового рынка выделяет психологическое превосходство или интеллектуальное лидерство, которое может служить образцом для многих фирм. Хамел и Прахалад считают интеллектуальное лидерство первой из трех стадий предстоящей конкурентной борьбы. Психологическое лидерство включает притязание на лидерство, волю к реализации господствующего влияния на рынке; так образуется комбинация духовного лидерства и первенства в его реализации. Психологическое лидерство претендует на установку отраслевых стандартов, креативное определение и модификацию правил игры. Такое лидерство основывается и на преобладающей компетенции, и на желании определять тенденции на рынке, а не следовать им. Психологическое лидерство часто предшествует рыночному лидерству, является его причиной и основой. Успешные скрытые чемпионы почти всегда были психологическими лидерами. Это активные, агрессивные и оптимистично настроенные предприятия.

Лидеры рынка обычно превосходят конкурентов. Результаты проекта PIMS (Profit impact of marketing strategy) подтверждают, что большая доля продаж на рынке (по ранжированию, абсолютной или относительной доли рынка) ведет к повышению показателя ROI (return on investment). Исследования Г. Саймона установили, что изменение доли продаж статистически коррелирует с ROI; а достижение позиции на рынке обходится дешевле, чем ее удержание (вопреки преобладающему мнению) [5]. Например, выигравшие увеличивали свою рыночную долю на 8%, проигравшие – теряли 10%. Лидеры рынка обычно создают преимущества как в издержках (эффект экономии на масштабе или кривой обучения), так и в маркетинге. Обладание лидерством на рынке сигнализирует клиентам о доверии и надежности компании. Увеличение рыночной доли – следствие лучших достижений в инновациях, технологиях, качестве, других компонентов международной конкурентоспособности.

Лидерами рынка становятся прежде всего потому что к этому стремятся, ставят честолюбивые цели, проявляют волю к достижению позиции № 1. Для большинства скрытых чемпионов цель стать лидером на рынке является началом и основой успеха. Высокое положение на рынке не достигается без четкой цели, особого долгосрочного видения, предельной решимости и стремлении на протяжении

многих лет преследовать эту цель. Например, цель Winterhalter Gastronom амбициозна — абсолютное лидерство на точно определенном рынке (в Европе и Азии), а цель Dragewerk AG — всегда стремиться занять высшие позиции и целеустремленно оставаться впереди на основе технологического и рыночного лидерства. Вот выборочный перечень других целей скрытых чемпионов, выявленных в интервью Г. Саймона: идентичность фирмы определяется ведущими позициями на мировом рынке; стать международным лидером рынка в избранных областях и добиваться этого путем непрерывных усилий для получения высших достижений; стать лучшими в мире на своем рынке; завоевать мировое лидерство в технологиях и в прибыльных нишах рынка, отстаивать ведущие позиции на специфическом рынке [5].

Такая высота, ясность, решительность целей не оставляют места неопределенности и сомнениям. Лидеры осознали значение высоких целей и особого видения, но конкурентное, стратегическое поведение является определяющим. Руководители скрытых чемпионов учли философию Ортеги-и-Гассета, определявшего людей как суть, которая существует не через то, что они есть, а через то, чем они должны быть: так можно стратегически контролировать настоящее через будущее. Недаром предпринимательский принцип Winterhalter Gastronom — посвящать будущему значительную часть своего времени. Такая стратегия в развитии, описанная Минцбергом и Уотерсом, широко распространена среди скрытых чемпионов, включая Kurt Held, который: постоянно ищет новые области применения своей технологии и задает фирме все новые направления действий [5].

Скрытые чемпионы стали лидерами на мировом рынке, поскольку предлагали миру свои лучшие и непрерывно совершенствуемые продукты/услуги клиентам, где бы они не находились. Многие из них становятся глобальными конкурентами: доля экспорта скрытых чемпионов в среднем составляет 51,2 % (с учетом косвенного экспорта — через готовые продукты других фирм — возрастает до 70 %), достигая и 95 %. Их основные целевые рынки за пределами Европы — США и новые индустриальные страны Азии. Фирмы с такой высокой долей экспорта нуждаются в сильной интернациональной установке, поскольку основная часть клиентов находится за границей; а региональные рынки выходят за пределы одной страны. Скрытые чемпионы рассматривают весь мир как единый рынок и многие из них имеют глобальную сеть филиалов. По мнению Ф. Ло, исполнительного

директора глобально действующей Rittal, это придает силы для задания глобальных стандартов в своем деле. Присутствовать повсюду в мире — везде, где в этом нуждаются клиенты — считается обязанностью Dragoco; а Hillebrand — быть ближе к клиентам, где бы они ни были. Все это — неотъемлемая часть интернациональной философии лидирования многих скрытых чемпионов.

В то время как многие фирмы лишь заявляют о глобализации, скрытые чемпионы уже действуют глобально, не ограничиваясь лишь продажей и маркетингом. Сильные позиции немецкой экономики в экспорте (лидирующей по экспорту на душу населения среди развитых стран) в значительной мере определяются инициативами малых и средних фирм. Поставки 500 их скрытых чемпионов составляют около 12 % совокупного немецкого экспорта. Neumann-Gruppe, DGF-Stoess стремятся создать и глобальную сеть продаж, и глобальную сырьевую базу. Мировые лидеры открывают заграничные филиалы: фирмы США — до 97 % (из них около 50 % — по сбыту и обслуживанию, остальные — производственные); Франции — до 77 % (около 43 % и 34 % соответственно); Англии (69 % и 52 %), Италии и Швейцарии — около 50 %, Японии 46 % (29 % и 17 %) и т. д.; 97,4 % скрытых чемпионов открыли филиалы в США, Англии и Франции; даже в Японии (самым трудным из зарубежных рынков) почти половина первых представлена своим офисом или фирмой. В среднем на одного скрытого чемпиона приходится 9,6 зарубежных филиала — высокий показатель для малых и средних предприятий [5]. Скрытые чемпионы предпочитают прямой доступ к зарубежным рынкам и клиентам; охватывая почти весь мир (Bruckner); Brahler International Congress Service действует в 60 странах.

Комбинация специализации (по продукту, «ноу-хау») и глобального охвата рынка имеет важные разнообразные преимущества. Так малые ниши рынка могут стать значительно большими, если распространять их по всему миру; глобальное расширение рынка увеличивает преимущества экономики на масштабах и кривой обучения. Руководитель Winterhalter Gastronom М. Бобек считает, что легче приспособить их системы к потребностям отелей в других странах, поскольку эти потребности везде одинаковы, но труднее приспособлять эти системы к потребностям других групп клиентов с совсем иными потребностями: например, отели Азии и Европы имеют больше общего между собой, чем больницы и отели Германии. Поэтому целесообразно специализироваться на узком поле продукта и компетенции с интернациональным расширением

своих преимуществ для увеличения потенциала рынка и собственной конкурентоспособности.

Процесс интернационализации скрытых чемпионов развивался и расширялся в последние десятилетия, но не по известным идеально-типичным схемам или теоретическим шаблонам. Лидеры начали экспортировать рано, стремясь всегда быть первым на рынке (Prominent и др.) и открывая новые возможности зарубежных рынков. Многие из чемпионов не действуют в так называемых глобальных отраслях, включая производство компьютеров, мобильных телефонов и пр. Первые часто оперируют на фрагментированных рынках, с преодолением национальных барьеров. Karcher начала с четырех зарубежных филиалов, увеличивая их на 11–12 в каждое последующее десятилетие. Многие из скрытых чемпионов осваивают и крупные развивающиеся рынки, включая Бразилию и Индию; государства Центральной и Восточной Европы (Wurth, Boader и др.), утверждая в этих регионах свои доминирующие позиции [5]. Скрытая борьба за первенство (Deutsche Messe AG/Hannover Fairs и др.), сосредоточена и на развивающихся рынках Азии, особенно в Китае, ставшим главным целевым рынком многих скрытых чемпионов.

Движущие силы интернационализации бизнеса — это главным образом факторы большей экономической целесообразности и предпринимательской воли. Вхождение на рынок готовится и реализуется тщательно и методично; и должен систематично, конкурентно и стратегически планироваться. Критический аспект при вхождении на зарубежный рынок — поиск нужных людей; мультипликационный эффект перехода от страны к стране значительно зависит от ключевых подготовленных работников. После накопления необходимого опыта, процесс интернационализации может ускоряться и расширяться. В этом процессе могут возникать проблемы и значительные риски, особенно на трудноосваиваемых рынках Японии и США. Ведение бизнеса во многих странах и содержание зарубежных филиалов могут усложнять структуру предприятия. Рынки развивающихся стран, различающиеся в культурном отношении, содержат более высокие риски (нестабильная политическая ситуация, гражданская война, неспособность выполнять обязательства, невозможность оплатить долги). Серьезные риски возникают и при ускорении зарубежной экспансии, появлении «узких мест» в управлении и случайных неудач. Для ограничения рисков в международной конкуренции, скрытые чемпионы применяют специфические стратегии. Некоторые избегают регионов с сильными местными конкурентами; например, не действуя

на рынке США или ограничивая там масштабы бизнеса при сохранении высокой активности на других рынках (JK Ergoline и Claas). Другие используют барьеры к вхождению конкурентов на рынок, например, блокируя каналы сбыта или применяя технологические различия. Применяется и агрессивное проникновение на внутренний рынок сильного конкурента для ослабления его там или удержания в состоянии напряжения. Среди факторов неудач фирм (например, на японском рынке): недостаточное изучение рынка или инвестиции проникновения на рынок; запоздалое вхождение на него; краткосрочная ориентация; недостаточная гибкость; внедрение не того продукта или технологии; недостаточное знание местного потребителя и непонимание конкурентов; неквалифицированный менеджмент на местах; недостаток профессионализма; неправильное позиционирование; высокие цены.

К. Омаэ рекомендует глобальным фирмам присутствовать в каждом экономическом центре индустриального мира: в США, Европе и Японии/Азии [6]. Некоторые аналитики и фирмы различают «прибыльные рынки» и «обучающие рынки». На первом фирмы продают достаточно для получения прибыли. На втором рынке присутствуют в основном для сбора информации о мировой конкуренции, характере инновационного развития и др., изначально соглашаясь с меньшей прибылью и даже потерями. Глобальное конкурентное присутствие требует инициативного зарубежного присутствия и опережающего самосовершенствования. Например, чем лучше компания, тем она успешнее действует в Японии. Факторы успеха для этого рынка: тщательное изучение рынка и раннее вхождение на него; упорство и терпение; уникальность продукта и его оригинальная дистрибуция; особый имидж/позиционирование; лучшая поддержка продукта/сервиса и рекламы/коммуникаций; креативный менеджмент и личные связи.

Поскольку даже хорошие продукты требуют эффективной эксплуатации, обслуживания, иногда ремонта, скрытые чемпионы расширяют и совершенствуют сервис на любом рынке мира. Например, сеть обслуживания Hidelberger Druckmaschinen в Японии столь же всеобъемлюща и высококачественна, что и на внутреннем рынке Германии. Weining даже ближе к своим японским клиентам, чем в Германии. Все японские сервисные инженеры проходят подготовку в Германии (длительностью до года), а затем ежегодную переподготовку. Секрет менеджеров по продажам в Японии — предложение качества немецких продуктов и японского сервиса; в результате продажи Weining в Японии превосходят продажи в Германии. Постоянные контакты с материнской



компанией Trumpf гарантируют, что каждый техник по сервису из Японии всегда находится на уровне передовых требований и информации. Braun продает в Японии электробритвы вдвое больше, чем в Германии, несмотря на жесткую конкуренцию от японских фирм, включая Matsushita [5]. Так, имидж и обязательность Braun, ее дизайн и преимущества бренда приносят успехи даже в «логове льва».

Для преуспевания на внешнем рынке, особенно на таком требовательном как японский, нужно использование всего конкурентного потенциала компании. Скрытые чемпионы обязуются инвестировать в капитальные активы и людей для демонстрации серьезности намерений и решимости остаться. Так, с приходом на японский рынок, первоначальные вложения BMW кратно превышали суммы, необходимые для операций начального периода. Такие высокие первоначальные вложения сигнализируют местным клиентам, поставщикам, банкам, общественности и собственному персоналу, насколько серьезно иностранные компании подходят к японскому рынку; иначе японские конкуренты смогут воспользоваться отсутствием заявленной приверженности таких компаний местному рынку. В результате, продажи BMW в Японии в 10 раз превзошли продажи начала 1980-х гг. Частая смена персонала, характерная для заграничных филиалов традиционных ТНК, редка для скрытых чемпионов. Особая приверженность, готовность к упорной и продолжительной работе за рубежом — основа успеха чемпионов.

Рассматриваемые стратегии, глобальные успехи и опыт скрытых чемпионов содержат следующие важные для любых фирм особенности:

- узкая специализация по продукту, технологии или клиентуре связана с глобальным освоением рынка/суперниши. Эта стратегия учитывает, что клиенты одной отрасли имеют большую схожесть за пределами национальных границ, чем клиенты разных отраслей одной страны;
- благодаря глобальному охвату искомого рынка, даже малые его ниши становятся достаточно большими для обеспечения эффектов экономии на масштабах и кривой обучения;
- транснациональное расширение бизнеса может вызываться разными мотивами, но его следует начинать как можно раньше и осуществлять по возможности быстрее. Многие малые виртуальные интернет-компании США сразу создаются транснациональными;
- глобализация может снижать риск, связанной с узкой специализацией рынка, но порождать другие риски вследствие возрастающей сложности структур и управления ими;

- фирма, действующая глобально, должна точнее учитывать детали и закономерности международной конкуренции. Можно избегать фронтальных столкновений с сильными местными конкурентами; атаковать конкурента на его местном рынке, создавать для него условия постоянного напряжения;
- на выгодных рынках будущего важно стать первым поставщиком; здесь рыночные позиции распределяются очень рано;
- знания иностранных языков и культур, опыт зарубежных командировок и креативные подходы создают интеллектуальную основу для конкурентных и глобальных успехов [5].

Стратегию выявления и создания новых рынков и рыночных ниш могут формировать и осваивать не только крупные лидеры мировой экономики. Эта стратегия доступна и полезна для средних и малых компаний, обладающих особой изобретательностью, инициативностью, гибкостью, творчеством в поиске и создании новых рынков/ниш — существующих и будущих лидеров-чемпионов мировой экономики. Эффективное сосредоточение скрытых чемпионов из развитых и развивающихся стран на глубине вместо широты ассортимента способствует также избеганию ими распыления усилий. Чемпионы создают продукты по возможности более отличительные, не приемлют определения и границы рынка, заданные их конкурентами, а вместо этого сами по-новому определяют свой рынок или рыночную нишу [5]. Выявление и создание новых рынков/ниш позволяет не только усилить конкурентные и финансовые преимущества компании, но и генерировать ситуативную монополию со всеми вытекающими из этого преимуществами. Это подтверждают теоретические основы и последствия реализации так называемой «стратегии голубого океана» (отличного от традиционного «красного моря», кишашего агрессивными конкурентами и их жертвами).

Лидеры реализации этой стратегии способны лучше учитывать как запросы клиентов, так и перспективы своего продукта и технологии. Несмотря на фрагментарность и неопределенность новых рынков, чемпионы лучше выявляют и осваивают их, что объясняется также их большей специализацией и особой близостью к рынку. Многие скрытые чемпионы создают свои суперниши. Некоторые из них разрабатывают уникальные продукты, определяющие их рынок; так они фактически становятся «владельцами рынка». Такие определения рынка и продуктовых линий являются скорее глубокими, чем широкими. Соответственно, обслуживающая их цепочка создания/реализации ценности уже, но длиннее. Это порождает такой уровень

специализации и совершенства продукции и организации, который с трудом могут достичь конкуренты. При таком подходе «специалист» часто побеждает «генералиста». Скрытые чемпионы готовы идти на риск, возникающий из-за узкоопределяемых рынков и главного направления деятельности, считая, что этот риск компенсируется улучшенными конкурентными преимуществами.

Конкурентное освоение новых рынков и ниш приводит к доминированию даже малых и средних фирм в мировом хозяйстве. Например, доля фирмы Tetra на мировом рынке корма для аквариумных рыбок превышает 50 %; Hillebrand обеспечивает 60 % транспортировки вина; Boader занимает 90 % мирового рынка оборудования для переработки рыбы; Gerrits – единственный производитель больших занавесов для сцен, его доля на рынке достигла 100 %. Раскрытие факторов успеха лучших безвестных компаний разных стран мира, действующих вопреки привычным канонам, выявляет неординарные средства построения и защиты рыночного превосходства.

Восприятие рынка как данности или определение и создание его по-новому – большая разница для стратегии предприятия. «Чемпионы» не считают, что рынки определяются внешними факторами, а сами переопределяют (например, Winterhalter) и меняют рыночную структуру при необходимости. Такое лидерование активно формирует новые рынки и ниши. Хэмел и Прахалад рассматривают такой подход как важнейшую составляющую стратегии, ориентированной на будущее [7]. Решимость чемпионов не пассивно воспринимать, а менять определение, границы и состав рынка является важной предпосылкой лидерования на нем. Установление границ доли рынка является решающим для оценки конкурентной ситуации и стратегии. Уточнение задач бизнеса и рынка составляет, по словам Д. Абеля, начало стратегического планирования. Разграничение рынка зависит не только от профиля таких внешних сил, как клиенты или конкуренты, но и от правильных действий предприятия. Поиск и выявление перспективных ниш возможно не только в существующих и новых отраслях, но и на их стыке; с учетом тенденции к конвергенции отраслей в мировой экономике. А труднодоступные рынки, в том числе и статистически, могут быть весьма привлекательными. Но определение целевого рынка может быть затруднено, содержать опасности самообмана и иллюзий. Скрытые чемпионы из малых и средних фирм дают узкое определение своим рынкам и поэтому их целевые рынки сравнительно малы:

- 1) менее 67 млн долл. США – 23,6 %;
- 2) 67 – 234 млн долл. США – 20,8 %;

- 3) 334 млн – 1,67 млрд долл. США – 26,4 %;
- 4) более 1,67 млрд долл. США – 29,2 % [5].

Так, первые являются рыночными нишами (с объемами продаж менее 67 млн долл. США), а четвертые (с продажами более 1,67 млрд долл. США) – крупными рынками. Средний объем продаж скрытых чемпионов на мировом рынке – 467 млн долл. США (для Европы – 233 млн долл. США, для Германии – 100 млн долл. США).

Многие рынки скрытых чемпионов не поддаются однозначному учету, имеют размытые границы и сильную фрагментацию: например, наручных часов с радиоуправлением (Junghans, № 1 в мире). Около половины скрытых чемпионов опирается на субъективные оценки объема рынка, другие – на более надежные источники, включая статистику и анкеты. Объем и доля рынка скрытых чемпионов могут оставаться относительно неустойчивыми; но эта неопределенность может становиться барьером для проникновения на рынок новых поставщиков продуктов/услуг. Трудности уточнения данных о величине рынка (с помощью опросов и др.) состоит и в том, что рынки могут не существовать, а только создаваться скрытыми чемпионами. Этот процесс создания рынков (фирмы Brita, SAT или LOBO Electronic) продолжается, охватывая одну страну за другой. Некоторые рынки, которые в информационном отношении труднодоступны, оказываются при углубленном изучении очень привлекательными и большинство из них являются или могут стать растущими.

Существуют различные способы определения рынка и его критериев. Традиционный подход ориентирован на продукт, например «рынок посудомоечных машин». Этот метод критиковался, начиная со статьи Т. Левитта (1960 г.), где предлагалось ориентироваться на группы клиентов и структуру рынка. Тесно связаны определения рынка на основе технологий и ключевых компетенций. Новые методы выводят определение рынка или бизнеса на основе потребностей клиентов или области применения: например, «рынок средств для мытья посуды». Есть метод рассмотрения рынка с учетом перспектив конкуренции; ответа на вопрос: какие конкурирующие продукты клиент воспринимает как замену? Скрытые чемпионы используют для определения рынка как критерий «применение / группа клиентов», так и «продукт / технология / уровень цен / качества» [5]. Однако географическому региону, как критерию определения рынка, скрытые чемпионы отводят незначительную роль, в отличие от обычных предприятий, рассматривающих региональные границы как характерный признак определения рынка.

Формирование рассматриваемой стратегии требует углубленного понимания роли узкого фокусирования, специализации и концентрации. При многообразии и ширине диапазона рынков, обслуживаемых всеми скрытыми чемпионами, их принципиальная и типичная установка отражается в следующих заявлениях: «ниша» (называется очень часто); предложение «глубокого, а не широкого ассортимента»; отсутствие диверсификации. Фирма Clean Concept (производитель системы бесконтактных туалетов) сформулировала главное направление своей деятельности как специализацию только на гигиене, где сконцентрированы все способности и компетенции. Большинство, но не все скрытые чемпионы, сопротивляются искушению диверсификации. Но у тех, кто был хорошим специалистом, почти всегда дела шли лучше и верность узкой сфере избранной компетенции обычно четко выражена. Существуют фирмы с предельной специализацией, пытающиеся создать сильную рыночную позицию на очень малых рынках (чтобы на очень маленьком рынке быть очень большим); Г. Саймон назвал их работающими в супернише. Есть фирмы, создающие собственные рынки и названные владельцами рынка, поскольку они практически распоряжаются своими рынками. Поставщиков для суперниш по конкурентным преимуществам признают «звездами» среди скрытых чемпионов. По относительной рыночной доле они в три раза сильнее своих основных конкурентов; а иногда являются единственными поставщиками выпускаемой продукции [5]. Поставщики для суперниш встречаются по всему миру, включая американскую St. Jude Medical, доля которой на рынке искусственных сердечных клапанов составляет 60 %, и она примерно в 10 раз превосходит своего основного конкурента – Sulzermedica (Carbomedix) из Швейцарии. Поскольку они работают для клиентов, предъявляющих самые высокие требования в мире, то сами обретают «мировой класс», и эта стратегия гарантирует компании то, что она остается на высоте.

Под широтой ассортимента понимается многообразие продуктов в ассортименте одной фирмы. Глубина ассортимента означает множество модификаций одного продукта, или полноту решения проблемы на узко определенном рынке. Большинство скрытых чемпионов предпочитает узкую и глубокую стратегию. Поскольку требования клиентов в разных сегментах рынка различны, разрабатываются разнообразные продукты одного вида и смежные товары. Например, рынок промышленных посудомоечных машин был менее 5 %, однако Winterhalter определила сферу своей деятельности как поставщик чистого стекла и посуды; в ассортимент включены установки

для снижения жесткости воды и собственное моющее средство; это позволило увеличить до более 15–20 % долю мирового рынка в сегменте отелей и ресторанов; и на этом «частичном» рынке уже никто не смог тягаться с Winterhalter. Существуют и немногие владельцы рынка, создавшие свою рыночную нишу, которые благодаря долгосрочной уникальности продукта, непреодолимым рыночным барьерам для вхождения на рынок сумели отстоять свои монопольные позиции [5]. Небольшой объем такой рыночной ниши делает ее непривлекательной для крупных конкурентов, к тому же продукт может быть защищен патентами. Фирма Fischertechnik имеет 5 500 патентов (на техническую модульную систему, состоящую из конструктивных элементов, из которых можно собирать разные предметы), и ее продукция продается более чем в 100 странах мира. Среди стратегий владельцев рынка следующие: создание рынка (Fishertechnik, Hein “Pustefix”); сохранение особой позиции, барьеров против имитации (Steiff, Hummel, Fischertechnik); технологическое превосходство (Karl Mayer, Convac); предложение суперпродуктов по высоким ценам (Sckemohle / Kasselmann Germina); маркетинг отношений, привязка клиента через неформальные связи, клубы, движения коллекционеров. Обычным предприятиям трудно или невозможно копировать эти стратегии рыночного преобладания. Успешные владельцы рынка встречаются во многих отраслях и странах по всему миру (например, автомобили «Роллс-Ройс» или вина Mouton Rothschild).

Однако лучший путь овладения рынком – создание его с самого начала. В идеале рынок не существовал до этого и появляется или определяется лишь с новым продуктом. Исключительность продукта надо суметь сохранить, постоянно его обновлять и отстаивать. Для этого используются следующие меры: художественное оформление (например, Ritzenhoff), авторитетный товарный знак (Steiff), патентная защита (Fishertechnik) или особые отношения с клиентами и доверительность (Giesecke & Devrient) [5]. Продукты могут целенаправленно сохраняться в дефиците (например, фигурки шмеля), что создает в глазах пристрастных клиентов особую ценность. Большинство скрытых чемпионов специализируется на узких рынках и компетенциях: около 70 % оборота они получают в основном на таких рынках и значение главного рынка будет возрастать. Клиффорд и Каванах в исследовании наиболее быстрорастущих компаний США выявили, что их небольшие рынки-ниши имеют более высокие показатели ROI. Растущему значению рынка для поставщиков соответствует и сильная зависимость от них покупателей, которые зачастую имеют лишь ограниченные возможности выбора. Зависимость от одного рынка



создает риск, который можно уменьшить через выбор главного направления деятельности. Неудачи фирм в диверсификации наводят на мысль, что общий риск стратегии фокусирования может быть меньше, чем риск стратегии диверсификации.

Формирование и реализация стратегии интернационализации и освоения новых рынков приносит множество малоизвестных преимуществ. Прежде всего, соперничество на зарубежных рынках с лучшими конкурентами вызывает необходимость опережающего самосовершенствования управления и организации труда. Это особенно актуально для «трудных» рынков (японского и североамериканского) со многими передовыми конкурентами. С расширением освоенных рынков, стран и регионов увеличивается и экономия на масштабах, когда подъем зарплаты перестает быть сдерживающим фактором экономического роста и может способствовать большей мотивации. Так, при обоснованно высокой в мире зарплате сотрудников компании Mercedes, зарплатоемкость ее совершенствуемой продукции минимальна. Такие фирмы выигрывают в самых неблагоприятных экономических условиях и становятся лучше подготовленными к конкурентной борьбе в будущем. В условиях экономического спада (1989–1994 гг.) их среднегодовые темпы роста составляли 6,5 %, а в годы экономического бума (середины и конца 1980-х гг.) – 16 % в год, создавая много рабочих мест. Глобальное присутствие компании на многих

рынках имеет ряд преимуществ (включая нивелирование колебаний конъюнктуры); обеспечивает фирмам непрерывное, более устойчивое развитие, что непривычно для отраслей, сильно зависящих от конъюнктуры.

Таким образом, взаимосвязанные стратегии интернационализации бизнеса, выявления и создания новых рынков способствуют усилению международной конкурентоспособности не только крупных корпораций, но и многих малых и средних предприятий развитых и развивающихся стран. Сфокусированное освоение новых рынков и суперниш имеет ряд экономических и мотивационных преимуществ, включая большую экономию на масштабах и подготовленность к устойчивому развитию даже в неблагоприятных социально-экономических условиях, ускоренное совершенствование продукции/услуг, управления/труда с опережением конкурентов. Рост числа компаний, создающих новые рынки, способствует расширению и развитию психологического лидерства, интеллектуального предпринимательства, передовых компетенций и улучшению платежного баланса страны. Эти познания, стратегии и их множественные малоизвестные преимущества могут быть полезны менеджерам любой организации. Хотя лидеры видят, познают и осваивают мировой рынок по-разному, скрытые и явные чемпионы, вероятно, находятся на более целенаправленном и успешном пути.

#### Библиографический список

1. Макграт, Р. Г. Конец конкурентного преимущества / пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: Бином, 2014. 248 с.
2. Daveni, R. A., Gunther, R. E. Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, Toronto.: The Free Press, 1994.
3. Boisot, M. Information Space: A framework for learning in organizations, institutions and culture. London, New York.: Routledge, 1995.
4. MacMillan, I. C., McGrath, R. G. Market Busters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth. Boston.: Harvard Business School Press, 2005.
5. Саймон, Г. Скрытые чемпионы / Пер. с нем. М.: Дело, 2005. 288 с.
6. Ohmae, Knichi. Triad Power: the coming shape of global competition, New York.: The Free Press, 1985.
7. Hamel, G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston.: Harvard Business School Press, 1994.

#### References

1. McGrath R. G. Konets konkurentnogo preimushchestva [*The end of competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business*], Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
2. DAVeni R. A., Gunther R. E. Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, Toronto.: The Free Press, 1994.
3. Boisot M. Information Space: A framework for learning in organizations, institutions and culture. London, New York.: Routledge, 1995.
4. MacMillan I. C., McGrath R. G. Market Busters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth, Boston: Harvard Business School Press, 2005.
5. Simon H. Skrytye chempiony [*Die heimlichen Gewinner. Hidden Champions*], Munchen.: Wilhelm Heyne Verlag, 2000.
6. Ohmae, Knichi. Triad Power: the coming shape of global competition, New York.: The Free Press, 1985.
7. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.