



МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС / №49 (145) 17 ДЕКАБРЯ



## Успех под грифом «секретно»

**ГЕРМАНИЯ**

Названия этих компаний мало кому известны. Их штабквартиры располагаются в крохотных провинциальных городках. Чаще всего там работает не больше пары сотен человек, а руководящий пост передается по наследству. Это неафишируемые чемпионы мировой экономики. Из своих провинциальных штаб-квартир они решают, сколько будут стоить ваши любимые сигареты и соберут ли в срок японские автомобилестроители вашу новую машину. О секретах успеха неизвестных лидеров мировой экономики корреспондент «Эксперта» расспросил владельцев и менеджеров частных немецких компаний.

### Тайные спасители экономики

Экономика Германии держится на «тайных чемпионах» — сегодня это утверждение повторяется немецкими экономистами все чаще. «Тайные чемпионы», или *hidden champions*, как звучат такие предприятия на современном немецко-английском бизнес-сленге, — это компании среднего звена с годовым оборотом от 50 млн до 3 млрд евро. Их ежегодный рост, по данным консалтинговой компании McKinsey, в полтора раза превышает аналогичные показатели крупнейших немецких концернов и почти в два раза — показатели роста ВВП Германии.



Этих неизвестных лидеров бизнеса отличают не только высокие темпы роста, но и отменная живучесть. Немецкий экономист Херманн Зимон, в 1996 году первым введший в оборот термин «тайные чемпионы», с тех пор пристально следит за развитием этой сферы экономики. По данным возглавляемой им консалтинговой компании Simon-Kuchen & Partners, неизвестные лидеры втрое жизнеспособнее крупнейших немецких концернов. Так, из входивших в индекс DAX компаний за последние десять лет обанкротились или были поглощены конкурентами более трети, а среди «тайных чемпионов» доля исчезнувших с рынка брендов составила лишь 11%.

### Весь мир в кармане

Немецкие неизвестные лидеры сегодня полностью или в большей степени контролируют самые разные отрасли мировой экономики — от производства машин для плетения синтетического волокна до поставок тележек для супермаркетов. Закуривая очередную сигарету или беря в руки красочный рекламный буклет, вы и не подозреваете, что с вероятностью, близкой к единице, создание этого товара было невозможным без участия известной лишь узкому кругу немецкой компании.

«Такие компании контролируют порой до шестидесяти-семидесяти процентов мирового рынка в какой-то одной узкой нише, — говорит аналитик компании Deutsche Bank Research Вернер Бекер. — Один из главных секретов их успеха — необычайно высокий уровень постпродажного сервиса, очень тонкое понимание потребностей клиента. Всех "тайных чемпионов" отличает необыкновенная ориентированность на потребности клиента — ради удовлетворения запросов конкретного человека они готовы серьезно перерабатывать свои продукты. Именно этим они вчистую громят крупные компании-конкуренты.»

Heidelberger Druckmaschinen — один из немецких «тайных чемпионов», сделавших ставку на постпродажный сервис и не прогадавших. Сегодня эта располагающаяся в Гейдельберге компания по производству офсетных печатных машин контролирует 40% мирового рынка офсетной печати и является крупнейшим предприятием в своей сфере. «По показателям оборота мы, по крайней мере, в два раза крупнее, чем любой наш конкурент. В любой сфере офсетной печати мы либо номер один, либо номер два в мире. Наша самая сильная сторона — всеобъемлющий сервис. По всему миру мы имеем девятнадцать тысяч сотрудников, и из них шесть тысяч заняты в сервисе, в плановом техобслуживании, ремонте и так далее, — рассказывает пресс-секретарь Heidelberger Druckmaschinen Томас Фихтль. — Мы максимально оптимизировали диагностику машин. Сейчас первичную диагностику можем осуществлять дистанционно, посредством интернет-соединения с машиной. На основе первичного анализа техник, выезжающий на место, уже может предположить, с какой проблемой столкнется и как ее надо решать. Кроме того, мы создали систему складов по всему миру, в которых находятся наиболее ходовые запасные части. Нашим клиентам, где бы они ни находились, мы можем поставить практически любую необходимую деталь в течение двадцати четырех часов, а это опять же означает, что наши клиенты не несут убытков от простоя машин. Ни один наш конкурент не располагает ничем подобным. Единственные, кто сейчас пытается делать то же самое, — японцы, но и они далеки от нашего размаха.»



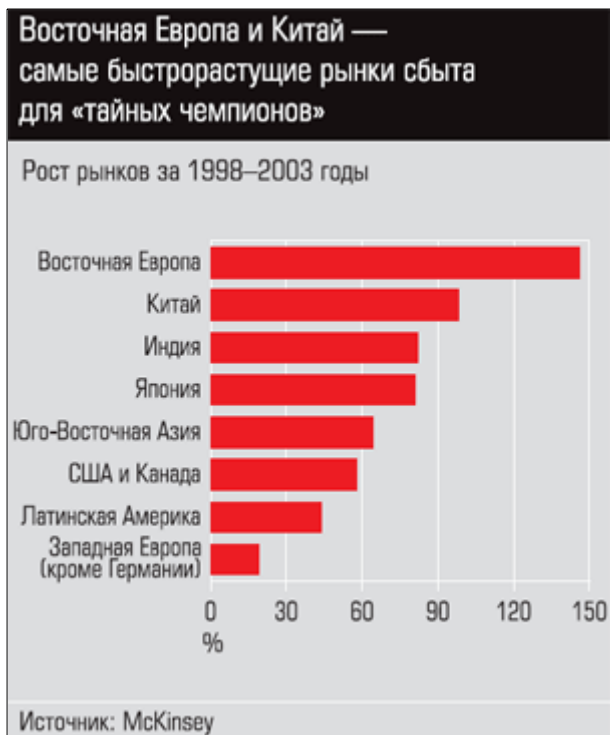
Однако Heidelberger Druckmaschinen лишь один из самых «известных неизвестных лидеров». Известность связана главным образом с тем, что это публичная компания, акции которой торгуются на бирже. В Германии же существуют сотни куда более скрытых от людских глаз предприятий, чья значимость для своего сектора экономики не менее высока. Например, мюнхенская компания Systec контролирует практически весь мировой рынок производства современных тележек для супермаркетов. После того как в 2000 году мюнхенцы поглотили своего конкурента Mercovend, а в 2002 году — Ungurean Service, Systec остался практически единственным игроком на мировом рынке.

Располагающаяся в баденском городке Шванау компания Herrenknecht контролирует 40% мирового рынка производства проходческих щитов для туннельных работ. Ее щиты задействованы и в строительстве Московского метрополитена, и в возведении олимпийских комплексов к пекинской Олимпиаде. А в маленьком городке Ремшайд в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия находится компания Oerlikon Barmag, которой принадлежит более 40% мирового производства машин для создания синтетического волокна. В вестфальском городке Эннепеталь с населением немногим больше 30 тыс. человек есть компания Dorma, поставляющая автоматические стеклянные двери практически во все аэропорты мира, а также в правительственные здания.

Располагающаяся в баденском городке Шванау компания Herrenknecht контролирует 40% мирового рынка производства проходческих щитов для туннельных работ. Ее щиты задействованы и в строительстве Московского метрополитена, и в возведении олимпийских комплексов к пекинской Олимпиаде. А в маленьком городке Ремшайд в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия находится компания Oerlikon Barmag, которой принадлежит более 40% мирового производства машин для создания синтетического волокна. В вестфальском городке Эннепеталь с населением немногим больше 30 тыс. человек есть компания Dorma, поставляющая автоматические стеклянные двери практически во все аэропорты мира, а также в правительственные здания.

### Двухсотлетнее лидерство

Провинциальность немецких «тайных чемпионов» имеет глубокие исторические корни, считает руководитель дрезденской консалтинговой компании ITMO Ханнелоре Шмидт: «Штаб-квартиры этих компаний располагаются в самой глубокой немецкой провинции. Это им позволяет высокоразвитая инфраструктурная сеть страны. Провинция с ее очень качественными профессиональными учебными заведениями поставляет таким компаниям достаточно квалифицированных рабочих. Еще во время Третьего рейха существовала специальная программа перевода немецких компаний в провинцию — сейчас бы мы сказали "программа поддержки инфраструктуры и предпринимательства в провинции"».



При входе в офис франкфуртской компании Glasbau Hahn, специализирующейся на производстве высококачественных витрин для музеев, сразу становится понятно, насколько далеко в прошлое простирается ее история. На почетном месте висит рекламный плакат, выпущенный в начале XIX века, а нынешний владелец компании Тилль Хан сидит в кабинете под портретами своих предков, возглавлявших дело. «Мой прапрадед основал Glasbau Hahn в 1836 году, и с тех пор мы стараемся удерживать лидирующие позиции», — с гордостью признается Хан. В принципе семья Хан может гордиться своим вкладом в мировую историю и безо всякого стекольного производства. Отто Хан, двоюродный дедушка нынешнего владельца Glasbau Hahn, — нобелевский лауреат. Ему в 1944 году была присуждена премия по химии за работы по расщеплению ядра атома урана в 1938 году. Однако именно стекольный бизнес остался главным семейным занятием, и об успехах своей семьи в этой сфере деятельности нынешний владелец компании рассказывает даже с большим воодушевлением, чем о Нобелевской премии деда: «Мы были первыми, кто сумел разработать технологию

остекления помещений крупногабаритным стеклом. В 80-е годы в Германии, да и во всей Европе, появилась мода на строительство полностью стеклянных офисов, аэропортов, торговых центров. Но стекла высотой более четырех-четырёх с половиной метров практически невозможно было устанавливать обычным способом: слишком велики нагрузки на материал, стекла просто ломались при перемещениях. А для застекления этих помещений были необходимы стекла высотой в пять, шесть, десять метров. И тогда мы придумали использовать специальные гидравлические системы с вакуумными присосками, позволяющие равномерно распределять нагрузку. После этого мы смогли предлагать клиентам услуги по остеклению офисов стеклами высотой до одиннадцати метров — это был мировой рекорд».

Между тем настоящим мировым лидером Glasbau Hahn стала в другой сфере. Сегодня франкфуртская компания производит до 40% высококачественных витрин, стоящих в лучших музеях мира — Лувре, Британском музее, Эрмитаже.

«Наши витрины имеют коэффициент вентилируемости 0,1 — это значит, что за сутки внутри витрины меняется не более 0,1 объема воздуха. Таких показателей не достигает ни один наш конкурент. Когда музеи обмениваются своими коллекциями, почти всегда одно из главных условий для получения ценных экспонатов — наличие в музее витрины Glasbau Hahn. Так что если музей хочет принимать у себя именитые выставки, ему приходится покупать наши витрины», — заключает Тилль Хан. На золотую жилу производства витрин набрел еще его отец. «Мой отец был настоящим гением, я всю жизнь учился у него как мог, — рассказывает нынешний владелец Glasbau Hahn, переворачивая страницы иллюстрированного рекламного альбома своей компании, изданного еще во время войны. — Он еще до войны в 1935 году понял, что витрины можно собирать исключительно на клею, без металлических рамок вокруг стекол. Тогда это был настоящий прорыв. Практически невидимые, они не заслоняли экспонат от зрителя. Цельностеклянные витрины сразу же завоевали публику и остаются наиболее популярным типом витрин до сих пор.»

### Немецкий секрет

Однако не все «тайные чемпионы» имеют такую давнюю историю, как Glasbau Hahn. «Около шестидесяти процентов таких компаний были основаны в послевоенные годы, в 60–70-х годах. Это объясняется двумя причинами. Во-первых, в немцах тогда было сильно желание выбраться из послевоенной разрухи. Во-вторых, рабочая сила тогда была очень дешева, а конкуренция, в том числе глобальная, — низка», — говорит Андреас Мёллендорф, партнер консалтинговой компании Moellendorf & Partners. Именно поэтому большинство теневых лидеров мировой экономики — именно немецкие компании.

«Основателями таких компаний двигала простая мотивация — поскорей отстроить страну, выбраться из послевоенной нищеты. А поскольку немецкий рынок капитала тогда был в зачаточном состоянии, неудивительно, что единственной опорой для них были

**«Тайные чемпионы» стараются заполнить нишу, в которой добились лидерства, при этом не выйдя за ее**

их родственники и наемные работники, которые становились практически членами семьи. Именно поэтому большинство немецких "тайных чемпионов" — семейные компании», — считает Вернер Бекер из Deutsche Bank Research. Ему вторит Андреас Мёллендорф: «Подавляющее большинство "тайных чемпионов" — семейные компании. Они специализируются на узких нишах и там выступают непререкаемыми авторитетами. Они очень часто располагаются в небольших провинциальных городах, очень привязаны к своему месторасположению и как работодатели очень важны для своего региона, населенного пункта. Помимо этого они очень амбициозны и экспортно ориентированы». Именно семейное управление считает в большинстве случаев залогом успеха «тайных чемпионов» и Ханнелоре Шмидт из ITMO, видящая в этом удачное стечение исторических обстоятельств и проявление характерных черт немецкого менталитета. «Немецкий средний бизнес обладает своей особенной философией. Он ставит во главу угла такие ценности, как сдержанность, экономность, инициативность и гибкость, — перечисляет Шмидт. — Устойчивость развития и долгосрочное планирование тоже высоко ценятся. В немецких семейных компаниях, особенно где руководит уже второе или третье поколение собственников, все эти черты выражены наиболее ярко.»

## пределы на чужую территорию

Немецкие семейные компании, работающие в самых разных сферах бизнеса, имеют на удивление схожие взгляды на то, что хорошо в бизнесе и что плохо. Одна из ключевых добродетелей — отказ от кредитов и, как следствие, полная независимость от кредиторов и инвесторов. «На нас не висит ни цента долгов. Мы никогда ни разу не брали кредит в банке», — говорит Тилль Хан, и под этими словами готов подписаться практически каждый его коллега.

«Мы не публикуем квартальных отчетов. Наши конкуренты не знают точных цифр о наших размерах — и это хорошо», — называет вторую добродетель этого мира Рольф Бекманн, управляющий компании Gedore, мирового лидера в производстве столярных и слесарных инструментов.

## Ключи от провинции

Компания по производству рабочих инструментов Gedore — идеальный пример немецкого «тайного чемпиона», чья штабквартира и основное производство находятся в глубокой немецкой провинции. Gedore располагается в маленьком городке Ремшайд в полусотне километров от Кельна и Дюссельдорфа. Компания была основана в 1919 году братьями Довидат, которые, недолго думая, собрали ее название из первых слогов фразы «Братья Довидат, Ремшайд». Сегодня Gedore — европейский производитель номер один гаечных ключей, молотков, отверток и прочих рабочих принадлежностей.



«В Ремшаиде мы работаем со сталью уже больше ста лет — здесь это у всех в крови. Наш регион называют гористой страной, здесь всегда было много водяных мельниц, а потом и водяных кузниц. Здесь сотни лет ковали и шлифовали металл, делали ножи, пилы, ключи и все остальное. Соседний Рурский район поставлял сталь, так что это естественное развитие региона», — говорит Рольф Бекманн.

Бекманн работает на компанию уже 43 года. Однако сам он предпочитает измерять срок службы поколениями хозяев фирмы. «Я работаю уже на третье поколение семьи Довидат и, если ничего не случится, поработаю и на четвертое — сын нынешней владелицы вот-вот должен стать членом правления», — с явным удовлетворением сообщает Рольф Бекманн. Сорок три года — слишком большой срок на одном месте даже для консервативной Германии, где частая смена работы не особо приветствуется, но в семейном предприятии, привыкшем измерять время поколениями, это еще один показатель незаменимости сотрудника.

«Семейное предприятие означает эффективное единоличное управление, — отмечает достоинства такой организации Рольф Бекманн. — Это в совете директоров

крупного концерна постоянно побеждает то одна, то другая группа влияния. А здесь последнее слово всегда за владельцем. И хотя решению предшествует обсуждение, но "да" и "нет" всегда окончательны. Кроме того, в

семейной компании путь до руководства всегда короткий — руководитель сидит в соседнем с производственным цехом здании. Вообще, у нас совершенно другая философия отношений с работниками, многие наши рабочие уже третье поколение трудятся на заводе. Например, дед был токарем, дочь работала в бухгалтерии, а внук снова стоит у молота. Наша владелица сама знает этих людей с детства, потому что она выросла внутри компании, постоянно сидела в кабинете отца и наблюдала за тем, как он работает. Поверьте, это создает совершенно другие отношения внутри компании. Рабочие уважают начальство, потому что знают, что оно разделяет все тяготы, переживаемые компанией, и начальство уважает рабочих, потому что знает — это рабочий стоит смену у молота. И это рабочий в прямом смысле слова гнет целый день свою спину, и это рабочий к пятидесяти годам находится в совершенно другом физическом состоянии, нежели менеджер. Именно поэтому многие рабочие до сих пор живут в домах, которые построила компания, и компания поддерживает значительную социальную инфраструктуру. Мы — одна большая семья.»

Близость руководства к производству действительно ощущается в Gedore. Пока мы сидим в конференц-зале, в соседнем здании вовсю работает тяжелый молот — и его методичный стук отчетливо отдается в просторном помещении.

### Ловушки роста

В офисе Gedore отчетливо ощущается и то, насколько глобальна деятельность немецких «тайных чемпионов», планируемая в крохотных провинциальных городках. По стенам конференц-зала Gedore развешаны сотни образцов самых различных инструментов, одни отвертки представлены в десятках вариантах. Такая вариативность обусловлена доводкой инструментов под конкретный рынок, поясняет Рольф Бекманн: «Чтобы продавать инструменты по всему миру, надо знать массу местных традиций. Например, одной только формы ударной части молотка в мире существует не меньше десяти разных вариантов — английская, немецкая, бельгийская и так далее. И клиент покупает только тот молоток, к которому привык с детства, — все остальные он воспринимает как неправильные. То же касается и других инструментов. В Бразилии, например, принята совершенно иная форма плоскогубцев, нежели в Европе. В США, а также в Азии гаечные ключи обязательно должны быть блестящими и хромированными — иначе их не купят. А в Европе, наоборот, предпочитают гаечные ключи из матовой, чуть шершавой стали, чтобы не скользили в руке». Постоянная ориентация на меняющиеся запросы клиента и последовательная реализация стратегии роста, намеченной руководством компаний на десятилетия вперед, — еще одна составная часть успеха «тайных чемпионов». Стратегия роста у всех примерно схожа — для укрепления своего технологического преимущества они стараются максимально заполнить нишу, в которой добились лидерства, при этом не выйдя за ее пределы на чужую территорию, где могут столкнуться с более успешным конкурентом.



«Последний мощный период роста нашей компании начался в 90-х годах, — рассказывает Рольф Бекманн. — С начала 90-х мы активно скупали компании, производившие инструменты, которые мы сами не производили, например динамометрические ключи, чтобы сделать предлагаемый нами спектр товаров более полным. Так мы расширили ассортимент наших продуктов с семи тысяч до двенадцати тысяч наименований. Вообще это очевидная тенденция: клиент хочет покупать как можно больше инструментов из одних рук. Между тем мы сознательно отказались от электроприборов — дрелей, электроотверток и прочего. Этот рынок и так заполнен всевозможными производителями, в том числе очень качественными, и нам на нем совершенно нечего

делать.»

Схожей практики придерживается и Heidelberg Druckmaschinen, хотя эта компания и не может считаться классическим примером «тайного чемпиона» — она не семейное предприятие, а акционерное общество, чьи акции торгуются на бирже. Стратегия развития Heidelberg Druckmaschinen, основанной еще в 1850 году, тоже в стремлении максимально заполнить свою нишу, отказавшись при этом от выхода за ее пределы.

«Ни один из наших конкурентов не предлагает клиентам то, что предлагаем мы, — комплексные решения плюс круглосуточный сервис. Мы целенаправленно работали над тем, чтобы отличаться от конкурентов именно этим. В последние годы активно скупали компании, специализировавшиеся на предоставлении смежных услуг. Ни один наш конкурент не предлагает такого широкого набора решений — у них просто не было денег, чтобы скупить столько сопутствующих бизнесов, — говорит пресс-секретарь Heidelberg Druckmaschinen Томас Фихтль. — Зато теперь мы можем предлагать клиентам комплексные решения. Это значит, мы продаем не только саму печатную машину, но и программное обеспечение для организации печати, а также машины для последующей обработки продукции: для вальцовки, брошюирования и так далее. Для наших клиентов это очень важно, ведь восемьдесят процентов наших покупателей — мелкие типографии, в которых работает до двадцати сотрудников. Им было очень неудобно заключать договоры на поставку сразу с несколькими производителями, а потом подгонять элементы друг к другу. И мы взяли все их заботы на себя.»

### Дыхание Китая

Сегодня одна из основных угроз благополучию «тайных чемпионов» — растущая китайская конкуренция. «Если наш набор инструментов стоит двести евро, а аналогичный набор китайских инструментов — двадцать девять евро, то понятно, что многие клиенты предпочтут китайскую продукцию. Ценовое давление очень велико, и наш единственный противовес ему — высокое качество. Мы производим инструменты только из высококачественной стали. Мы отлично знаем производителей стали, у которых покупаем, знаем, откуда она происходит, знаем состав до мельчайших деталей — следовательно, знаем, как ее обрабатывать, чтобы она показала свои лучшие качества. Это и отличает нас от дешевых китайских производителей. С другой стороны, я не думаю, что китайская проблема так уж страшна. В 70-е годы все боялись дешевой японской продукции, но с течением времени японские товары стали дорогими. Думаю, то же произойдет и с китайцами. Другое дело, что нам надо постоянно думать над тем, как сделать наше производство более эффективным — а пути оптимизации есть всегда. Постоянно появляются новые материалы, новые способы управления, новые технологии обработки, главное — не стоять на месте», — считает Рольф Бекманн из Gedore.

Однако Китай не только потенциальный конкурент для неизвестных лидеров, но и самый растущий рынок сбыта продукции. Особенно рад китайским покупателям Рихард Бауэр, председатель совета директоров гамбургской компании Hauni Maschinenbau, бесспорного мирового лидера в производстве машин для табачной промышленности. Сегодня Hauni Maschinenbau контролирует около 33% мирового рынка машин для подготовки табака, более 70% мирового рынка машин для производства сигарет и 90% мирового рынка машин для производства сигаретных фильтров. И именно Китай с его стремительно растущим спросом на сигареты становится главным рынком для продукции Hauni Maschinenbau. «Главная угроза для нас сегодня не конкуренты, а тенденция развития рынка, — делится мыслями Рихард Бауэр. — В 2006 году мировой рынок потребления сигарет упал на 2,7 процента. В некоторых странах, например в Италии, падение было просто катастрофическим — до двенадцати процентов. Разумеется, где-то наблюдается рост, например, в Украине рост потребления составил шесть процентов, в России — 2,5. Поэтому одна из основных задач, стоящих перед нами, — укрепить позиции на самых перспективных и массовых рынках, в первую очередь в Китае.»

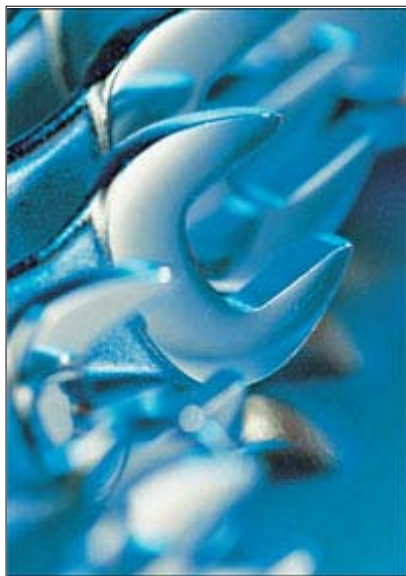
**Подавляющее большинство «тайных чемпионов» — семейные компании. Они специализируются на узких нишах и там выступают непререкаемыми авторитетами**

Необъятный китайский рынок остается для немецких компаний одной из самых вожаделенных целей. Когда Томас Фихтль из Heidelberg Druckmaschinen говорит о Китае, у него загораются глаза: «Это огромный рынок с фантастическими перспективами роста. Сравните сами: в Германии одиннадцати тысяч типографий, а в Китае — 100 тысяч. При этом в Германии расходы на коммерческую печать, то есть на печать упаковок, буклетов, плакатов, составляют триста-четырееста евро на человека, а в Китае всего два-пять евро! Понятно, что с ростом экономического благосостояния населения эта сумма будет увеличиваться фантастическими темпами. Ведь как только люди начинают больше зарабатывать, они начинают больше тратить, покупать товары в красочных упаковках — а это наш рынок. Я думаю, что все ближайшие годы в Китае наш рынок ожидает рост, превышающий десять процентов в год. С другой стороны, мы понимаем, что для Китая некоторые возможности наших машин просто не нужны. К примеру, наши машины, ориентированные на

типографии в странах с дорогой рабочей силой, оборудованы сложными системами управления, позволяющими одному работнику с помощью консоли в виде жидкокристаллического экрана управлять всей машиной. Для Китая это не нужно: здесь не надо экономить на рабочей силе, к тому же рабочие могут просто не справиться с таким сложным интерфейсом. Поэтому мы разработали специальную серию упрощенных машин для китайского рынка и продаем ее под своей торговой маркой, но только в Китае».

### Технологический отрыв

Между тем даже для захвата непрехотливого китайского рынка немецким компаниям приходится постоянно улучшать свою продукцию. «Если мы перестанем вкладываться в новые технологические разработки, то мгновенно потеряем свое преимущество. Это верно и для китайского рынка», — рассуждает Рихард Бауэр из Hauni Maschinenbau. «Исследования и разработки — одно из главных направлений нашей работы, — соглашается Томас Фихтль из Heidelberger Druckmaschinen.— По всему миру в наших научных центрах работает полторы тысячи человек, это почти восемь процентов всех наших сотрудников. Кроме того, мы очень много инвестируем в обучение персонала: ежегодно обучаем около двухсот человек, которые проходят курсы длительностью до полугода. У нас есть академия печати, в которой готовим как менеджеров, так и технических специалистов.»



Огромные расходы на инновации — отличительная черта немецких «тайных чемпионов». Согласно подсчетам McKinsey, успехи в завоевании новых рынков прямо пропорциональны доле расходов компании на исследовательские работы. Кто больше инвестирует в исследования, тот более успешен в захвате иностранных рынков сбыта.

«В нашей компании только на исследования тратится более десяти процентов оборота», — говорит Рихард Бауэр.

Постоянное вложение огромных средств в технологические инновации — неизбежное условие, чтобы продукция оставалась привлекательной. Сохранение в качестве основного места производства Германии ведет за собой неминуемое удорожание производства — успешно сохранять в таком положении свое лидерство можно лишь в том случае, если предлагаемая клиенту продукция на голову превосходит предложения конкурентов.

«Сохранять привлекательность нашей продукции можно, только постоянно повышая производительность наших машин, для этого нужно постоянно внедрять что-то новое, — рассуждает Рихард Бауэр. — Мы всегда смотрим на проблемы глазами клиента. Например, какие главные вопросы встают перед производителем сигарет, когда он обрабатывает табачный лист? Главное для него — уменьшение потерь при резке. Потери возникают, когда часть листа превращается в пыль, когда лист слеживается и так далее. Поэтому мы разрабатываем новые технологии резки, чтобы меньше табака превращалось в пыль. Плюс к тому мы первые, кто смог разработать специальную технологию сушки, приводящую к так называемому взрыву табака. Высушиваемые листья раздуваются, как попкорн, а это значит, что для наполнения одной сигареты нужно уже гораздо меньше табака. Или возьмите нашу новую машину Protos M8. Она производит больше сигарет с меньшим количеством брака, для ее обслуживания нужно меньше персонала. Ее очень легко перенастроить на выпуск другого типа сигарет. Если раньше для перенастройки требовалось порой до нескольких дней, то для Protos M8 — несколько минут. Только такие машины могут эффективно продаваться на сегодняшнем рынке.»

«Высокая цена наших витрин обуславливается нашими высокими расходами на поддержание качества. Но я лучше потеряю заказ, чем снижу цену, снижу качество и, как следствие, продам клиенту товар, который его не удовлетворит», — признается Тилль Хан.

### Дорогая родина

Сохранение производства в Германии означает для «тайных чемпионов» не только минусы удорожания производства, но и плюсы более эффективного развития. «Немецкие работники отличаются особым стремлением к внедрению инноваций. Они постоянно пытаются понять, как можно улучшить процесс производства. Именно благодаря идеям рабочих у нас так много патентов, — признается член совета директоров компании Emitec Йоахим Дирингер. — Кроме того, перевод производства в дешевую страну далеко не всегда означает серьезную экономию. Например, на наших немецких заводах ежегодный оборот на одного работника составляет пятьсот тысяч евро. На нашем же индийском заводе этот показатель значительно ниже.»

Emitec специализируется на автомобильных катализаторах, а также сажевых фильтрах, устанавливаемых на выхлопные системы как легковых, так и грузовых автомобилей. Компания, 50% долей которой принадлежат Siemens VDO, а еще 50% — британской GKN, контролирует 20% мирового рынка сажевых фильтров. Ее успех во многом объясняется удачно выбранным временем вхождения на рынок. Emitec была основана в 1998 году, то есть за несколько лет до того, как установка сажевых фильтров и катализаторов на автомобили стала обычным делом не только для европейских автопроизводителей. Другой козырь Emitec — разработанные ею металлические фильтры не требуют замены даже после нескольких сотен тысяч километров пробега, что существенно снижает расходы на их эксплуатацию.

Тем не менее дорожающий евро все больше осложняет «тайным чемпионам» конкуренцию на рынках США и Азии. «Разумеется, глобализация нашего сбыта поставила нас в прямую зависимость от курса доллара. Как только доллар падает, мы тут же это замечаем», — признается Тилль Хан.

Однако, по мнению аналитиков McKinsey, немецкие компании в состоянии выдержать удар дорожающего евро. Жертвами падения доллара станут не они, а их итальянские коллеги, специализировавшиеся на экспорте недорогой нелюксовой продукции. Юрген Мефферт и Хольгер Кляйн приводят пример итальянских компаний, поставлявших на рынок недорогие машины для производства синтетического волокна. Главное конкурентное преимущество итальянцев — относительно высокое качество при невысокой цене — было сведено на нет ростом евро, что привело к резкому падению продаж. Немецкие же компании, прочно удерживающие высококачественный сегмент, в гораздо меньшей степени затронуты колебаниями курсов валют.

Поэтому перспектива наступления тяжелых времен не особенно пугает «тайных чемпионов». Большинство подобных компаний имеют колоссальный запас прочности, обусловленный их статусом семейных предприятий, не зависящих ни от акционеров, ни от кредиторов.

Постоянный адрес статьи: <http://expert.ua/articles/23/0/4863/>

