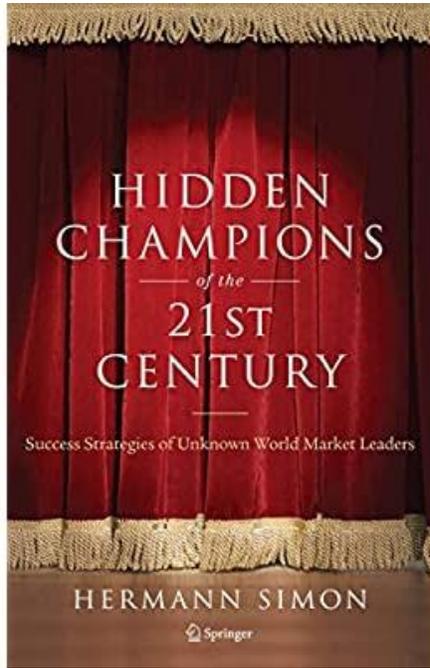


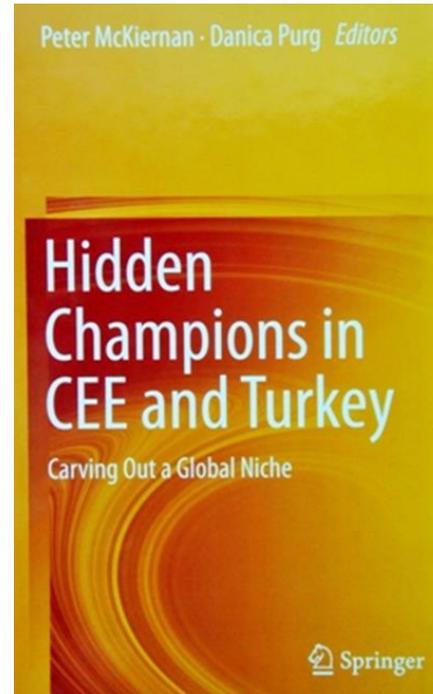


# **«Скрытые чемпионы» в России: 10 лет наблюдения**

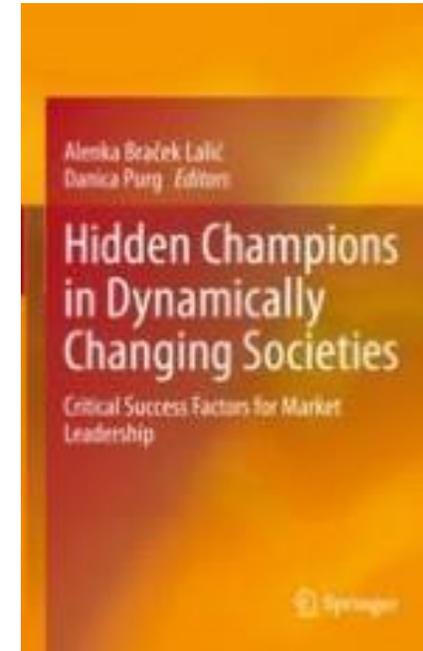
И.И.Скоробогатых, О.В.Сагинова, Ж.Б.Мусатова



2007



2013



2021



# Hidden champions... midsize giants... unknown world market leaders... change-makers...

- "Скрытые чемпионы" малые и средние компании, играющие важную роль в увеличении экспортного потенциала страны
- Исследования Г.Саймона 1996 г. - методология исследований и особенности этих компаний:
  - Скрытые чемпионы - лидеры в своих рыночных нишах
  - Предпочитают держаться в тени, и поэтому массовые рынки их не знают
  - Их продукция и услуги хорошо известны ограниченному числу специалистов



# Исследования скрытых чемпионов

- 1998 - 2010 – исследования в Австрии, Франции, Греции, Китае
- 2018 – симпозиум «Скрытые чемпионы в связанном мире» в Чжэцзянском университете (Китай) – 100 китайских компаний
- 2011 - Международная ассоциация развития менеджмента (СЕЕМАН) - международный исследовательский проект «Скрытые чемпионы в ЦВЕ и Турции» (McKiernan & Purg, Springer, 2013).
  - Задача проекта – выявить, используя методику Саймона, скрытых чемпионов в странах ЦВЕ, определить различия и особенности
- 2018 - СЕЕМАН – особенности и изменения на рынках стран ЦВЕ и Юго-Восточной Азии:
  - Особенности развития компаний на динамично развивающихся рынках
  - Как компании пережили изменения среды
  - Hidden Champions in Dynamically changing societies, Springer, 2021



# Особенности скрытых чемпионов

- Стремление к завоеванию лидирующих позиций на рынке
- Профессиональное лидерство в своей области
- Стратегия специализации, ориентированная на качество продукции и связанные с ней услуги
- Высокая степень инновационности
- Преимущества первопроходца
- Поощряют новаторство среди своих работников
- Высококвалифицированные сотрудники считаются ключевым активом
- Самостоятельность в принятии решений, усиливают мотивацию и приверженность сотрудников
- Ранняя интернационализация
- Самостоятельность, независимость, роль лидера-основателя



# Исследование 2011 -2012 гг.

- 29 организаций и 5 в шорт-листе
- Интервью с основателями/руководителями
- IT (производство программного обеспечения, IT-консалтинг, IT-аутсорсинг)
- транспортное производство (яхты, вертолеты)
- hi-tech (научные приборы, нанотехнологии, сканирующие зондовые микроскопы, навигационные системы для морских и воздушных судов)
- фармацевтика (дженерики, противогриппозные вакцины);
- потребительские товары (спортивная одежда, балетная и танцевальная обувь, игристые вина)
- металлургия (титановые и цинковые материалы для автопроизводителей)



# Исследование 2019-20 гг.

- Из 29 компаний только половина сохранила статус скрытого чемпиона ("Гришко", "НТ-МТД спектр Инструментс")
- 25% выросли слишком большими, чтобы считаться скрытыми чемпионами, (слияния, смена собственности или присоединение к более крупным, часто государственным корпорациям) ВСПО Ависма, СКИФ-М, Луксофт, Вертолеты России
- 25% перестали быть скрытыми (Лаборатория Касперского)
- Добавлены семь новых компаний, которые не были выявлены и изучены в ходе первой волны исследований
- Изменения внешней среды: вялая экономика, нестабильный спрос и более высокая конкуренция - поиск новых источников роста - диверсификация в смежные категории продуктов (Гришко)
- Рост спроса на внутреннем рынке – изменение баланса внутренних и внешних продаж (NT-MTD Spectrum Instruments)



# Изменения

- Ранняя интернационализация как стратегия роста. Влияние геополитических факторов, препятствующих интернационализации, – препятствие для роста
- Компании, обслуживающие особые потребности определенных отраслей, перестали быть независимыми и присоединились к государственным корпорациям
  - Челябинский производитель специальных сплавов на основе цинка был куплен Уральской горно-металлургической компанией в 2016 году
  - ОАО «Изотоп» - дочернее предприятие госкорпорации «Росатом»
  - «Вертолеты России», выпускавшие вертолеты специального назначения, - дочернее предприятие «Оборонпром»



**МОНОКРИСТАЛЛ**

# Новые скрытые чемпионы

- ООО "Монокристалл" (входит в группу "Энергомера"), г. Ставрополь
- на рынке с 1999 года
- В первую волну исследований - потенциальный скрытый чемпион
- Производство искусственных сапфиров для электронной промышленности
- №1 на мировом рынке (доля 40-50%, ближайший конкурент - 20%)



# Направления дальнейших исследований

- Скрытые чемпионы в пандемию и пост-пандемический период
- Проблема лидерства/наследования
- Влияние цифровизации, сетевого взаимодействия, платформенной экономики

# Команда исследователей



- Особая благодарность - нашим коллегам **Ольге Шкирандо, Екатерине Молчановой и Софье Седенко** из Института исследований развивающихся рынков Московской школы управления «Сколково»



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**