

## Η αποκάλυψη των «κρυφών πρωταθλητών» («hidden champions») στην 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση

Ο όρος «κρυφοί πρωταθλητές» παρά το γεγονός ότι δεν είναι ευρέως γνωστός, αναφέρεται σε μεσαίες εταιρίες, πρωτοπόρους της παγκόσμιας αγοράς στον τομέα της Βιομηχανίας και πιο συγκεκριμένα σε μια εταιρία, η οποία συγκαταλέγεται μεταξύ των τριών πρώτων στον κόσμο στον κλάδο της και πρώτη στην ήπειρό της, διαθέτει κύκλο εργασιών χαμηλότερο των 5 δις ευρώ, είναι ελάχιστα γνωστή στο ευρύ κοινό, παρά τη μεγάλη της απήχηση, αυξάνει ετησίως το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς της και επενδύει μαζικά στην καινοτομία. Επισημαίνεται ότι σε παγκόσμια κλίμακα υπάρχουν περίπου 2700 του είδους τους, εκ των οποίων σχεδόν το ήμισυ εδρεύει στη Γερμανία.

Ήδη από το 1995 οι «κρυφοί πρωταθλητές» έχουν δημιουργήσει σε παγκόσμιο επίπεδο 1,5 εκ. νέες θέσεις εργασίας, παρουσιάζουν μια μέση ετήσια ανάπτυξη της τάξης του 10 % και κατοχυρώνουν πέντε φορές περισσότερα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ανά εργαζόμενο συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η αντοχή τους, αν ληφθεί υπόψη ότι κατά τα τελευταία 25 χρόνια μόνο το 10 % των εταιριών αυτών εξαγοράστηκε ή έπαψε να λειτουργεί. Μια περαιτέρω ένδειξη αποτελεί το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι εταιρίες με τον συγκεκριμένο χαρακτηρισμό σε παγκόσμιο επίπεδο κατάφεραν να ανταπεξέλθουν κατά την περίοδο της μεγάλης ύφεσης του 2008 και 2009.

Στη Γερμανία, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκπροσωπούν περίπου το **70 %** του συνόλου των εξαγωγών, εκ των οποίων οι «κρυφοί πρωταθλητές» καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό. Επισημαίνεται ότι ενώ μόλις το 1,1 % του παγκόσμιου πληθυσμού είναι γερμανικής καταγωγής, το 48 % των μεσαίων επιχειρήσεων που κατέχουν ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά προέρχεται από τη Γερμανία. Η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας απαιτεί αφοσίωση και τεχνογνωσία και για το λόγο αυτό οι «κρυφοί πρωταθλητές» στη Γερμανία επικεντρώνονται σε εξειδικευμένες αγορές ενώ τα παραγόμενα προϊόντα τους είναι στοχευμένα στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.<sup>1</sup>

Κατά τη λειτουργία τους εστιάζονται στην εσωτερική διαχείριση και όχι σε εξωτερικούς συνεργάτες, μεσάζοντες ή αντιπροσώπους (outsourcing) με αποτέλεσμα να έχουν τις δικές τους θυγατρικές εταιρίες σε κάθε σημαντική αγορά ανά τον κόσμο και να προβαίνουν σε

---

<sup>1</sup> "That's why Germany's 'hidden champions' focus on narrow markets and their outputs are deep rather than broad."

απευθείας πωλήσεις στους πελάτες τους – άλλωστε, η στενή σχέση με τους πελάτες είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των «κρυφών πρωταθλητών».

Εξάλλου χαρακτηριστική είναι η καθοριστική συμβολή τους στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του μεταποιητικού τομέα στη Γερμανία. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι σχεδόν το 1/4 του Γερμανικού ΑΕΠ προέρχεται από τον τομέα της μεταποίησης. Συγκριτικά, το ποσοστό στις περισσότερες άλλες βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες – όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία – ανέρχεται μόλις στο 1/8. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απασχόληση δεδομένου ότι η μεταποίηση δημιουργεί θέσεις εργασίας εντός της χώρας ενώ παράλληλα παρέχει τη δυνατότητα σε εταιρίες να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών μέσω των εξαγωγών.

Σε έναν ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένο κόσμο, στον οποίο η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από τις δεξιότητες των ανθρώπων, είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο η πρόσληψη και η κατάρτιση του ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η διατήρησή του. Αξίζει επομένως να σημειωθεί ότι οι «κρυφοί πρωταθλητές» έχουν ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό εναλλαγής προσωπικού, μόλις 2,7 % ετησίως, σε σύγκριση με την Αμερική, όπου οι επιχειρήσεις κατά μέσο όρο χάνουν σχεδόν το 1/3 των υπαλλήλων τους και κατά συνέπεια την τεχνογνωσία τους. Τα διευθυντικά στελέχη και οι επικεφαλής των «κρυφών πρωταθλητών» τείνουν συχνά να εργάζονται επί δεκαετίες σε μία και μόνο εταιρία με συνέπεια τα σχέδια και οι στόχοι τους να διαμορφώνονται συχνά από στρατηγική σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, σταθερότητα και αίσθημα δέσμευσης και υπευθυνότητας εντός του οργανισμού, ένα χαρακτηριστικό, το οποίο τους διακρίνει άλλωστε από τους διευθύνοντες συμβούλους των μεγάλων εταιρειών, οι οποίοι κατά κανόνα μετακινούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα από εταιρία σε εταιρία.

Σε ό,τι αφορά την περιοχή αρμοδιότητας του Γραφείου μας, το ομόσπονδο κρατίδιο της Βάδης-Βυρτεμβέργης καταγράφει ένα σύνολο από 139 «κρυφούς πρωταθλητές» που απασχολούν περισσότερους από 438.000 εργαζόμενους και παράγουν ετήσιο κύκλο εργασιών, ύψους 93,1 δις ευρώ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η **οικογενειακή** επιχείρηση Kärcher, η οποία ιδρύθηκε το 1935 και εδρεύει στο Winnenden. Η επιχείρηση με διεθνή αναγνωρισιμότητα απασχολεί περισσότερους από 11.000 εργαζόμενους με ετήσιο κύκλο εργασιών 2,5 δις ευρώ, κατέχει 632 διπλώματα ευρεσιτεχνίας και είναι γνωστή για τα καθαριστικά μηχανήματα υψηλής πίεσης, τον εξοπλισμό περιποίησης δαπέδων, τα

συστήματα καθαρισμού εξαρτημάτων, την επεξεργασία λυμάτων, τον εξοπλισμό απολύμανσης για στρατιωτικούς σκοπούς και τις ηλεκτρικές σκούπες παραθύρων.

Στο κρατίδιο της Βαυαρίας, από την άλλη πλευρά, καταγράφεται ένα σύνολο από 43 «κρυφούς πρωταθλητές» που απασχολούν περισσότερους από 189.000 εργαζομένους και παράγουν ετήσιο κύκλο εργασιών 40,8 δισεκατομμυρίων ευρώ. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για τη Βαυαρία είναι ο όμιλος Schreiner που ιδρύθηκε το 1951 και εδρεύει στο Oberschleißheim. Με περίπου 1.100 υπαλλήλους κυρίως στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Κίνα και ετήσιο κύκλο εργασιών 190 εκ. ευρώ, η εταιρία δραστηριοποιείται με εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες στους τομείς της φαρμακευτικής και ιατρικής τεχνολογίας, της αυτοκινητοβιομηχανίας και της ηλεκτρονικής, καθώς και της εφοδιαστικής και της μηχανολογίας.

Η Βαυαρία και η Βάδη-Βυρτεμβέργη αποτελούν διεθνή κέντρα καινοτομίας και τεχνολογίας μέσω της προώθησης της στενής συνεργασίας μεταξύ ερευνητικών ιδρυμάτων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ένα παράδειγμα που αξίζει να επισημανθεί είναι το πρόγραμμα «industry-on-campus», το οποίο αφορά τις συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων και πανεπιστημίων. Μέσω αυτής της πρωτοβουλίας, ιδιωτικές εταιρίες επενδύουν στο πανεπιστήμιο σε ακαδημαϊκό προσωπικό μερικής ή πλήρους απασχόλησης, το οποίο διεξάγει την έρευνα και την εκπαίδευσή του στο πανεπιστήμιο, συγχρηματοδοτεί έργα έρευνας και καινοτομίας ή συμβάλλει στην ερευνητική υποδομή. Στόχος της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας αποτελεί η πλήρη πρόσβαση της εταιρίας στις δραστηριότητες του πανεπιστημίου, ειδικότερα στο δίκτυο επιστημόνων και φοιτητών της πανεπιστημιούπολης. Η πανεπιστημιακή κοινότητα ενημερώνεται από διαλέξεις από εμπειρογνώμονες που απασχολούνται στις εταιρίες λόγω της πρακτικής προσέγγισης στα θέματα ενώ αποκτά και πρόσβαση σε σύγχρονα εργαλεία, μηχανήματα και πόρους του βιομηχανικού εταίρου. Για το σκοπό αυτό, στη Γερμανία έχουν διατεθεί συνολικά 533 εκατομμύρια ευρώ για την συγκεκριμένη δράση κατά τη χρονική περίοδο από το 2018 έως το 2024, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι συμπράξεις έρευνας και βιομηχανίας αποσκοπούν στην ανάληψη μακροπρόθεσμων και ισχυρών ερευνητικών πρωτοβουλιών.

#### Πηγή:

Innovation Centre Denmark (2019): Unlocking the hidden champions of industry 4.0 ([βλ. σύνδεσμο](#)).