

## **Eventrapport: World Class beyond Toyota: Japanese Hidden Champions - Eller hur du blir bäst i klassen utan att synas**

Som en del av Tillväxtanalys löpande omvärldsbevakning inom teknisk utveckling följer här anteckningar från European Institute of Japanese Studies föredrag om "Hidden Champions" som hölls på Sveriges Ambassad i Tokyo, 24 april, 2012. Eventrapporten ger en överblick av professor Stefan Lipperts presentation av Hidden Champions, eller "dolda mästare" bland företag. Stefan Lippert är Associate Professor i International Business på MBA programmet vid Temple University, Japan Campus.

I rapporten beskrivs "Hidden Champions" – Dolda Mästare ur ett Japanskt perspektiv, men det går givetvis även att dra paralleller till en svensk kontext. Forskningen visar på att framgången hos dolda mästare ligger i förmågan att hantera innovation, att kontinuerligt vara steget före konkurrenterna, tilltala en särskild marknad och att vårda leverantör och kundrelationer så att de exakta behoven förstås bättre än konkurrenterna. Några viktiga punkter för Sverige att ha i åtanke är att fortsätta arbeta med att främja decentralisering, ambitiösa ledare och en entreprenörsanda. Kunniga medarbetares kunskap och kompetens, både teoretisk och praktisk är också viktiga faktorer som bidrar till hur dolda mästare blir till. Sverige har redan flera av dessa egenskaper, men det är viktigt att fortsätta att utveckla dem i en alltmer globaliserad marknad. Många av de dolda mästarna har en exportandel på mer än 60 procent, så en liten hemmamarknad bör inte ses som en begränsning. Professor Lippert argumenterar för att ta sig in på svåra marknader från början för att lära sig, inte för att gå med vinst. Detta är viktigt för svenska företag att tänka på och det kan ses som ett sätt att profilera företag som världsledande från början.

Rapporten är skriven av praktikant Amalia Nilsson, som kan kontaktas på [amalia.nilsson@growthanalysis.se](mailto:amalia.nilsson@growthanalysis.se).

## Hidden Champions - Dolda Mästare

Dolda mästare är marknadsledande företag som inte är välkända bland allmänheten. De anses ofta vara nummer ett, två eller tre på världsmarknaden och tenderar att ha över 50 procent marknadsandel, ibland även upp till 70-90 procent. De dolda mästarna är som regel nöjda med att verka i bakgrunden - ”att vara, men inte synas” – ”Esse non Videri” (vald sentens av Marcus Wallenberg 1864-1943, när han blev Serafimerriddare 1931). Företagen tenderar att ha en omsättning på mindre än tre miljarder Euro. Termen dolda mästare – ”Hidden Champions” kom in i ”business lingo” år 1996 via boken ”Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies” av den tyske konsulten Hermann Simon.

Det finns omkring 2 500 dolda mästare runt om i världen, med en betoning på Tyskland, Schweiz och USA. Enligt professor Lipperts forskning, har Japan kring 200 dolda mästare och några av dem är Japan Pure Chemical/Nihon Kojundo Kagaku, Optoelectronics, Miyachi, Hosokawa Micron, Nippon Chemicon, Nissha/Nihon Shashin Insatsu and Japan Steel Works/Nihon Seikosho. Höganäs, Assa Abloy och Gambro är svenska exempel på dolda mästare. Trots att det finns dolda mästare i Japan är antalet begränsat om man jämför med andra länder. Schweiz, med 140-150 dolda mästare, har det högsta antalet per capita. Professor Lippert hävdade att decentralisering är en bidragande faktor till framgång för dolda mästare. De flesta av företagen återfinns i mindre städer, men i Japan hittas 74 procent i en urban miljö, varav 40 procent i Tokyo och 13 procent i Osaka. Intressant nog finns alla Japans dolda mästare på huvudön Honshu, vilket pekar på behovet av en lokal stark värdekedja för de japanska företagen.

Dolda mästare tenderar att arbeta under radarn och medvetet positionera sig som nivå 2 eller nivå 3 leverantörer i värdekedjan. Få dolda mästare är ansvariga för slutprodukter, istället tenderar de att fokusera på delar, komponenter och moduler, eller system som är ”osynliga men outhärliga” med andra ord.

En utmaning i Japan när det gäller att utveckla dolda mästare är rekryteringen av kvalificerad arbetskraft, speciellt för att bli verksamma i en global kontext. Professor Lippert hävdar att det japanska utbildningssystemet inte till dags dato är utformat för att möta behoven hos alltmer globaliserade tjänsteföretag. Under de senaste tio åren har antalet japanska studenter som studerar utomlands genomgående minskat, vilket gör det svårt för företag att rekrytera unga talanger med gedigna språkkunskaper. Utan språkkunskaper är det svårare för företag inom tjänstesektorn att ta sig in på den internationella marknaden än det är för produktionsbolag, då ingenjörer är mer sannolika att kunna kommunicera med varandra trots bristande språkkunskaper. De kulturella och språkliga barriärerna är lägre inom produktionssektorn än i tjänstesektorn, vilket troligen är anledningen till att majoriteten av Japans dolda mästare återfinns inom industriproduktion, trots att större intäkter alltmer finns att tjäna inom tjänstesektorn, eller genom försäljning av system, eller en funktion.

Datum  
2012-04-26

En särskild egenskap i den japanska kulturen, som också gör det svårt för små och mellanstora företag att hitta bästa medarbetarna, är mentaliteten att det är mer prestigefullt och säkrare att arbeta för eller anlita ett av de större japanska, internationellt etablerade företagen. Japaner uppfattas som mindre riskbenägna, vilket innebär att de bästa nyutexaminerade universitetsstudenterna tenderar att undvika de mindre företagen, vilket i sin tur begränsar företagets tillgång till talang och nya idéer. Generellt så återfinns dock majoriten av japanska anställda i företag, med färre än 300 anställda.

Japanska företag kan också möta moraliska och kulturella begränsningar. Affärsrelationer i Japan tenderar att ofta bygga på en lång och under förtroende uppbyggd affärsrelation, och därför kan det anses olämpligt att göra affärer med utländska konkurrenter då ett japanskt företag har varit den primära kunden och har bidragit till att "vårda" företaget. De stora japanska företagen som levererar slutprodukter för konsumenter, t.ex. i fordonsindustrin har i sin tur knutit till sig ett lager av underleverantörer med vilka man har en nära relation, god, men inte utan att ställa hårda krav.

Brist på Mergers and Acquisition -M&A möjligheter, en leverantörs inställning som en "vi är för små" attityd är vidare uppfattningar som begränsar och hindrar fler japanska företag från att bli dolda mästare. Professor Lippert hävdar att de flesta dolda mästare inte använder sig av M&A möjligheter, så detta tycks vara mer en upplevd begränsning då företagen kan komma in på marknaden på andra sätt. För att bli en dold mästare krävs istället egenskaper som fokus, uthållighet och att brinna för vad företaget gör.

Ledarskap inom de dolda mästarna tenderar att vara auktoritärt, och målmedvetenhet och oräddhet är högt värderade egenskaper. Det är viktigt med en ledare som kan inspirera andra och som brinner för sina idéer, liksom det är viktigt med talang som kan stödja ledaren och hans idéer. Med en passionerad ledare och duktiga medarbetare behövs trots allt fokus och koncentration för att nå världsklass. Professor Lippert avslutade med att hävda att ett starkt ledarskap, decentralisering, omfattande kunskap och högpresterande medarbetare är nyckeln till framgång för företag som strävar efter att bli dolda mästare. Denna slutsats är säkerligen något som delas även av Svenska dolda mästare.