

HERMANN SIMON
SKRYTÍ ŠAMPIÓNI
21. STOLETÍ

ÚSPĚŠNÉ STRATEGIE MÁLO ZNÁMÝCH FIREM,
KTERÉ MAJÍ VEDOUcí POSTAVENÍ
NA SVĚTOVÝCH TRZÍCH

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2010

Hermann Simon
Hidden Champions of the Twenty-First Century
Success Strategies of Unknown World Market Leaders

Original published in German by Campus Verlag under the title
Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter
Weltmarktführer (2007)

Copyright © Hermann Simon, 2007, 2009
Translation © Hana Škapová, 2010
Cover design © Petr Foltera, 2010
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-225-3

Obsah

Poděkování	11
Úvod	13
Jak jsem objevil skryté šampióny	13
Kapitola 1: Tajuplný charakter skrytých šampiónů	17
O kom je řeč? Přehled vybraných skrytých šampiónů z celého světa	18
Poodhalení tajemství	26
Jaká kritéria splňují skrytí šampióni?	27
Odkud pocházejí skrytí šampióni?	28
Zdroje znalostí a údajů	31
Strukturované údaje týkající se skrytých šampiónů	32
Jak úspěšní jsou skrytí šampióni?	34
Čemu se lze od skrytých šampiónů naučit	37
Cíle této knihy	38
Shrnutí	39
Kapitola 2: Růst a vedoucí postavení na trhu	41
Vnitřní oheň	41
Růst, růst, růst	42
Vývoj od skrytých šampiónů k velkým šampiónům	43
Explozivní střed	47
Rostoucí trpaslíci	51
Růst není zázračný lék pro všechny	52
Růst počtu zaměstnanců versus růst tržeb	53
Co je motorem růstu?	53
Vedoucí postavení na trhu	55
Co znamená vedoucí postavení na trhu?	60

Tržní podíly	62
Tržní podíl a ziskovost	63
Dlouhodobé cíle	65
Shrnutí	66
Kapitola 3: Trh a specializace	69
Vymezení trhu a tržní podíly	69
Úzce vymezené trhy	71
Jak skrytí šampióni vymezují své trhy	72
Úzká specializace	74
Šířka nebo hloubka	76
Tvůrci mikrosegmentů a vládci příslušných trhů	79
V dobrém i zlém	84
Mírná diverzifikace	86
Shrnutí	95
Kapitola 4: Globalizace	98
Globalizace: druhý pilíř strategie	99
Globální působnost: současný stav a jak postupovat	101
Globalizace značek	105
Globalizace jako motor růstu	107
Přesuny mezi světovými regiony	110
Strategický význam trhů jednotlivých zemí	111
Trhy budoucnosti	113
Čína	114
Indie	118
Východní Evropa a Rusko	121
Japonsko	122
Latinská Amerika	123
Jak se buduje globální podnik	124
Mentální a kulturní aspekty globalizace	126
Geostrategická poloha	129
Shrnutí	132
Kapitola 5: Zákazníci, výroby, služby	136
Úzké vztahy se zákazníky	136
Požadavky zákazníků	140
Závislost na zákazníkovi a otázka rizika	141
Jak být blízko zákazníkům	145
Spektrum výrobků a služeb	151
Shrnutí	161

Kapitola 6: Inovace	164
Co znamená inovace?	164
Vysoká míra inovačnosti	168
Co podněcuje inovace	177
Počátky inovací	180
Manažerské a organizační aspekty inovací	183
Shrnutí	190
Kapitola 7: Konkurence	193
Struktura a chování konkurence	193
Skrytí šampióni ve světle Porterova modelu „pěti sil“	197
Konkurenční výhody	199
Udržitelnost konkurenčních výhod	204
Prokazování konkurenční převahy	206
Konkurenční strategie a náklady	208
Sparingpartneři pro udržení konkurenceschopnosti	214
Nadměrná orientace na konkurenci	217
Shrnutí	218
Kapitola 8: Finance, organizační uspořádání a podnikatelské prostředí	222
Financování	223
Organizační uspořádání	226
Uspořádání hodnotového řetězce	235
Podnikatelské prostředí	246
Podnikatelské klastry	248
Shrnutí	249
Kapitola 9: Zaměstnanci	253
Vytváření pracovních míst	253
Podniková kultura	256
Kvalifikace a vzdělávání	269
Tvůrčí iniciativa zaměstnanců	272
Přijímání nových zaměstnanců	273
Shrnutí	276
Kapitola 10: Vůdčí osobnosti	279
Vlastnické a manažerské struktury	280
Jak zásadní roli hraje vedení?	283

Kontinuita vedení	284
Mládí vpřed	286
Ženy ve významných funkcích	288
Internacionalizace managementu	291
Osobnosti	293
Styly vedení	297
Zajištění nástupnictví ve vedení podniku	299
Shrnutí	302
Kapitola 11: Skrytí šampióni: audit a vytváření strategie	306
Co je strategie?	307
Strategie skrytých šampiónů: pro koho jsou?	307
Skrytí šampióni – audity	308
Vytváření strategie	316
Strategie přihlížející k poskytované hodnotě a k ceně	325
Organizování a implementace	332
Skrytí šampióni a služby poradců	334
Shrnutí	335
Kapitola 12: Čemu nás učí skrytí šampióni	339
Vedení a cíle	339
Vysoce výkonní zaměstnanci	340
Hloubka	340
Decentralizace	341
Specializace	341
Globalizace	342
Inovace	343
Blízkost k zákazníkům	343
Tři kruhy a osm ponaučení	343
Ponaučení pro tvůrce strategií	345
Ponaučení plynoucí z řízení polarit	347
Ponaučení pro malé podniky	348
Ponaučení pro středně velké podniky	349
Ponaučení pro velké korporace	350
Ponaučení pro investory	356
Ponaučení pro tvůrce vládních politik, regiony a jednotlivé země	359
Shrnutí ponaučení	364

O autorovi	367
Věcný rejstřík	368
Jmenný rejstřík	371
Jmenný rejstřík – podniky (značky) a instituce	375

Úvod

Jak jsem objevil skryté šampióny

Myšlenka prozkoumat strategie neznámých firem s vedoucím postavením na světových trzích vznikla v roce 1986. Tehdy jsem se setkal s profesorem Theodorem Levittem, uznávaným marketingovým odborníkem, který učil na Harvard Business School. O tři roky dříve, v roce 1983, profesor Levitt zpopularizoval pojem „globalizace“ v převratném článku pro časopis *Harvard Business Review*.¹ Během našeho setkání jsme zahájili debatu o otázce úspěšnosti v oblasti vývozu. Proč mají některé země v této oblasti dominantní postavení? Proč se jiným zemím vyvážet nedaří? O dva roky později, když jsem na Harvard Business School působil jako hostující profesor, se stejné téma vynořilo znovu. O nějakých dvacet let později jsme mohli pokračovat v debatě víceméně v nezměněné podobě. Ted Levitt zemřel v roce 2006. Tuto knihu věnuji právě jemu.

Stejně jako tomu bylo v minulosti, silná exportní výkonnost zemí jako Německo, Švýcarsko nebo Švédsko není výsledkem úsilí velkých firem. Velké, globálně působící podniky s rozsáhlými vývozními aktivitami existují ve všech vysoce rozvinutých průmyslových zemích. V rámci diskusí s profesorem Levittem jsme se zamýšleli nad tím, zda je možné trvalé úspěchy německy mluvících a skandinávských zemí v oblasti vývozu připisovat malým a středním podnikům. Země jako Spojené státy, Francie nebo Japonsko, které zdaleka nemají takový počet podniků menší velikosti, popřípadě jejichž menší podniky nejsou tolik zapojeny do mezinárodního obchodu, nedosahují tak dobrých exportních výsledků. Postupně jsem přišel na to, že bezpočet středně velkých podniků zastává ve svém oboru vedoucí postavení na světovém trhu. Na opodstatněnosti tvrzení, že tyto tržní vůdci představují vedoucí sílu globalizace, se nic nezměnilo ani v posledním desetiletí. Pokud k nějaké změně došlo, pak jedině v tom smyslu, že tyto podniky hrají v globalizačním procesu ještě zásadnější úlohu.

Toto téma jsem představil a předložil k diskusi na všech pěti kontinentech. V rámci toho jsem zjistil, že skryté tržní vůdce najdeme úplně všude. Objevil jsem je v Americe, Brazílii, Japonsku, Jižní Africe, Koreji, na Novém Zélandu a v řadě dalších zemí. Ukázalo se, že pokud jde o kulturu, strategii a vedení, mají tyto podniky nápadně podobné rysy. Nicméně stále platí, že většinu takových firem najdeme v německy mluvících a skandinávských zemích. Odhaduji, že 80 % všech středně velkých podniků s vedoucím postavením na světovém trhu pochází právě z těchto regionů. Na konci osmdesátých let jsem tyto neobyčejné podniky začal označovat jako „skryté šampióny“. V roce 1992 vzbudil značnou pozornost můj článek pro *Harvard Business Review*.² Slovní hříčka využívající spojení zdánlivě protichůdných výrazů „skrytý“ a „šampión“ přidávala myšlenku na tajuplnosti. Pojem „skrytí šampióni“ se vžil a začal se běžně používat po celém světě. Ke dni 27. 8. 2008 přineslo vyhledávání pojmu na google.com 70 200 výsledků. První kniha na toto téma vyšla v sedmnácti zemích světa.³ „Skrytí šampióni“ se dostali i na obálku časopisu *Business Week* jako upoutávka na hlavní téma příslušného čísla (viz obrázek Ú.1).

Způsob nahlížení na koncepci skrytých šampiónů se postupem času měnil. Někteří lidé zpočátku považovali strategie a metody vedení těchto podniků za podivné, exotické či zastaralé. Jiní vnímali skryté šampióny jako extrémně specializované a fanaticky odhodlané maloměstské podniky působící v úzkém mikrosegmentu, s mizivou šancí na dlouhodobé přežití ve věku velkých korporací,

Obr. Ú.1 Mezinárodní ohlas skrytých šampiónů



diverzifikace a globalizace. Další se domnívali, že takové středně velké firmy jsou odsouzeny k tomu, aby nerostly, zastarávaly po stránce technologií a nakonec doplatily na nedostatečnou diverzifikaci rizika – důsledek svého úzkého zaměření. Navíc byly manažerské metody těchto podniků často považovány za archaické, patriarchální, autoritářské a stále vzdálenější potřebám moderní pracovní síly. Taková hodnocení jsou nepochybně v některých případech pravdivá. Nicméně svět a cesty skrytých šampiónů 21. století se vyvíjejí zcela v protikladu k očekáváním těchto skeptiků. Tato kniha odhaluje pozoruhodné úspěchy skrytých šampiónů na počátku 21. století.

Dnes jsem silněji než kdy dříve přesvědčen, že dlouhodobě skvělé strategie a manažerské metody mnohem pravděpodobněji najdeme u skrytých šampiónů než u velkých korporací. Přesto se výzkum v oboru managementu, výuka i manažerská literatura nadále zaměřují na velké a dobře známé společnosti. V padesátých letech byla hvězdou firma General Motors, v sedmdesátých letech na sebe pozornost strhla firma IBM. Obě byly považovány za modelové příklady skvělého řízení podniku. Dnes jsou hvězdami společnosti jako Microsoft a Nokia nebo internetové firmy jako eBay a Google. Nepochybně jde o velmi úspěšné podniky. Ale sláva firem General Motors a IBM postupně vybledla, a stejně tak mohou Microsoft a další hvězdy dnešní doby výrazně ztratit na lesku, až se na ně bude zpětně pohlížet někdy v roce 2035. A navíc, co se vlastně může pozorovatel ze světa běžného podnikání naučit od hvězdných podniků typu Nokia nebo Google, které jsou ve svých oborech podobně jedinečné jako Albert Einstein nebo Tiger Woods? Mnohem vhodnější modely a poučné příklady nabízejí v zásadě „obyčejné“ podniky typu skrytých šampiónů, které se vypracovaly na přední místa v rámci svých trhů pomocí specifických strategií. Malé a střední firmy z celého světa se mohou naučit mnohem více od těchto málo známých podniků s vedoucím postavením na trhu než od dobře známých velkých korporací.

Rád bych čtenáře upozornil na jednu skutečnost: velké množství údajů a informací uváděných v této knize vychází převážně z podkladů dodaných firmami samými. Nebylo možné ověřovat údaje a odhady stovek podniků působících na mnohdy vysoce rozdrobených trzích, a nemohu tedy garantovat správnost veškerých uváděných firemních údajů a informací.

Poznámky

- ¹ Viz Theodore Levitt: „The Globalization of Markets.“ *Harvard Business Review*, 1983, květen/červen, s. 92–102. Pojem „globalizace“ se poprvé objevil v roce 1944; v roce 1981 se začal běžně používat. V kontextu podnikání se používání pojmu rozšířilo až po zveřejnění Levittova článku.
- ² Viz Hermann Simon: „Lessons from Germany’s Midsized Giants.“ *Harvard Business Review*, 1992, březen/duben, s. 115–123.
- ³ Hermann Simon: *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World’s Best Unknown Companies*. Boston, Harvard Business School Press 1996.

Kapitola 1

Tajuplný charakter skrytých šampiónů

Velké korporace jsou předmětem neustálého zájmu a zkoumání akademických pracovníků, analytiků, akcionářů a novinářů. Oproti tomu skrytí šampióni zůstávají víceméně neprobádaným zdrojem znalostí. Tisíce těchto vysoce úspěšných podniků, roztroušených po celém světě, jsou obestřeny závojem nenápadnosti, neviditelnosti a v některých případech také záměrného utajování. Platí to pro výrobky, které tyto podniky vyrábějí, pro jejich metody zdolávání konkurence a rovněž pro jejich interní systémy řízení, o nichž je ještě náročnější cokoli zjistit. Dokonce i jména těchto podniků jsou známa pouhé hrstce odborníků, poradců, novinářů a výzkumných pracovníků.

Toto tajnostkářství ostře kontrastuje s dominantním postavením, jemuž se skrytí šampióni těší na svých trzích. Řada z nich má více než 50% podíl na globálním trhu a v některých případech dosahují jejich podíly na příslušných trzích 70–90%. V průměru bývají tyto podniky dvakrát větší než jejich nejsilnější konkurenti. Existuje jen velmi málo nadnárodních korporací, jimž se daří dosahovat srovnatelných tržních výsledků. Pokud jde o globalizační proces, skrytí šampióni v tomto směru rozhodně nezaostávají, spíše jsou jeho předvojem. Během posledního desetiletí tyto podniky rostly a výrazně posílily svou konkurenceschopnost. Jedním z působivých znaků těchto malých a středních podniků je jejich vytrvalé, dlouhodobé úsilí o dosahování skvělých výsledků v globálním měřítku.

Jen málo lidí, kteří se zabývají výzkumy v oboru managementu, zkoumá takto dlouhodobě úspěšné strategie, aniž by byli ovlivněni nejnovějšími módními trendy. Možná největší pozornost si zaslouží Američan Jim Collins, který – a to je výmluvné – je spíše nezávislým vědeckým pracovníkem, než že by byl svázán s některou z předních univerzit. V knize *Good to Great (Jak z dobré firmy udělat skvělou)* popisuje své závěry, které v mnoha případech odpovídají mým vlastním zjištěním.¹ Jeden příklad z Collinsovy knihy: čím méně jsou vedoucí představitelé známí na veřejnosti, tím úspěšnější jsou jejich podniky z dlouhodobého hlediska. Existuje snad lepší důvod k tomu, aby se skrytí šampióni nadále skrývali?

Jamba za „naši nejzajímavější akvizici v prostoru mobilních komunikací“.⁴ Jeho úvaha vycházela ze skutečnosti, že na světě je v současnosti miliarda televizních přijímačů a miliarda zařízení připojených k internetu – ale téměř tři miliardy mobilních telefonů.

Netjets

Společnost Netjets je průkopníkem myšlenky podílového vlastnictví soukromých letadel. Má k dispozici větší počet letadel než všechny ostatní letecké společnosti nabízející podílové vlastnictví letounů dohromady a jejich 700 strojů každoročně absolvuje 370 tisíc letů.

EOS

EOS patří k předním dodavatelům technologie laserového sintrování. Tento proces umožňuje vytvářet z počítačových údajů trojrozměrné fyzické objekty.

Znali jste některou z uvedených firem? Možná ani jednu. Přitom každá z nich ve svém oboru vévodí světovému trhu. V podobném výčtu skrytých šampiónů bychom mohli pokračovat téměř donekonečna. Skrytí šampióni působí v každém segmentu průmyslového zboží, spotřebního zboží i služeb.

Poodhalení tajemství

Proč tyto mimořádné firmy, jimž patří přední příčky na světových trzích, zůstávají téměř neznámé? Důvodů je celá řada, ale nejzjevnějším z nich je skutečnost, že podstatná část výrobků nabízených skrytými šampióny nepřitahuje pozornost spotřebitelů. Mnoho uvedených firem působí v „okrajových částech“ hodnotového řetězce – dodávají zařízení, komponenty nebo procesy, které v konečném výrobku nebo službě nejsou rozeznatelné. V důsledku toho ztrácejí jejich výrobky vlastní identitu či autonomii. Kolik hotelových hostů zajímá, který software zajišťuje rezervace pokojů? Jde o Fidelio. Když si spotřebitel kupuje láhev sodovky, zamyslí se nad tím, jak se tekutina dostala do láhve, popřípadě jakým způsobem se lepí etikety? Kdo kromě odborníků ví, že vnitřní povrch válců spalovacího motoru nemá být dokonale hladký, ale poněkud hrubší, aby se tak umožnilo lepší mazání? A že nejlepší honovací stroje na toto jemné opracování povrchu vyrábí firma Gehring? A co třeba parfémy? Zamyslí se někdo nad otázkou, kdo dodává používané esence a vůně? Zajímá někoho, že jde o další skryté šampióny, například firmy Givaudan, Firmenich, IFF nebo Symrise?

Dalším důvodem, proč skrytí šampióni zůstávají v utajení, je jejich snaha nebudit pozornost. Podle slov generálního ředitele předního světového výrobce

jehel pro textilní výrobu „každá nechtěná zmínka o našem podniku podkopává naše úsilí o to zůstat neznámí“. Jeho podnik přitom není žádným trpaslíkem – zaměstnává přes sedm tisíc lidí. Ředitel podniku, který vévodí světovému trhu elektronických konektorů, mi řekl: „Vítám výsledky vašeho zkoumání, na druhé straně se bráním tomu, aby se náš podnik objevoval ve vašich publikacích.“ Daný podnik zaměstnává téměř deset tisíc pracovníků. A generální ředitel firmy vyrábějící senzory a zaměstnávající více než 4300 lidí prohlásil: „Určitě vám nemusím říkat, že skrytí šampióni jsou úspěšní proto, že jsou velmi diskrétní, když jde o jejich úspěšné strategie.“ Uvedená vyjádření jsou typická pro ředitele a majitele podniků, kteří si přejí držet se stranou zájmu veřejnosti. Řada z nich se cíleně vyhýbá kontaktům s novináři, výzkumnými pracovníky a podobnými typy zájemců o jejich činnost. Generální ředitel největšího světového výrobce jistě klíčové součástky do tlumičů otřesů mi řekl: „Nestojíme o to, aby naši konkurenti nebo naši zákazníci věděli, jak velký podíl na trhu ve skutečnosti máme.“ V diskusi na podobné téma poznamenal ředitel jednoho podniku působícího v oblasti služeb: „Po dlouhá léta si uchováváme anonymitu a tento stav nám naprosto vyhovuje. Našeho specifického segmentu si nikdo nevíšmá.“

Nepříliš iniciativní postoj vůči publicitě, médiím a výzkumným pracovníkům nabízí výhody, jež by se neměly podceňovat: firmám to pomáhá plně se soustředit na vlastní práci. Jim Collins názorně rozlišuje mezi „chovnými koňmi“ a „tažnými koňmi“. Tažní koně nevěnují moc času ani pozornosti péči o svůj image na veřejnosti, a šetří tak čas a energii, které soustředí na svůj skutečný účel: zajištění chodu podniku.

Tato rezervovanost samozřejmě neznamená, že by skrytí šampióni nebyli dobře známí mezi svými přímými zákazníky. Opak je pravdou. Většina skrytých šampiónů má na svých specifických trzích nesmírně silné postavení. Jejich značky jsou dobře známé, těší se vynikající pověsti a konkurenční podniky je často vnímají jako měřítko kvality a výkonnosti.

V posledních letech jsem zaznamenal, že skrytí šampióni začínají častěji vystupovat ze svého ústraní. Vede k tomu několik důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že rychlý růst a mezinárodní úspěchy automaticky přitahují pozornost. Během posledních deseti let se šestinásobně zvýšil počet skrytých šampiónů kotovaných na burzách nebo vzbuzujících zájem investorů soukromého kapitálu. Skrytí šampióni také ve větší míře začínají využívat služeb externích poradců.

Jaká kritéria splňují skrytí šampióni?

Pro zařazení mezi skryté šampióny musí podnik splňovat kritéria uvedená v obrázku 1.1.

Obr. 1.1 Kritéria pro zařazení podniku mezi skryté šampióny

Jaká kritéria splňuje skrytý šampión?

- První, druhá nebo třetí příčka na světovém trhu nebo první příčka na příslušném kontinentu. Tržní postavení je obecně dáno velikostí tržního podílu. Pokud podnik nezná svůj přesný tržní podíl, používáme relativní tržní podíl (tržní podíl, počet jednotek nebo tržby daného podniku děleno tržním podílem, počtem jednotek nebo tržbami největšího konkurenta). Vzhledem k tomu, že není možné sledovat všechny trhy, spoléháme na údaje o tržních podílech dodané jednotlivými podniky.
- Tržby pod hranicí 4 miliard dolarů ročně.
- Podnik je veřejnosti málo znám. Tento aspekt nelze přesně kvantifikovat, ale přes 90 % podniků zahrnutých mezi skryté šampióny splňuje daný požadavek z kvalitativního hlediska.

Přestože některé podniky z této skupiny jsou poměrně velké, obvykle se snaží udržet si silné stránky typické pro firmy střední velikosti. Podniky s ročními tržbami převyšujícími 1 mld. dolarů jsou obvykle považovány za velké korporace. Velikost je ovšem relativní pojem. Největší světová společnost, kterou je Wal-Mart Stores, vykázala v roce 2007 tržby ve výši 379 mld. dolarů. O deset let dříve patřila první příčka společnosti Mitsubishi, jejíž tržby dosahovaly 184 mld. dolarů. Dokonce i nejmenší z podniků zařazených do seznamu Fortune Global 500 vykázal v roce 2007 tržby ve výši téměř 17 mld. dolarů.⁵ Průměrný podnik zařazený do seznamu Fortune Global 500 má 67 812 zaměstnanců, takže je 33krát větší než průměrný skrytý šampión s 2037 zaměstnanci. Největší skrytí šampióni jsou stále výrazně menší než 500 předních mezinárodních společností, a můžeme je proto řadit do kategorie podniků střední velikosti.

Odkud pocházejí skrytí šampióni?

Jak ukázal přehled vybraných skrytých šampiónů na začátku této kapitoly, tyto podniky mohou pocházet z celého světa. Na skryté šampióny jsem narážel v rámci poradenských projektů, konferencí a cest v desítkách různých zemí. Podniky patřící do této kategorie se najdou téměř všude. Několikrát se mi po skončení přednášky stalo, že ke mně přistoupil někdo z posluchačů s poznámkou: „Právě jste tady popsal náš podnik. Jak to, že jej tak dobře znáte?“ Ve většině případů jsem o dané firmě slyšel poprvé v životě. Tyto zkušenosti vedly k závěru, že strategie, metody vedení a firemní kultury skrytých šampiónů jsou všude na světě podobné.

Než se podrobněji zaměříme na místa a země, odkud pocházejí skrytí šampióni, bude dobré podívat se na vývozní úspěšnost různých zemí. V rámci přednášek po celém světě už dlouhá léta pokládám svým posluchačům následující otázku:

blízkost k zákazníkům. Toto nové naladění často vydláždilo cestu radikálním restrukturalizacím velkých korporací. Nově utvořené obchodní jednotky mají často rysy podobné skrytým šampiónům. Přesto u řady podniků nadále vidím značný prostor pro zlepšování. Podniky všech velikostí, které nejsou příliš úspěšné, mohou těžit ze zkušeností skrytých šampiónů. Měly by porovnat své vlastní strategie se strategiemi skrytých šampiónů a zjistit, v čem se liší. Z takových auditů mohou vzejít konkrétní opatření. V kapitole 11 představíme možnosti, jak mohou podniky všech velikostí posoudit své strategické postavení s využitím strategických přístupů skrytých šampiónů. Takové srovnávací postupy neslouží jen k otevření nových perspektiv, pomáhají také při realizaci opatření, protože vycházejí z příkladů a zkušeností skutečných podniků.

V neposlední řadě jsem přesvědčen, že mladí lidé mohou od skrytých šampiónů získat cenné poznatky, kterých mohou využít při budování kariéry. Většina vysokoškolských absolventů dává přednost zaměstnání u velkých společností. To částečně vychází z jejich omezených znalostí o reálném světě podniků, což je kombinováno s převládajícím vlivem známých značek a také s názory vrstevníků. Ovšem takový pohled a z něj vyplývající preferování určitých zaměstnavatelů zdaleka nedoceňují realitu. Skrytí šampióni jsou velmi atraktivními zaměstnavateli. Vzhledem k jejich zaměření a omezené velikosti mohou noví zaměstnanci rychleji porozumět struktuře podniku a být pověřeni skutečnou odpovědností. Konečně vzhledem k mezinárodní působnosti skrytých šampiónů nabízejí tyto podniky velmi zajímavé možnosti rozvíjení kariéry v zahraničí.

Cíle této knihy

Po více než deseti letech nastal čas k napsání radikálně nové knihy o skrytých šampiónech. Změnila se spousta věcí. Pád železné opony, ekonomický vzestup Asie, liberalizace světového obchodu a snižující se náklady na dopravu a komunikaci otevřely podnikatelům zcela nový svět.

O čem je tato kniha? Snažíme se lépe porozumět důvodům, proč jsou skrytí šampióni tak úspěšní – jak v minulosti, tak v 21. století. Chceme se od nich učit. Co se v tomto stále více propojeném světě změnilo? Které strategie a manažerské metody vedou k dlouhodobým úspěchům? V této knize se budeme snažit zodpovědět mimo jiné tyto otázky:

- Jaký postoj mají skrytí šampióni k cílům a vizím? Jak jsou tyto vize předávány a implementovány?
- Jak definují své trhy? Jakou roli hrají jejich specializace? Jak se skrytí šampióni vyrovnávají s otázkou diverzifikace tváří v tvář nasycenému trhu a svému vysokému tržnímu podílu?

- Co pro skryté šampióny znamená globalizace? Jak malé a střední firmy reagují na ohromné nároky, které představuje mentální internacionalizace a potřeba působit na světových trzích? Jak vnímají „trhy budoucnosti“, např. Čínu, Indii nebo Rusko, a jak k nim přistupují?
- Jaké jsou postoje a strategie skrytých šampiónů s ohledem na koncepci blízkosti k zákazníkům, marketing, konkurenční výhody, outsourcing a strategické aliance?
- Co je hnací silou inovací? Jak vznikají noví skrytí šampióni?
- Jak skrytí šampióni financují svůj růst? Co se mění a co se bude měnit i nadále?
- Jaké organizační struktury a procesy si vybírají? Jak se vyrovnávají s otázkou centralizace vs. decentralizace?
- Jaký význam mají místní podnikatelské prostředí, průmyslové klastry, centra inovací a vzdělávací instituce?
- Čím se vyznačuje jejich firemní kultura? Jak tyto podniky dosahují tak vysoké míry motivovanosti zaměstnanců a jejich identifikace s podnikem? Jak zaměstnanci přijímají, školí a udržují si je?
- Jaké manažerské styly u nich převládají? Čím se vyznačují vůdčí osobnosti? Jak jsou vybírány?
- Jak může být získaných poznatků využito k posouzení postavení vlastního podniku a k doladění jeho strategie?

Máme před sebou náročný program, který přinese překvapivé poznatky a nové perspektivy.

Shrnutí

Celá řada mimořádně úspěšných podniků zůstává zahalena rouškou tajuplnosti a nenápadnosti: jde o skryté šampióny 21. století. V době rychle postupující globalizace se derou kupředu, s ohromnou vitalitou a velkými ambicemi. Přesto zůstávají stranou pozornosti tisku, odborníků na management i veřejnosti. Přitom právě tyto podniky uplatňují strategie a manažerské metody nezbytné pro úspěch v 21. století. Tradiční hodnoty a zdravý rozum u nich převládají nad posledními trendy a módními výstřelky v oblasti řízení i nad učením novodobých autorit v této oblasti.

Skrytí šampióni 21. století celosvětově dominují svým trhům, rychle se rozrůstají, vykazují pozoruhodnou schopnost přežít, často se specializují na výrobky, které nejsou příliš vidět, stali se z nich skutečně globální aktéři a jsou velmi úspěšní, byť nejde o zázračné podniky.

Každý, kdo se zajímá o management, se od skrytých šampiónů může hodně naučit. To platí do značné míry i pro velké korporace, které často neberou malé

O autorovi



Hermann Simon je prezidentem společnosti Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants, která má zastoupení v Evropě, Asii a Spojených státech. H. Simon je odborníkem na strategii, marketing a tvorbu cen; přednáší a radí podnikovým organizacím po celém světě. Před tím, než se začal plně věnovat poradenské činnosti, Hermann Simon působil jako profesor podnikové ekonomiky a marketingu na univerzitách v Mohuči a Bielefeldu a jako hostující profesor na řadě dalších univerzit, k nimž patří Harvard Business School, London Business School,

INSEAD, Keio University, Stanford a MIT. Je označován za jednoho z nejvlivnějších evropských myslitelů v oboru managementu. Byl členem redakčních rad řady odborných časopisů, například *International Journal of Research in Marketing*, *Management Science* a *European Management Journal*. Vydal přes 30 knih, včetně mezinárodního bestselleru *Hidden Champions* (1996), *Power Pricing* (1997), *Manage for Profit, Not for Market Share* (2006) a *Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company* (2009; česky kniha vyšla v nakladatelství Management Press pod názvem *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*).

Hermann Simon

SKRYTÍ ŠAMPIÓNI 21. STOLETÍ

**Úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení
na světových trzích**

Z anglického originálu *Hidden Champions of the Twenty-First Century. Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, vydaného v roce 2009 nakladatelstvím Springer, New York, NY, USA, přeložila Hana Škapová

V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 414. publikaci Edice Knihovna světového managementu. Sv. 29
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.

Sazbu zhotovilo SEVT, a. s., Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-225-3