

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

SKRYTÍ ŠAMPIONI V ČESKÉM EXPORTU

Bc. Alžběta ŠULCOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 17.5.2019

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů. Dále děkuji zástupcům z řad manažerů dotazovaných firem za poskytnutí údajů potřebných ke vzniku této diplomové práce. V neposlední řadě děkuji rodině za podporu v průběhu studia.

Obsah

Seznam použitých zkratek a symbolů	6
Úvod	7
1 Koncepce skrytého šampiona	9
1.1. Hermann Simon	9
1.2. Výzkum Hermanna Simona	10
1.3. Kritéria	14
1.4. Charakteristika	17
1.5. Formy vstupů na zahraniční trhy	28
1.6. Příklady skrytých šampionů	32
2 Analýza české exportního prostředí pro MSP	36
2.1. Podpora exportu MSP v ČR	36
2.2. Export MSP v ČR.....	38
3 Vybraní skrytí šampioni v České republice	40
3.1. LINET.....	40
3.2. LASVIT	47
3.3. SEV Litovel	52
3.4. Aveo Engineering	55
3.5. ManMat.....	57
3.6. Optaglio	60
3.7. Další příklady skrytých šampionů	63
4 Společné charakteristiky českých skrytých šampionů	66
Závěr	69
Seznam literatury	71
Seznam obrázků a tabulek.....	80

Seznam použitých zkratk a symbolů

BDI	Der Bundesverband der Deutschen Industrie (česky Federace německého průmyslu)
ČEB	Česká exportní banka
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EHS	Evropské hospodářské společenství
HC	Hidden Champions (česky skrytí šampioni)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NAFTA	North American Free Trade Agreement (česky Severoamerická dohoda o volném obchodu)
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SME	Small and medium enterprises (česky malé a střední podniky)

Úvod

Předchozí výzkumy ukázaly, že některé malé a středně velké podniky jsou lídry ve svých oborech na světových trzích a že mají velký podíl na tuzemském vývozu. Mnohé z těchto společností jsou ale navzdory svému úspěchu pro širokou veřejnost naprosto neznámé, a proto se nazývají "Skrytí šampioni".

Cílem této práce bude zjistit, zda je možné identifikovat české skryté šampiony a analyzovat je, aby bylo možné dále porozumět jejich úspěšné strategii. Rozhovorem s několika zástupci potenciálních skrytých šampionů a s použitím výsledků šetření z dřívějších studií v Německu je interpretováno několik faktorů úspěchu spolu se souvisejícími základními proměnnými.

Diplomová práce bude rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se bude věnovat samotnému konceptu „skrytých šampionů“. Nejdříve bude představen autor pojmu Hermann Simon, jeho kariéra a profesní úspěchy. Dále bude prezentován jeho výzkum, který probíhá od 90. let až do současnosti, a to převážně na německém trhu. Jeho zjištění budou zároveň porovnána s dostupnými daty ze současnosti. Navazující kapitola se zaměří na kritéria, která musí podniky splňovat, aby mohly být považovány za „skryté šampiony“. Dále pak budou identifikovány společné charakteristické vlastnosti firem nesoucích toto označení, kdy každá z charakteristik bude hlouběji rozebrána. Další část práce představí nejčastější formy vstupů na zahraniční trhy. V poslední části věnované výzkumu profesora Simona budou interpretovány jeho poznatky z oblasti průměrných tržeb skrytých šampionů, jejich počtu zaměstnanců či odvětví, ve kterém působí. V závěru budou pak představeny příklady firem, které ve své knize *Skrytí šampioni 21. století* uvedl jako úspěšné skryté šampiony.

Druhá část práce se zaměří na analýzu českého exportního prostředí malých a středních podniků. Budou představeny základní české instituce, které jsou spojené s mezinárodním obchodem. Dále se rozebere, jak tyto orgány podporují malé a střední podniky a budou uvedeny údaje o exportu českých MSP.

Ve třetí kapitole budou představeny vybrané společnosti z českého prostředí, které splňují, nebo se alespoň přibližují k definici skrytého šampiona. Bude rozebrána historie jejich vzniku, předmět podnikání, základní principy, důležitá strategická rozhodnutí, exportní politika a výsledky podnikání. Zároveň budou společnosti

rozebrány na základě osmi charakteristik definovaných v teoretické části této práce. Poslední kapitola diplomové práce shrne poznatky z předešlé kapitoli a porovná je s teoretickým základem. Na základě těchto rozborů bude vyhodnoceno, zda vybrané společnosti opravdu splňují profil skrytých šampionů. V závěru dojde také k posouzení České republiky z hlediska prostředí vhodného pro vznik skrytých šampionů.

1 Koncepce skrytého šampiona

Proč některé společnosti uspějí a jiným se tolik nedaří? Touto otázkou se zabývá velké množství moderní manažerské literatury a provádí se výzkumy, které se snaží dopátrat odpovědi. Za jakýsi vzor fungujících podniků jsou často považovány velké společnosti, které poutají většinu pozornosti veřejnosti, novinářů, výzkumníků či akcionářů (Simon 2010). Mnohdy přehlížené malé a střední podniky však mají oproti velkým korporacím své výhody.

Podle německého autora Hermanna Simona (2010), profesora a zakladatele poradenské společnosti Simon-Kutcher a Partners existuje relativně velká skupina malých a středních podniků (dále jen "MSP"), které jsou globálními tržními lídry v úzce definovaných tržních segmentech. Navzdory jejich úspěchu, silnému vývozu a operacím na globálnímu trhu, většina z těchto společností není známá napříč širokou veřejností. Obvykle se jedná o soukromé nebo rodinné firmy s dlouhodobými cíly a vizemi. Proto Simon vytvořil termín „skrytí šampioni“, v anglickém jazyce Hidden Champions, (dále jen HC), který tyto společnosti ilustruje.

1.1. Hermann Simon

Hermann Simon je německý autor, profesor, zakladatel a čestný předseda poradenské společnosti Simon-Kutcher a Partners. Během své kariéry působil jako manažerský poradce a profesor marketingu na několika univerzitách po celém světě a je autorem více jak 35 knih, které byly přeloženy do 26 jazyků. Mezi jeho bestsellery patří Think, Power pricing, Skrytí šampioni a Skrytí šampioni 21. století. Simon je autorem i několika pojmů, které se dnes běžně používají v teorii i praxi managementu, například „price management“, „investor marketing“ nebo právě zmiňovaný pojem „hidden champions“ (hermannsimon.com - CV, 2019).

Simon spolu s K. Sebastianem a E. Kucherem založil v roce 1985 konzultační společnost s názvem Simon-Kucher & Partners, která se zabývá poradenstvím v oblasti oceňování. Firma sídlí v německém Bonnu zaměstnává více jak 1100 pracovníků ve 23 zemích a má celosvětově 34 poboček. Samotná firma Simon-Kucher & Partners je skrytým šampionem v oblasti cenotvorby. (simon-kucher.com - About us, 2019)

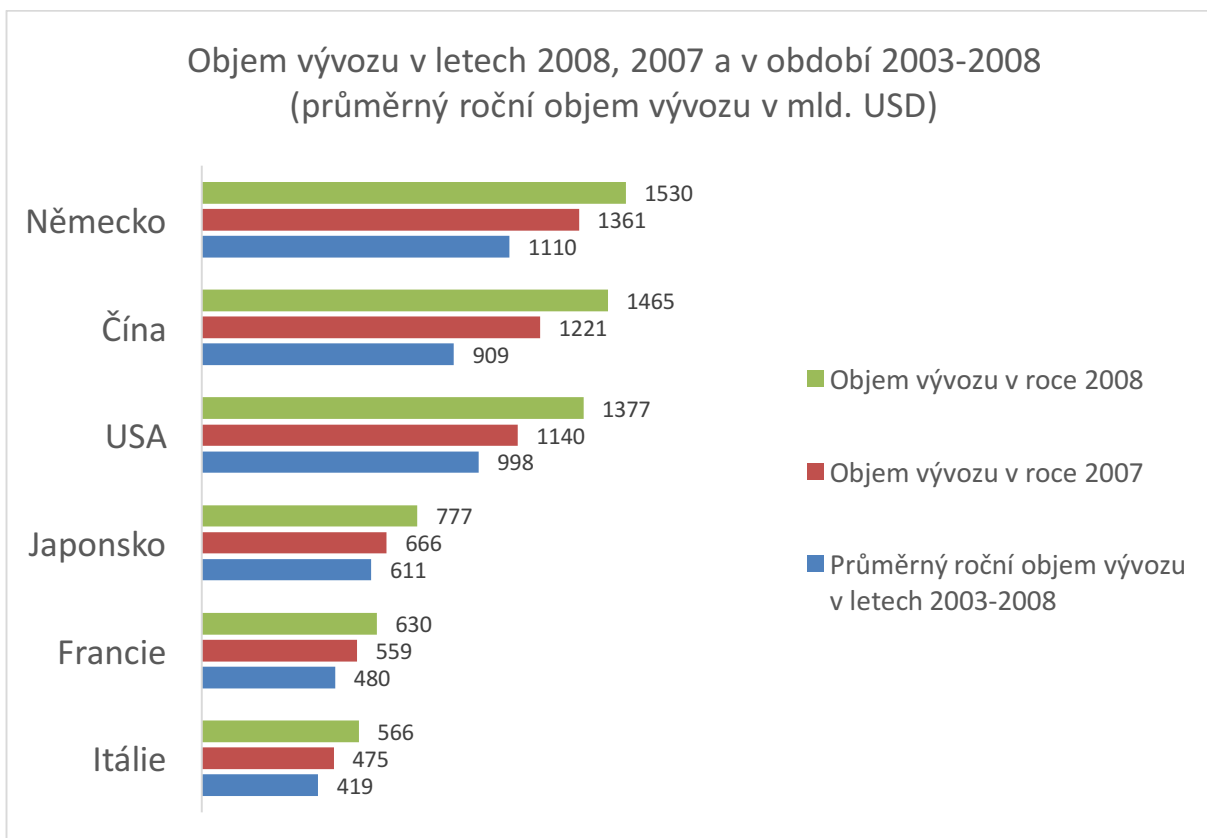
Koncem 80. let 20. století Simon začal zkoumat důvody takzvaného exportního zázraku Německa a přišel, že důležitým zdrojem vývozního úspěchu Německa jsou právě malé a střední firmy, které jsou veřejnosti skryty ač jsou světovými lídry na svém trhu. S identifikací skrytých šampionů Simon pokračuje i nadále. V roce 2010 se například spojil s investiční skupinou Wendel za cílem vytvoření holdingu, který by do skrytých šampionů investoval (Marsh, 2010)

Simonova poradenská společnost Simon-Kucher & Partners také pořádá jednou za pět let summit skrytých šampionů. Ten poslední (v pořadí třetí) se konal 14. září 2017 ve Frankfurtu a účastnilo se ho více jak 300 lidí z 19 zemí světa. Během této jednodenní akce zazněly projevy a prezentace strategií z úst reprezentantů 9 úspěšných skrytých šampionů. (simon-kucher.com - Hidden Champions Summit 2017, 2019)

1.2. Výzkum Hermanna Simona

Během svého výzkumu Hermann Simon postupně odhaloval společné rysy skrytých šampionů a jejich rozložení po celém světě. Ve své knize odhaluje souvislost mezi exportním úspěchem Německa a faktem, že většina HC pochází právě z Německa.

Graf níže znázorňuje objem vývozu a jeho vývoj v letech 2008, 2007 a průměrný roční objem vývozu mezi lety 2003 až 2008.



Zdroj: Simon, 2010, str. 29

Obr. 1 Objem vývozu v letech 2008, 2007 a období 2003-2008

Z obrázku je patrné, že ve zkoumaném období objem německého vývozu lehce převyšoval i takové exportní velmoce, jako je Čína nebo USA. Během dalších let došlo hlavně díky globalizaci ke změnám v pořadí jednotlivých států z prvních příček tohoto grafu. Německo se však stále drží v top 3 zemí s největším exportem. V roce 2017 se Německo umístilo na 3. místě za Čínou a USA.



Zdroj: <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/>

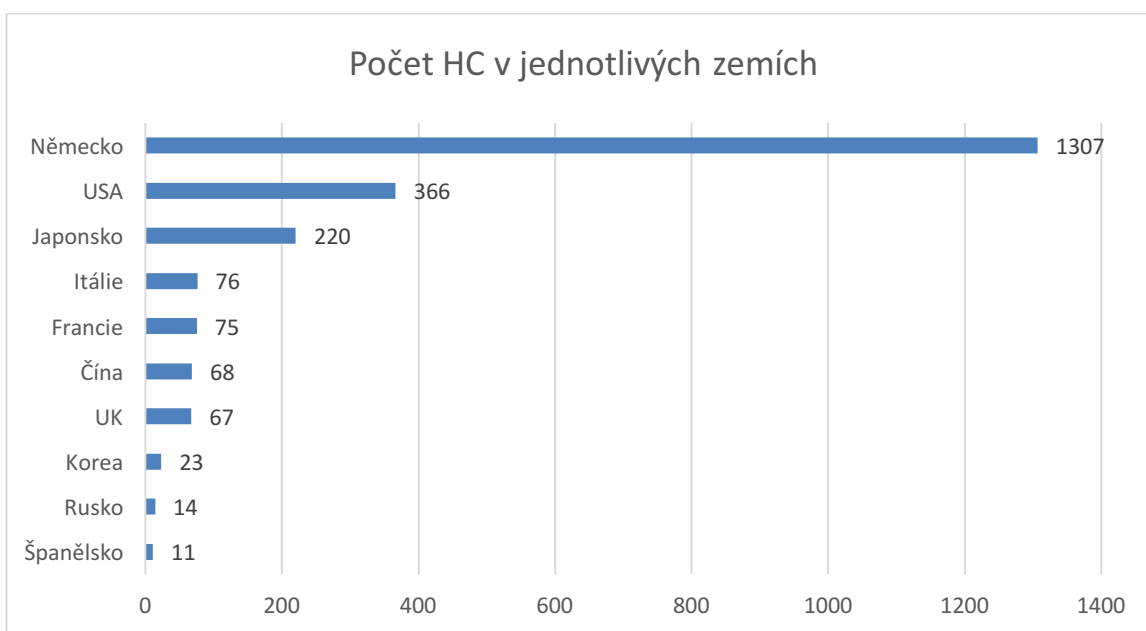
Obr. 2 Export jednotlivých zemí v roce 2017

Z obrázku 2 je vidět, že v roce 2017 Čína jasně dominovala z hlediska exportu nad ostatními zeměmi. Následovalo ji USA a hned za ním Německo. To mělo v roce 2017 v porovnání s údaji z předchozího grafu z roku 2008 vývoz nižší zhruba o 80 mld. USD.

Ačkoliv Simon (2010) ve své publikaci předpovídal, že v následujících letech pravděpodobně Čína přebere prvenství v objemu vývozu, Simona vývozní úspěch Německa zaujal natolik, že se rozhodl zkoumat důvody, proč rozlohou a počtem obyvatel relativně malá země vévodí příčkám světového exportu. Domníval se, že by mohla existovat souvislost mezi silným sektorem malých a středních podniků a exportní silou Německa. Během svého výzkumu zjistil, že v jiných velkých ekonomikách, jako jsou například Francie, Japonsko nebo USA, mají větší podíl na vývozu velké společnosti a role sektoru MSP není výrazná. V porovnání s Německem však tyto země nedosahují takového exportního úspěchu. Na základě těchto zjištění Simon došel k závěru, že velký počet MSP je klíčový k dosažení vedoucího postavení na trhu.

Simon identifikoval a zkoumal HC zejména v Německu. Ale podle jeho výzkumu existují takové společnosti i v jiných, zejména v německy mluvících zemích. Mohlo

by se zdát, že velký počet skrytých šampionů v Německu je dán hlavně Simonovým podrobnějším výzkumem v této konkrétní zemi a tedy že dochází ke zkreslování údajů. Simon však říká, že na základě výzkumu jeho kolegů, kteří dlouhodobě vyhledávají skryté šampiony v jiných zemích, ve Francii odhalili takových firem například jen 75, v Japonsku 220. Tedy žádná země nedosahuje takového počtu skrytých šampionů poměrově k počtu obyvatel jako jich je právě v Německu. (Simon-kucher.com, Hidden champions strategy, 2014)



Zdroj: <https://www.simon-kucher.com/en/resources/videos/hidden-champions-strategy>

Obr. 3 Počet HC v jednotlivých zemích

Celosvětově existuje více jak 2734 podniků, které splňují kritéria HC a jsou tedy považovány za skryté šampiony. Zajímavé je, že přes 1300 HC pochází z Německa. (simon-kucher.com - Hidden champions strategy, 2014)

Vzhledem k podobným rysům podnikového hospodaření mezi Německem a Českou republikou se dá předpokládat, že tyto podniky s vedoucím postavením na trhu existují také v České republice.

1.3. Kritéria

Simon (2010) uvádí tři základní kritéria, která musí podnik splňovat, aby mohl být nazýván „skrytým šampionem“:

1. Číslo jedna, dva nebo tři na globálním trhu nebo první příčka na jeho kontinentu
2. Tržby nižší než 4 miliardy dolarů za rok
3. Nízké povědomí veřejnosti

Pozice na trhu

Pozice na trhu je obvykle určena podílem na daném trhu. Není však jednoznačné, zda se jedná o tržní podíl z hlediska dodávaného objemu nebo velikosti tržeb. Dle Simona (2010) většina MSP přikládá větší význam hodnotovému vyjádření před objemovým. Pokud si podnik není vědom svého přesného podílu na trhu, Simon využívá k určení relativní podíl, což je vlastní tržní podíl společnosti, tržby nebo počet jednotek vyděleno podílem na trhu, tržbami nebo počtem jednotek jeho nejsilnějšího konkurenta. Z důvodu velkého množství různých trhů není v autorových silách sledovat, jaký podnik v jakém sektoru zaujímá vedoucí postavení. Autor tedy v tomto případě čerpá z informací poskytnutých společnostmi a pokud daná firma uvádí, že má vedoucí postavení na trhu, autor to bere jako fakt a spoléhá na pravdivost údajů.

Výše tržeb

Stanovení limitu ročních tržeb je nezbytné pro rozlišování HC od velkých společností nebo také od takzvaných „Big Champions“, což jsou bývalí HC, kteří přesáhli hranici příjmů. Jinými slovy průměrný HC je stále mnohem menší než průměrná společnost. (Simon, 2010)

Nízká úroveň povědomí veřejnosti

Podle Simona (2010) nelze přesně kvantifikovat nízkou úroveň povědomí veřejnosti, nicméně více než 90 % firem zahrnutých do jeho studie splnilo tento požadavek z kvalitativního hlediska. Většina HC se vyskytuje v průmyslových odvětvích, které mají obecně nízkou úroveň veřejného povědomí. Může se jednat například o dodavatele komponentů, které jsou používány ve známých výrobcích, ale široká veřejnost se hloubkově nezajímá, z čeho jsou výsledné produkty kompletovány. Důležité je ale poznamenat, že většina skrytých šampionů je

spokojena s tím, že jsou pro veřejnost neznámí a dokonce z této situace těží. Schválně zaujmají rezervovaný postoj vůči publicitě, kontaktu s novináři a různým výzkumům jejich činnosti. Tento přístup jim umožňuje chránit své know-how a strategie a zároveň se plně soustředit na odvedený výkon, nikoliv image. Skrytí však zůstávají jen před širokou veřejností. Na trzích, ve kterých operují mají silné postavení a jsou dobře známí mezi zákazníky i konkurenty.

Porovnání kritérií skrytého šampiona s kritérii MSP

Simon ve svých publikacích v českém jazyce uvádí, že skrytí šampioni pochází z řad malých a středních podniků. V porovnání s definicí MSP, která je uplatňována všemi státy EU však tato tvrzení nelze aplikovat na všechny HC, jelikož aby podnik spadl do kategorie malého a středního podniku, musí splňovat tato kritéria:

1. Zaměstnávat méně než 250 osob,
2. Roční obrat maximálně 50 mil. EUR (56,3 mil. USD)

(Evropská unie, 2015)

Na rozdíl od skrytých šampionů je tedy omezen počet zaměstnanců. Toto kritérium může mít zásadní vliv na výzkum v praktické části této práce, jelikož, jak bude uvedeno v kapitole věnující se příkladům konkrétních šampionů, průměrný skrytý šampion má mnohonásobně víc zaměstnanců než je limit pro MSP. Stejně tak je i roční obrat stanovený pro MSP mnohonásobně nižší, než povolují kritéria pro skrytého šampiona. Je možné, že došlo k nepřesnému překladu. Jelikož v Německu existuje ještě jeden pojem, který zaštiťuje tyto malé a střední podniky, takzvaný Mittelstand.

Mittelstand

Mittelstand je německý pojem, který se často v jiných jazycích interpretuje jako jednotný název pro „malé a střední podniky“. Tento překlad není ale zcela přesný, jelikož pro zařazení do Mittelstandu není primárně rozhodující velikost firmy. Pro pojem Mittelstand neexistuje žádná právní nebo všeobecně platná definice. Často se právě používá termín MSP (anglicky SMP). Kritéria Mittelstandu jsou oproti kritériím MSP spíše kvalitativní a hůře měřitelná. Začlenění společností do Mittelstandu je spíše na základě pocitového vnímání firmy, než o splnění daných kritérií. Jedná se tedy spíše než o konkrétní daná kritéria, tak o charakteristiky a ty jsou následující:

Právní a ekonomická nezávislost firmy

V Mittelstandu mohou být pouze společnosti, které nemají právní nebo vlastnické vztahy s velkými koncerny.

Jednotné vlastnictví, řízení a kontrola či jejich úzká provázanost

Jestliže je podnik veden přímo vlastníkem nebo jeho rodinou, jedná se o Mittelstand v úzkém smyslu. Pokud je firma vedena najatými manažery, ale většinoví vlastníci mají stále významný vliv na vedení podniku, jedná se o širší smysl Mittelstandu. V případě, že je vedení firmy striktně odděleno od vlastníků, nejedná se z pravidla o Mittelstand.

Osobní přístup k vedení společnosti

Podnikatelé jsou většinou zainteresovaní do chodu firmy, organizační struktura je zaměřena na jednotlivé osobnosti a jednotné vedení (Popovic, Becker, Schmidl, 2008).

Dle Federace německého průmyslu (BDI) by měla být přezkoumána definice malých a středních podniků tak, aby se Mittelstand, který se tak významnou mírou podílí na ekonomice, nevylučoval z evropské definice MSP (BDI – European SME policy, 2016).

Dalo by se tedy říci, že skrytí šampioni, kteří zároveň spadají do kategorie MSP jsou firmy s velkým potenciálem růstu a například na začátku svého podnikání. Vzhledem k tomu, že Simonovy statistiky se zaměřují především na německý trh, který je do počtu a úspěšnosti skrytých šampionů daleko před jinými státy, je možné, že v České republice budou nalezení skrytí šampioni spadat i do kategorie malých a středních podniků.

1.4. Charakteristika

Po stanovení základních kritérií, která musí společnost splňovat, aby mohla být zařazena mezi skryté šampiony, je potřeba identifikovat charakteristické prvky pro HC. Simon (2010) vytvořil rámec s ohledem na nejvýraznější strategie skrytých šampionů. Osm charakteristik nebo tři kruhy a osm ponaučení, jak je Simon nazývá, jsou:

1. Specializace
2. Globalizace
3. Vedení a cíle
4. Inovace
5. Vysoce výkonní zaměstnanci
6. Hloubka
7. Decentralizace
8. Blízkost k zákazníkům

Specializace a globalizace představují vnější faktory a zároveň dva pilíře, na kterých strategie skrytých šampionů staví. Proto jim v následující části bude věnována větší pozornost.

1.4.1. Specializace

Úzká specializace na určitý segment trhu je prvním ze dvou pilířů úspěšných obchodních strategií skrytých šampionů. Takzvaná strategie zacílení je jednou ze tří generických strategií, které definoval ve své knize Konkurenční strategie profesor Porter (1994).

Porterovy generické strategie

Tato teorie pracuje se třemi, respektive čtyřmi marketingovými strategiemi, při jejichž aplikaci budou firmy dlouhodobě úspěšné na trhu. Porterův model ukazuje na dvě možnosti, jak se mohou firmy a jejich produkty či služby na trhu odlišit. Jedním způsobem je cena a druhým unikátnost samotného produktu či služby. Druhým faktorem, který Porter do teorie zahrnuje, je velikost cílové skupiny. Záleží tedy, jestli firma cílí na celý trh nebo pouze na určitou oblast. (Porter, 1994)

Strategie vedení cenou

Strategie vedení cenou znamená, že cena produktu nebo služby je na trhu nejnižší a tedy láká ke koupi skupinu lidí, která je cenově senzitivní, kteří se o koupi rozhodují čistě jen na základě ceny produktu či služby. Za předpokladu, že jediným rozdílem mezi daným produktem a jeho přímým konkurentem je pouze cena, jsou přilákáni i kupci, u kterých za normálních situací faktor ceny nehraje takovou roli. V posledních letech se ukazuje i obrácený princip, kdy firmy nabízejí za nejvyšší ceny. Lidé pak nakupují produkty právě z důvodu vysoké ceny, aby společnosti ukázali, že na to mají a vymezili si tak svoje sociální postavení. Zejména v období krize tyto luxusní produkty zažívají dobré časy. Avšak v případě klasického vedení cenou, kdy je snaha zlikvidovat konkurenci nabízením nejnižší ceny na trhu, je pro firmy nutné mít potřebný kapitál (například během zaváděcích nebo i dumpingových cen) nebo disponovat unikátním know-how, které zajistí efektivní výrobu a distribuci produktu či služeb. Nevýhodou této strategie je, že v případě příchodu nové konkurence s ještě nižší cenou vznikne cenová válka, která může být pro podnik likvidační. (Porter, 1994)

Strategie odlišnosti

Druhou generickou strategií dle Portera (1994) je strategie odlišnosti. Podle ní musí být produkt či služba natolik unikátní, že se odliší od konkurence a potenciální zákazníci budou ochotni si za tuto odlišnost i připlatit. Výhodou této strategie je, že je mnohdy tato odlišnost konkurencí nenapodobitelná. Aby tato strategie mohla fungovat, musí firma disponovat buďto speciálními, často vědeckými poznatky, nebo skvělým obchodním a marketingovým plánem.

Strategie zacílení

Strategie zacílení představuje zaměření se na úzký segment trhu. Tam pak může aplikovat jednu z dvou výše zvolených strategií, tedy cenovou či strategii odlišení. Mnohdy si firmy však při této strategii vybírají tak úzké a specifické trhy, ve kterých se žádní konkurenti nevyskytují a není tedy ani potřeba aplikovat další strategické postupy na boj s konkurencí. Díky dokonalé znalosti tohoto segmentu jsou firmy schopny lépe pracovat s náklady a zároveň poskytovat produkty a služby na míru svým zákazníkům. Nebezpečím však může být pokles poptávky ve vybraném segmentu. (Porter, 1994)

Tato úzká specializace na vybraný segment trhu je nazývána v angličtině jako „niche strategy“, neboli v překladu výklenková strategie. Strategie spočívá v úzké specializaci na určitý produkt či službu. Nabízený produkt nebo služba se musí výrazně lišit od již existující nabídky, většinou se jedná o něco naprosto nového, inovativního, technicky náročného nebo založeného na nějakém vědeckém objevu. Výhodou této strategie je minimální počet konkurentů a tím pádem možnost rychlého růstu a získání dominantní pozice na trhu. Místo toho, aby se tak firmy nebo startupy zaměřovaly na velké trhy, na kterých už je hodně hráčů, vybírají si tyto mezery na trhu, které je mnohem snadnější zaplnit. Ve výsledku vymění trh s velkým počtem potenciálních zákazníků, ve kterém ale nedosáhnou významného tržního podílu, za trh malý, kde je sice menší počet zákazníků, naopak ale získají dominantní pozici a mají minimum nebo i žádné konkurenty, s kterými by se o podíl na trhu museli dělit. Na tyto trhy vstupují hlavně startupy, které mají na začátku svého podnikání nízký rozpočet. Nemohou si tedy dovolit nákladný marketing, který by bojoval s konkurencí. Zároveň také nemají prostor, kapitál ani zaměstnance na velké sériové výroby, které by dokázaly pokrýt potřeby velkých trhů, kterým tato strategie pomůže rychleji růst a vytvořit takové zázemí, že v budoucnu budou schopni vstoupit na hlavní trhy a uspět i ve velké konkurenci. (Dalgic, 2006)

Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu stojí na výše zmíněné strategii zacílení. Jedná se o marketingovou a obchodní teorii. Autoři pojmu Kim a Mauborgne v roce 2005 představili tuto teorii ve své knize s názvem Strategie modrého oceánu. V té rozdělují trh na dvě oblasti, rudé moře a modrý oceán. Ve vodách rudého moře jsou všechna existující odvětví a firmy zde čelí velkému množství konkurentů, se kterými musí bojovat o tržní prostor. K tomu volí strategii nízkých nákladů nebo strategii odlišení produktu. Modré oceány jsou neprozkoumané vody, které nabízejí nová, ještě neobjevená odvětví. Strategie tak spočívá v hledání úzkých tržních výklenků a vytváření nové poptávky. (Kim, Mauborgne, 2017)

Skrytí šampioni jsou společnosti, které se obvykle zaměřují pouze na jednu věc a v ní si vedou velmi dobře. Podle Simona (2010) je zaměřování se právě na jednu činnost tou cestou, jak dosáhnout světové úrovně. HC efektivně využívají své zdroje, drží se svého směru a plně se zaměřují na jednu oblast až do té doby, než si v daném segmentu nevybudují vedoucí postavení. Díky specializaci mají zároveň

i jasno, co dělat nechtějí a tak se vyhýbají neefektivnímu nakládání se vzácnými zdroji. Svých ambiciózních cílů tak dosahují právě díky koncentraci na jednu oblast. Skvělým důkazem o specifickém zaměření těchto společností je, že se často jedná o úspěšné výrobci jednotlivých produktů.

1.4.2. Globalizace

Jelikož skrytí šampioni staví své úspěšné strategie na úzké specializaci, jejich vybrané trhy jsou malé. V určitém momentu jejich podnikání tedy HC narážejí na překážky růstu. Aby mohli dále růst, je nezbytné expandovat na zahraniční trhy. Proto druhým z pilířů jejich strategie je i globalizace. To znamená, že podniky jsou úzce zaměřeny z hlediska předmětu podnikání a široce zaměřeny z geografického hlediska. Úspěch skrytých šampionů však netkví jen v samotném vstupu na zahraniční trhy, ale také v jeho načasování. Simon (2010) ve své knize uvádí, že překvapivě 74,4 % dotazovaných skrytých šampionů začalo vyvážet hned od začátku svého podnikání. Nečekalo tedy na moment, kdy jim bude daný trh malý. A právě tento krok dotázané podniky vidí jako jedno z klíčových rozhodnutí, které vedlo k jejich úspěšnému podnikání.

Během procesu globalizace se v podniku většinou vymění několik generací. Je to proces, který vyžaduje jasně stanovené dlouhodobé cíle a je třeba počítat i s neúspěchy a zklamáním. Podnikatelé i zaměstnanci musí překonávat národní hranice a kulturní rozdíly.

Jako první pojem globalizace použil americký ekonom Theodor Levit v roce 1985. Dle Kislingerové (2005) je globalizace reakcí na přeplněnost domácího trhu, snaha uplatnit se na nových trzích a hledání nových či cenově výhodnějších materiálních nebo lidských zdrojů. Tím, že skrytí šampioni operují na velmi malých trzích, dá se říci, že jejich trh je „přeplněn“ už od samotného vzniku a globalizace je tedy nevyhnutelným krokem k dalšímu růstu firmy.

Podle Pichaniče (2002) se proces globalizace dělí na tři fáze vývoje. **První fáze** probíhala mezi roky 1870 až 1914 a její příčinu autor přisuzuje novým způsobům dopravy a zmenšování obchodních bariér. To vedlo k většímu a snazšímu toku zboží, pracovní síly a kapitálu. Tento proces probíhal až do první světové války, kdy ho pozastavila hospodářská krize a později i druhá světová válka. **Druhá fáze** byla v letech 1950 až 1980. V poválečné době probíhala integrace zemí do různých

seskupení a aliancí, které měly vliv na politické, ekonomické a obchodní vztahy. V socialistických zemích vznikla Rada vzájemné hospodářské pomoci (RVHP), kapitalistické státy se integrovali do Evropského hospodářského společenství (EHS), v Americe vznikla Severoamerická dohoda o volném obchodu (NAFTA). **Třetí fáze** započala v 80. letech a probíhá do současnosti. Tato vlna je silně ovlivňována rozvojem nových komunikačních technologií, především internetu. Dochází i ke globalizaci financí, rostou přímé zahraniční investice v hlavních obchodních oblastech světa (v západní Evropě, severní Americe a východní Asii) a také roste úloha velkých nadnárodních společností.

Globalizace je trendem současné doby. Z globálního hlediska mohou mít i ty nejmenší trhy velký potenciál. Vzhledem k tomu, že HC působí na úzce vyhraněných trzích, je často rozšíření působnosti za hranice jedinou možností růstu podniku a dosažení úspor z rozsahu. Založení zahraničních dceřiných společností je obvykle využívanou cestou ke globalizaci a důležitou součástí jejich exportních strategií. Díky možnostem dnešní doby, jako je internet a doprava, je světový trh otevřen i malým podnikům. Globalizační proces je však i tak otázkou mnoha let a vyžaduje tedy vytrvalost a odolnost. V rámci podniku se nejdříve internacionalizují tržby, poté personál a nakonec až vrcholové vedení. (Simon, 2010)

1.4.3. Vedení a cíle

Významnou součástí manažerské činnosti je plánování, a to pomocí orientace na cíle. V případě manažera mohou být cíle jak osobní, tak organizační. Osobní cíle souvisejí přímo s osobními rysy manažera. Organizační cíle jsou zpravidla definovány přímo zakladateli společnosti nebo jejími majiteli. Pro úspěšný chod společnosti je pak nutné, aby se tyto dva druhy cílů spojily a tedy manažer naplňoval cíle jak svoje, tak i organizace. (Lojda, 2011)

Dle časového horizontu se cíle rozdělují na operativní, taktické a strategické. **Operativní** cíle jsou krátkodobým plánováním konkrétní akce. Jsou často spojeny s jednou či více odpovědnými osobami. **Taktické** cíle jsou stanovovány na jeden rok, v případě větších investičních akcí i na více. Jedná se o dílčí kroky k naplňování strategických cílů. Příkladem je zavedení nové technologie, školení zaměstnanců nebo marketingový průzkum nového trhu. **Strategické** cíle se váží na vizi

společnosti a jejich časový horizont je zhruba pět let. Jedná se například o cíl zdvojnásobení tržeb firmy nebo vstup na nový zahraniční trh. (Lojda, 2011)

Aby mohly být cíle jasně stanovené a naplánované, musí mít firma definovanou vizi a misi. Mise popisuje důvod existence firmy, vize představuje směr a stav, ke kterému společnost směřuje. (Lojda, 2011)

Podniky, které Simon považuje za skryté šampiony si vždy stanovují vysoké cíle. Zakladatelé a manažeři HC přesně vědí, co chtějí, jaké jsou jejich vize a co pro jejich dosažení musí udělat. Cíle jsou jasně definované, jednoduché a jasné. Dobře stanovené cíle a vize poté vedoucí manažeři přenášejí na zaměstnance tak, aby se s nimi ztotožnili. Dochází k zvýšení motivace, společnému úsilí a nadšení. Dobrá vize pramení z křehké rovnováhy mezi smyslem pro realitu a utopii. Nesmí se jednat o příliš velkou utopii, které by zaměstnanci neuvěřili, ale zároveň by měla být utopická natolik, aby představovala opravdovou výzvu a mobilizovala tak energii. Výraznou roli ve vedení představuje dlouhodobý pohled na fungování firmy. Dlouhodobé vize značně odrážejí celkovou strategii, například v oblasti financování. (Simon, 2010)

1.4.4. Inovace

Základním prvkem výše zmíněné strategie modrého oceánu je hodnotová inovace, protože právě ta umožňuje odtrhnout se od konkurenčního prostředí a pohybovat se v modrém oceánu. Hodnotová inovace je taková inovace, která zákazníkovi přinese skokový přírůstek hodnoty.

Existují však bariéry, které firmám brání v realizaci inovací. Horizontální bariéry působí často při spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Vertikální bariéry jsou bariéry, které se vyskytují kvůli hierarchii mezi řídicími pracovníky a prvními liniemi zaměstnanců. (Kiernan, 1998)

Inovace mohou mít různé formy podle převažujícího zaměření. Franková (2011) je dělí na inovace výrobní, technologické, poskytování služeb, organizační a manažerské.

Skrytí šampiony se vyznačují velkou inovační silou. Integrují trh a technologii stejně, což je mezi velkými společnostmi vzácné. Pro skryté šampiony je inovace efektivním dlouhodobým prostředkem úspěchu v konkurenčním prostředí.

Z pravidla se jedná o neustálé drobné zlepšování jejich produktů, než o rozsáhlé inovace. HC mají oproti velkým korporacím pětinové náklady na vývin patentů a zároveň pětkrát více patentů na zaměstnance než velké podniky. Nejedná se tedy ani o otázku množství peněz investovaných do inovace, jako spíše o kvalitu lidského kapitálu. Inovace jsou tak dlouhodobým zdrojem konkurenční výhody. Simon (2010) ve své knize uvádí faktory, které vysvětlují schopnost inovace u skrytých šampionů:

- Soudržnost pracovních týmů v důsledku společného vnímání vizí a střednědobých a dlouhodobých cílů
- Spolupráce mezi oddělení výzkumu a vývoje a dalšími funkcemi podniku, skvělá komunikace se zákazníky díky přímému prodeji a poskytování servisních prací.
- Dlouhodobé vztahy se zákazníky a budování vzájemné důvěry mnohdy podnikům přináší možnost vytvářet se svými zákazníky joint ventures.
- Spíše než na velké inovace, je důraz kladen na neustálé menší zlepšování.
- Vrcholový management se od začátku do konce podílí na inovačním procesu. Díky decentralizaci nedochází k jeho zatížení administrativní prací.
- Dlouhodobá práce odváděná specializovanými odborníky.

1.4.5. Vysoce výkonní zaměstnanci

Zaměstnanci neboli lidský kapitál firmy úzce souvisejí s inovacemi, protože špatným vedením a výběrem zaměstnanců se na pracovišti může objevit averze vůči inovacím a to má za následek zpomalení růstu firmy. Naopak osobní schopnosti jednotlivých zaměstnanců mají významný vliv na vývoj inovací. Proto je důležité ve firmě budovat takové prostředí, ve kterém bude vedení firmy, manažeři a nižší linie zaměstnanců navzájem komunikovat a kooperovat. (Novák, 2016)

Skrytí šampioni jsou podniky tvořené silnými týmy. Od každého pracovníka se očekává vysoké pracovní nasazení a silné ztotožnění s daným podnikem. Často je méně zaměstnanců, než práce. Více práce paradoxně nevede k nespokojenosti zaměstnanců, ale právě naopak. Správný a pečlivý výběr zaměstnanců a pracovní podmínky, které tyto podniky vytvářejí, mají za výsledek nízkou fluktuaci zaměstnanců. Díky tomu si skrytí šampioni udržují vysokou míru odbornosti a dobrou návratnost investic do vzdělání. Vzhledem k tomu, že počet zaměstnanců

je měřítkem růstu, v řadě HC došlo k růstu příjmů i bez zvýšení, někdy i při snížení počtu zaměstnanců. To lze považovat za znamení vysoké produktivity. (Simon, 2010)

Již zmíněné dlouhodobé cíle se skrytým šampionům daří udržovat i díky nízké fluktuaci v samotném vedení společnosti. V podnicích HC je v průměru lídr v čele 20 let, ve větších společnostech a velkých korporacích pouze 6 let. (Simon-kucher.com, Hidden champions strategy, 2014)

1.4.6. Hloubka

Hloubka hodnotového řetězce představuje míru outsourcingu vybraných činností. Keřkovský (2012) říká, že outsourcing je možný a přínosný pouze tehdy, pokud výroba a služby, které budou zajišťovat partneři, nejsou činnosti tvořící podstatnou část konkurenční výhody na trhu. Zároveň by externí partneři měli umět výrobek či službu vyrobit nebo poskytnout ve stejné nebo i lepší kvalitě, za stejnou či kratší dobu a se stejnými nebo nižšími náklady než zadávající firma. Společnost by se zároveň neměla dostat do situace, kdy bude závislá na svých dodavatelích. Ačkoliv je právě redukce hloubky pomocí outsourcingu cestou k vytvoření pružnější a štíhlejší výroby podniku, skrytí šampioni si udržují své know-how a většinu procesů si zajišťují sami. Je to převážně kvůli prvnímu zmiňovanému aspektu, tedy ztrátě konkurenční výhody, že většina skrytých šampionů málo využívá outsourcingu.

Z hlediska hloubky hodnotového řetězce a vertikální integrace můžeme pozorovat výrazný rozdíl mezi skrytými šampiony a běžnými společnostmi. To znamená, že skrytí šampioni si mnoho činností zajišťují sami, naopak běžné podniky se uchylují k outsourcingu apod. HC se spoléhají na vlastní zdroje, zejména v oblasti vývoje a výzkumu, což jim dává výhodu zvláště z hlediska diferenciací produktů. Dle Simona (2010) právě nejúspěšnější podniky disponují velkou hloubkou hodnotového řetězce a rozsáhlou vertikální integrací, málo využívají outsourcing a strategické aliance. Autor vyslovuje otázku, zda je tato "hloubka" staromódní nebo klíčem k jejich úspěchu.

1.4.7. Decentralizace

Decentralizace představuje delegování pravomocí manažery na své podřízené. Dochází tak k rozhodovacím procesům i na nižších úrovních a toto rozhodování probíhá snáze a pružněji. Nižší management má více pravomocí, pracuje samostatněji a může tak rozvíjet své rozhodovací dovednosti. Díky decentralizaci jsou manažeři z nižší úrovně organizační struktury motivováni, protože jsou sami zapojeni do procesu rozhodování a nevykonávají tak pouze nařízení z vyššího managementu. Vrcholový management tímto delegováním získá čas a prostor pro strategické plánování. Opakem decentralizace je centralizace. Její výhodou oproti decentralizaci je větší konzistence a jednotnost v rozhodování a menší potřeba rozsáhlého plánování. Zároveň mají, na rozdíl od nižších manažerů, vrcholové více na srdci budoucnost společnosti a dá se tedy předpokládat, že jejich rozhodnutí budou pro firmu ta nejlepší. (Dědina, Odcházal, 2007)

Stupeň decentralizace a centralizace je také dán zvoleným typem organizační struktury podniku. Pitra (2007) uvádí tři druhy, funkční, předmětovou a maticovou. **Funkční**, neboli liniově-štábní struktura představuje seskupení zaměstnanců do útvarů podle jejich zkušeností, kvalifikace, úkolů a činností. Všichni vývojoví a výzkumní pracovníci jsou v jednom útvaru, stejně tak pracovníci výroby, marketingu, financí či jiných odvětví. **Divizní** struktura, také nazvaná předmětová, slučuje všechny činnosti potřebné k vyrobení jednoho daného výrobku do divize, která má vysokou autonomii. Od funkční struktury se liší důrazem na výstupy. Divize jsou členěny například podle výrobku, zákazníka nebo místa působení. Tato struktura vytváří decentralizaci pravomocí na celky z nižší organizační linie a je často používána u velkých společnostech. **Maticová**, neboli projektová struktura je založena na klasické vertikální liniové struktuře, ale je kombinovaná i s horizontálními prvky představované dodatečně vytvořenými týmy, které se zaměřují například na speciální projekty.

Skrytí šampioni jsou vedeni silnými vůdčími osobnostmi. Dalo by se tedy očekávat, že tyto podniky budou vedeny autoritářsky. Opak je ale pravdou. Autoritářský styl vedení je uplatňován pouze v případech, kdy se jedná o základní principy. Na druhou stranu, ve srovnání s velkými společnostmi HC uplatňují decentralizované vedení a ponechávají zaměstnancům větší volnost, zejména v momentech realizace a implementace. V mnohých případech se HC kvůli úzce vymezenému

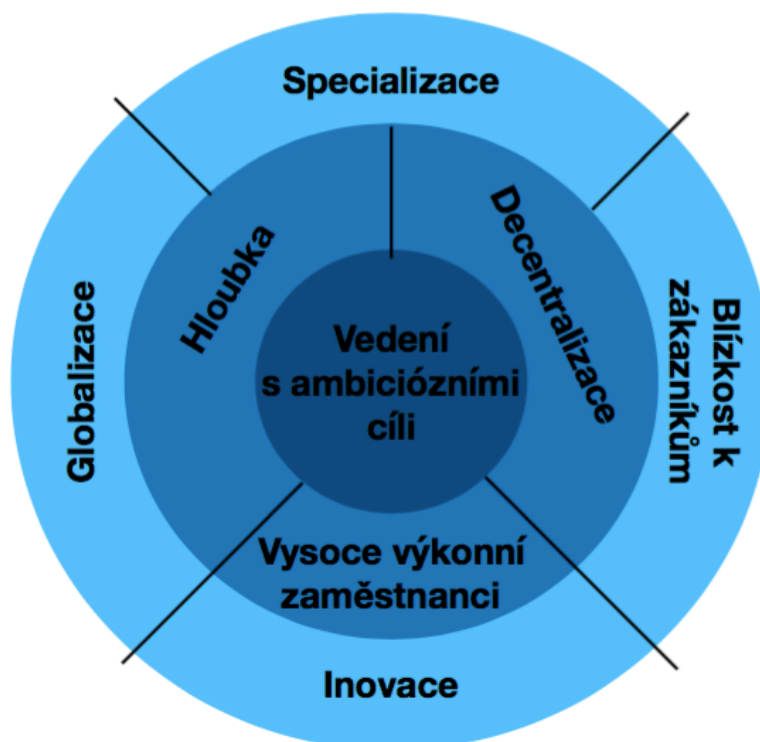
trhu a vysokému tržnímu podílu potýkají s omezením růstu. V takových situacích je na místě mírná diverzifikace, která však může ohrozit tradiční silné stránky podniku. Riziko se firmy snaží zmírnit decentralizací, často pomocí právně nezávislých jednotek. Vznikají tak nové podniky, menší skrytí šampioni, obvykle zahraniční dceřiné společnosti a decentralizace vzniká jako prostředek mobilizace podnikatelských energií. (Simon, 2010)

1.4.8. Blízkost k zákazníkům

Budování vztahů se zákazníky, neboli také vztahový marketing, je proces tvorby, udržování a rozvíjení dobrých vztahů se zákazníky a dalšími subjekty, které jsou s činnostmi společnosti spojeny. Cílem vztahového marketingu je zákazníkům poskytovat dlouhodobé hodnoty. Výsledkem je pak dlouhodobě spokojený zákazník a jeho silná loajalita. Kotler (2007) uvádí pět úrovní vztahů se zákazníky. **Základní** úroveň představuje situaci, kdy prodejce prodá výrobek a tímto úkonem vztah mezi ním a zákazníkem končí. **Reaktivní** úroveň vztahu nastane, když prodejce po prodeji požádá zákazníka o zpětnou vazbu v případě, že se vyskytnou problémy či nejasnosti. Dalším stupněm je **odpovědný** přístup. V takovém případě prodejce po prodeji zákazníka kontaktuje s dotazem, zda produkt zákazníkovi vyhovuje. Díky tomu prodejce zároveň od zákazníka získá podněty k vylepšení produktu a díky tomu může následně společnost zlepšit svoji nabídku na trhu. Následuje **proaktivní** úroveň, kdy prodejce nebo jiný zaměstnanec zákazníka občasně kontaktuje s informacemi o novinkách a vylepšených produktech. Nejvyšším stupněm je takzvaný **partnerský** přístup, kdy firma a zákazník spolu neustále spolupracují, aby společnost věděla, jak může zákazníkovi poskytovat ta nejlepší řešení.

U skrytých šampionů je důležitější orientace na zákazníka, než na konkurenci. Udržují dlouhodobé vztahy se svými zákazníky a považují to za svoji největší sílu, dokonce je staví i nad své technické kompetence. Tato blízkost k zákazníkovi vytváří automaticky konkurenční výhodu, protože HC si neustále uvědomují potřeby svých zákazníků a v tomto smyslu překonávají své konkurenty (Simon, 2010). „Tři čtvrtiny těchto podniků prodávají své výrobky přímo. V podnicích skrytých šampionů udržuje pravidelný kontakt se zákazníky pětkrát více zaměstnanců než ve velkých korporacích.“ (Simon, 2010, str. 136)

Z každé z osmi charakteristik vychází poučení, které pak Simon (2009) rozděluje do tří okruhů.



Zdroj: Simon, 2010, str. 344

Obr. 4 Osm poučení a tři okruhy

Obrázek 4 znázorňuje vzájemné provázání jednotlivých poučení. V centru je vedení s ambiciózními cíli. Ve druhém kruhu je znázorněno, že vedení je propojeno s vysoce výkonnými zaměstnanci. To pak souvisí se zápallem, kterým vůdci skrytých šampionů oplývají a přenášejí jej i na zaměstnance. Dalšími vnitřními kompetencemi v prostředním prstenci jsou hloubka a decentralizace, Decentralizace souvisí s podnikatelským chováním a vysokým stupněm autonomie mezi vedoucími pracovníky. Hloubka je spojena s konkurenční nadřazeností a vyhraněností. Tyto dvě zmíněné vnitřní kompetence jsou pak umožněny vysoce výkonnými zaměstnanci.

Vnější okruh znázorňuje inovaci, globalizaci, specializaci a blízkost k zákazníkům. HC cílí na úzké trhy, kde těží z jejich silného postavení na trhu a konkurenční výhody díky neustálým inovacím. Jalikož jsou HC odborníci na daný trh, rozumějí potřebám

svých zákazníků lépe, než konkurenti a jsou schopni inovovat podle měnících se potřeb zákazníků. Specializace a globalizace pak tvoří dva pilíře, na kterých jsou strategie skrytých šampionů postaveny.

Závěrem lze konstatovat, že se HC v mnoha aspektech liší od průměrných podniků. Jsou úspěšnější především proto, že dělají to, co zákazníci požadují a spíše než vytváření komplexních strategických rámců se soustředí na perfektní zvládnutí základů podnikání. Jsou to opravdoví experti, co se týče vztahů se zákazníky, odborností, know-how, řízení nákladů, tvorby cen, inovativnosti a internacionalizace. HC jsou navíc společnosti, kde jsou zaměstnanci odhodláni pracovat na společných cílech s vysokou etikou a morálkou. Díky dlouhodobým strategickým cílům se jim daří vyvarovat se chyb, jako je snaha o krátkodobou maximalizaci zisku, rizikové finanční aktivity, častá změna strategie, neefektivní akvizice a outsourcing, nadměrné využívání páky apod. (Simon, 2010)

1.5. Formy vstupů na zahraniční trhy

Výběr formy vstupu na zahraniční trh je klíčovým strategickým krokem pro další růst firmy. Rozhodnutí o způsobu vstupu na zahraniční trh je ovlivněno hlavně velikostí investice potřebné ke vstupu, potenciálem cílového trhu, zdroji podniku, možnostmi kontroly a řízení mezinárodních aktivit podniku, rizikovost na zahraničním trhu a konkurenceschopnost na mezinárodním trhu. Formy vstupů se dělí na tři velké skupiny: vývozní operace, vstupy nenáročné na kapitálovou investici a kapitálové vstupy. (Businessinfo.cz – Formy vstupů na mezinárodní trhy, 2009)

Vývozní operace

Jedná se o základní a nejjednodušší formy vstupu na zahraniční trhy. Pokud chce podnik na daném trhu opravdu uspět, musí před samotným vstupem investovat do výzkumu trhu a na základě toho přizpůsobit marketingovou strategii. Při vývozu mohou být uplatněny různé obchodní metody. Jejich výběr závisí hlavně na druhu výrobku, volbě obchodního partnera a na poměru rizik a nákladům k nastaveným cenám. Vstupy na zahraniční trhy jsou v případě obchodních metod realizovány prostřednictvím smluv s prostředníky, obchodními zástupci, výhradními prodejci, komisionáři, mandatáři či dalšími subjekty (Businessinfo.cz – Formy vstupů na mezinárodní trhy, 2009). **Přímý vývoz** je obvykle využíván při exportu průmyslových výrobků. Jelikož se jedná o náročný proces, který je doprovázen i

řadou odborných služeb, je nutné, aby byl výrobce přítomen na daném zahraničním trhu. Výhodou tohoto způsobu exportu je kontrola nad cenami, marketingovou strategií a samotným výrobkem. Celý obchod probíhá pomocí kupní smlouvy (Machková a kol., 2014). **Prostřednické vztahy** využívají prostředníků, kteří nakoupí zboží a nabízejí ho na zahraničním trhu dalším odběratelům nebo konečným spotřebitelům. Vystupují pod vlastním jménem a na vlastní riziko. Profitem je pro ně tzn. cenová marže, tedy rozdíl mezi nákupní cenou a cenou, za kterou produkt prodají. Tento způsob penetrace na zahraniční trh je využíván hlavně malými a středními podniky, pro které není vývoz prioritou, a nechtějí či nemají potřebné finance k zřízení vlastního zahraničního oddělení nebo také pro firmy orientované na výrobu, které obchodní činnost přenechávají specializovaným obchodním firmám, např. obchodním řetězcům, které jejich výrobky prodávají pod privátní značkou. Výhody této metody jsou hlavně menší riziko a nižší náklady. Nevýhodou je nízká kontrola nad samotným produktem, jeho marketingem a cenami a také ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem (Machková a kol., 2014). **Smlouvu o výhradním prodeji** není jednoduché sjednat. V českém obchodním zákoníku od roku 2014 není tato smlouva definována. Jedná se tedy o rámcovou smlouvu, kde se dodavatel zavazuje, že zboží uvedené ve smlouvě bude v dané oblasti dodávat jen jednomu odběrateli. Distributor pak nakupuje zboží na vlastní riziko a účet. Výhodou takového způsobu exportu je rychlý vstup na zahraniční trh, pro exportéra nízké riziko a náklady. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta kontaktu s trhem a nízká kontrola nad distributorem. Kromě toho hrozí, že distributor nebude schopen úspěšně prodávat zboží na daném trhu. Pokud totiž toto nastane, exportér kvůli smlouvě o výhradním prodeji nemůže své zboží prodávat jinému prodejci. Z tohoto důvodu smlouvy obvykle obsahují doložku, která určuje distributorovi minimální odběr. Stejně tak se ve smlouvě může objevovat klauzule o ceně, za jakou bude distributor zboží prodávat. Toto ustanovení však např. v zemích Evropské unie není legislativou povoleno (Machková a kol., 2014). **Obchodní zastoupení** představuje činnost, která vede k uzavření různých druhů smluv. „Rozdíl mezi obchodním zastoupením a prostřednickými vztahy spočívá v tom, že zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů a jejich odměnou je většinou provize, prostředníci (distributoři, prodejci) zboží nakupují na vlastní účet a prodávají jej dalším obchodním partnerům“ (Machková, 2006, str. 17). **Komisionářskou smlouvou** se komisionář

zavazuje, že vlastním jménem zařídí za úplatu pro komitenta určitou obchodní záležitost. Na rozdíl od smlouvy o zprostředkování, kde se zprostředkovatel zavazuje k zprostředkování příležitosti, komisionář se zde zavazuje k uzavření konkrétní smlouvy. Výhodou využití komisionáře je pro komitenta možnost kontroly nad cenami, využití distribučních cest, kontaktů a goodwillu komisionáře. Nevýhodou je velká samostatnost komisionáře a neuplatňování image firmy na zahraničním trhu. (Machková, 2006)

Dále do vývozních operací patří i **mandátní smlouva**, kdy na rozdíl od smlouvy komisionářské jedná mandatář jménem mandanta. Dále pak **piggyback**, který představuje spolupráci v oblasti exportu pro firmy, které mají stejný obor podnikání. Většinou se jedná o velké společnosti, které malým firmám za úplatu poskytují své distribuční cesty v zahraničí, nebo **sdružení malých vývozců**, kdy dochází k založení vývozního sdružení a firmy vyvážejí společně s jinými podniky, nejlépe s firmami ze stejného oboru, kdy se jejich nabízené zboží může doplňovat. Sdružení vývozců pak působí jako jedno vývozní oddělení. (Machková, 2006)

Vstupy nenáročné na kapitál

Mezi vstupy, které nevyžadují vynaložení velkého kapitálu patří zejména franchising, licence a outsourcing. **Licenční dohody** umožňují držiteli licence užívat určitou značku, výrobní postup, vynález, know-how apod. Poskytovatel licence má díky této formě relativně snadný, bezrizikový a rychlý vstup na zahraniční trh. Příjemce naopak těží z již vybudované image produktu, zavedenému know-how a technické vyspělosti. Pro poskytovatele je nevýhodou omezená kontrola nad příjemcem a zároveň žádný prospěch z výsledků příjemce licence. Dokonce se může stát, že po vypršení platnosti licence se z příjemce stane pro poskytovatele silný konkurent díky nabytému know-how. **Franšizové licence** představují zvláštní formu přenosu know-how. Poskytovatel (franšizátor) za poplatek prodá příjemci (franšizantovi) právo užívat jeho značku a výrobní technologie. Příjemce se zavazuje k respektování podmínek poskytovatele. To znamená dodržování předepsaného vzhledu předmětu podnikání, výrobní a sortimentní politiku, způsob propagace atd (Foret, 2016). **Outsourcing** znamená přenos dané aktivity na externí subjekt. Díky tomu se může firma soustředit na rozvoj svých silných stránek a jádra byznysu, který přináší větší přidanou hodnotu než outsourcované

činnosti. Kromě toho je outsourcing pro firmu výhodný i z hlediska úspory nákladů, flexibility a menší míry teritoriálních rizik. (Machková, 2015)

Kapitálové vstupy

Poslední z možností vstupu na zahraniční trh jsou kapitálové vstupy. Jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace podniku. Mohou mít formu přímých investic nebo takzvaných portfoliových, které představují nákup akcií či jiných cenných papírů. Přímé investice znamenají vlastnictví zahraničního výrobního zařízení. Ke vstupu na zahraniční trh dochází buďto postavením vlastní pobočky (na zelené louce), nebo převzetím již fungujícího podniku nebo jeho části (fúze či akvizice). Kapitálové vstupy jsou pro hostitelskou zemi zdrojem kapitálu, nových pracovních míst a technologií. (Peprný, Stejska, 2011)

Akvizice je převzetí fungující firmy či její části. Může být v přátelském duchu, kdy cílem je posílení pozice podniku, nebo nepřátelské převzetí, které má za cíl zlikvidovat konkurenci. **Fúze** představuje sloučení nebo splynutí dvou firem. V rámci mezinárodního podnikání se rozlišují tři druhy. Horizontální fúze spojuje firmy ze stejného oboru s cílem zvýšení podílu na mezinárodním trhu a také úspor z rozsahu. Díky vertikální fúzi dochází k posílení kontroly nad odběrateli nebo dodavateli. Třetím druhem je fúze konglomerátní, při které dochází ke spojení firem z různých oborů. Díky tomu se diverzifikují firemní aktivity. (Machková, 2015) **Investice na zelené louce**, neboli greenfield investment, je zakládání zcela nových podniků. Vznikají tak dceřiné společnosti, obchodní kanceláře, výroby atd. Díky této formě vstupu má společnost kontrolu nad aktivitami těchto nově vzniklých subjektů na zahraničním trhu. Tato investice je však spojena s dodatečnými náklady, jako jsou náklady ze zpoždění produkce, náklady na výstavbu nového podniku či zaškolení personálu. **Joint venture** představuje spojení dvou či více firem do jednoho společného vlastnictví. Cílem je spojení zkušeností či předností obou firem tak, aby se vzájemně doplňovaly, například jedna společnost přinese kapitál, druhá znalost místního trhu. Tato forma podnikání má za cíl realizaci společných podnikatelských záměrů, podílení se na zisku ale i společné krytí případné ztráty. (Machková, 2015)

Skrytí šampioni nejčastěji pro své vstupy na zahraniční trhy využívají formu přímého exportu nebo vstupují prostřednictvím dceřiných společností. Průměrně vlastní HC vysoký počet zcela, nebo s majoritním podílem vlastněných zahraničních dceřiných

společností. Licence a nepřímý export jsou další často používanou formou vstupu na zahraniční trh, ačkoliv sebou nesou riziko odlivu znalostí a vyšší náklady na koordinaci a uzavírání smluv. Naopak dceřiné společnosti umožňují úzké vztahy se zákazníky, což je pro pro HC jedním z důležitých faktorů jejich úspěchu. (Audretsch, Lehmann, Schenkenhofer, 2018)

1.6. Příklady skrytých šampionů

Simon (2010) ve své knize Skrytí šampioni 21. století uvádí několik příkladů firem, které splňují daná kritéria. Na základě tohoto výběru sestavil i přehled průměrných tržeb, počtu zaměstnanců a četnosti v odvětví, ve kterém působí. Uvádí ale, že hodnoty se mohou značně lišit v závislosti na čase a složení zkoumaného vzorku. Sám přiznává, že například průměrné tržby vybraných společností se od vydání jeho první knihy z roku 1996 trojnásobně navýšily.

Průměrná výše ročních tržeb	434 mil. USD
Roční tržby < 70 mil. USD	24,80%
Roční tržby 70–200 mil. USD	27,40%
Roční tržby 200–700 mil. USD	29,90%
Roční tržby nad 700 mil. USD	17,90%
Průměrný počet zaměstnanců	2037
Počet zaměstnanců <200	21,60%
Počet zaměstnanců 200-1000	32,00%
Počet zaměstnanců 1000-3000	25,60%
Počet zaměstnanců >3000	20,80%
Průmyslové zboží	69,10%
Spotřební zboží	20,10%
Služby	10,80%

Zdroj: Zpracováno podle Simon, 2010, str. 33

Tab. 1 Tržby, počty zaměstnanců a odvětví HC

Průměrné tržby vybraných skrytých šampionů byly ve výši 434 mil. USD. Oproti již zmiňovaným průměrným tržbám uvedeným v Simonově předešlé publikaci o HC, které byly 130 mil. USD, jde o velký nárůst, který svědčí o rychlosti růstu skrytých šampionů. V tabulce vidíme, že téměř 25 % HC má ročně tržby nižší než 70 mil. USD. V globálním měřítku se jedná o relativně nízké tržby. Přesto však jsou tyto firmy lídry na svém trhu. (Simon 2010)

Skrytí šampioni zaměstnávali v průměru 2037 lidí, což je opět obrovský nárůst oproti Simonově prvnímu průzkumu z roku 1996, kdy byl průměrný počet zaměstnanců 1285. Nově vzniklá pracovní místa vznikala jak na domácích, tak hlavně na zahraničních trzích. Oproti prvnímu průzkumu přibylo v průměru 229 pracovních míst na domácím trhu a 523 pracovních míst v zahraničí. Nedá se tedy říci, že by zahraniční místa vznikala na úkor domácích. Pouze tento fakt ukazuje na rostoucí globalizaci podniků a jejich personálu. (Simon, 2010)

Tabulka také ukazuje rozložení skrytých šampionů v jednotlivých odvětvích. Drtivá většina, více jak 69 %, operuje v oblasti průmyslu. 20,1 % HC prodává spotřební zboží a služby poskytuje zbylých 10,8 %. Konkrétně v 35,6 % HC podniká v oblasti strojírenství, 12,1 % v elektrotechnickém sektoru, 11,4 % v kovoobráběcím průmyslu, 6,8 % v chemickém průmyslu. Početnou skupinu, téměř 30 % tvoří podniky spadající do kategorie „ostatní“, která spojuje menší odvětví, která se neuvádějí samostatně. (Simon 2010)

1.5.1. Příklady firem

V následující podkapitole budou představeny společnosti, které Hermann Simon ve své knize uvedl jako příklady skrytých šampionů.

Brainlab

Německá společnost Brainlab je jedničkou na trhu v oblasti softwarových řešení pro medicínskou péči, přesněji onkologii, neurochirurgii, ortopedii, ORL, CMF a traumatologii. Působí od roku 1989 a sídlí v Mnichově. Společnost se snaží o zlepšení přístupu k léčbě, její konzistenci a zaměřuje se na zvýšení pravděpodobnosti přežití nádorových onemocnění a to pomocí rozvoje nových a minimálně invazivních metod léčby rakoviny mozku a těla, to vše při maximálním

pohodlí pacientů během léčby. Brainlab je především softwarová společnost s aplikacemi, které řeší například umístění pacienta v radiochirurgické léčbě, ale i softwarově řízenou chirurgickou navigaci a poskytují platformy založené na online uložení, která usnadňují bezpečnou výměnu lékařských snímků. Hlavním pilířem úspěchu společnosti jsou její neustálé inovace jak už v oblasti poskytovaných software řešení, tak i hardware produktů (Brainlab.cz - Corporate backgrounder, 2019). Právě vývoj hardware systémů se stal v průběhu fungování firmy klíčovým pro její další růst, jelikož rozšiřuje portfolio společnosti a zároveň umožňuje jednodušeji implementovat nové a nové inovace z oblasti software. Mimo jiné společnost Brainlab provozuje i webovou stránku brainlab.org, která poskytuje široké veřejnosti informace ohledně medicínské péče a existujících technologií tak, aby byly tyto informace srozumitelné a dostupné pro všechny, kdo se o tuto problematiku zajímají. V současnosti firma zaměstnává přes 1400 zaměstnanců ve více jak 66 zemích světa. Její software je používán ve více než 5000 nemocnicích po celém světě. (Brainlab.cz - History, 2019)

Amorim

Amorim je portugalská společnost, která ovládla trh s korkovými výrobky a podlahovými krytinami z korku. Byla založena už v roce 1870. Úspěch této společnosti je dán hlavně investicí do inovací, designu a vývojem portfolia produktů s vysokou přidanou hodnotou. Její koncept je založen na rovnováze mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními faktory a produkce dodržuje zásady zelené ekonomiky a udržitelného rozvoje. Misí společnosti je přidávat korku hodnotu z hlediska diferenciace, inovace a konkurenceschopnosti a to vše v harmonii s přírodou. Víze je návratnost kapitálu udržitelným způsobem, s diferenciačními faktory na úrovni produktů a služeb a s motivovanými pracovníky. (Amorim – Who are we, 2019)

Společnost Amorim působí ve více než 100 zemích a všech kontinentech. Má celkem 30 průmyslových plantáží a továren na zpracování korku. Na mezinárodním trhu jí zastupuje 47 distributorů, 254 agentů a na 10 trzích působí pomocí joint ventures. V roce 2017 zaznamenala společnost růst prodeje o 9,4 %. Celkové prodeje tak přesahovaly částku 700 milionů EUR. Čistý zisk byl 73 milionů EUR (Amorim - Consolidated Annual Report 2017, 2018).

Embraer

Embraer je výrobce malých proudových letadel. Společnost byla založena v Brazílii v roce 1969. Nyní je třetím největším výrobcem komerčních letounů, zaměstnává 18000 lidí, každých 10 sekund někde na Zemi vzlétne jedno jejich letadlo do vzduchu a ročně přepraví zhruba 145 milionů cestujících (Embraer – essence, 2019). V roce 2018 byly tržby společnosti Embraer ve výši 16 miliard USD. V roce 2019 se předpokládá, že firma Embraer vyrobí celkem přes 200 letadel, tedy zhruba o 9 více, než v roce 2018. Zároveň v lednu 2019 společnost ratifikovala joint venture s americkou firmou Boeing. Očekává se, že podmínky obchodu budou schváleny akcionáři v průběhu roku 2019 a poté dojde k vytvoření společného podniku mezi oběma firmami, ve kterém bude Boeing držet 80 % a Embraer 20 % podílu (Ebc.com.br – Embraer revenues estimated at \$5.7 bi this year, 2019). Je tedy evidentní, že společnost již dávno překročila hranici 4 miliard USD příjmů za rok, která je stanovená jako jedno z kritérií skrytého šampiona. Firma se tedy z dob, kdy ji autor pojmu Hermann Simon identifikoval jako skrytého šampiona, dále rozrostla a nyní se jedná o takzvaného „velkého šampiona“ (v angličtině Big Champion).

Technogym

Společnost Technogym se zabývá výrobou sportovního náčiní do posiloven a domácností. Díky jedinečnému konstrukčnímu řešení, inovacím a designu byla firma exkluzivním dodavatelem fitness přístrojů pro olympiádu v Pekingu (Simon, 2010). V současné době tato italská firma působí ve více jak 100 zemích světa. Hlavním motorem růstu společnosti Technogym jsou její inovace, díky kterým dokáží téměř okamžitě reagovat na přání spotřebitelů. Jejich produkty jsou v 15 tisících fitness centrech po celém světě a užívá je téměř 12 milionů uživatelů. V roce 2018 zaznamenala firma nárůst čistého zisku o 53 %. Příjmy v roce 2018 činily více než 634 milionů EUR. Začátkem roku 2018 bylo sportovní náčiní firmy Technogym opět součástí olympijských her, tentokrát v Pchjongčchangu. (Technogym – Our history, 2019)

2 Analýza české exportního prostředí pro MSP

Státní hranice mnohdy představují překážku v růstu MSP. I přes to, že vstup na mezinárodní trh přináší pro většinu firem nespočet výhod, stále je tento krok často vnímán jako rizikový. Problémem je hlavně nedostatek kontaktů a zdrojů na zahraničních trzích, které jsou nezbytné pro rozvoj obchodních příležitostí, partnerských aliancí apod. Dále se také firmy potýkají s nedostatkem finančních prostředků, které jsou nezbytné pro vstup na zahraniční trh.

2.1. Podpora exportu MSP v ČR

V roce 2012 schválila vláda České republiky novou Exportní strategii pro období 2012 až 2020. Ta má otevřít českým exportérům dveře na nové trhy a poskytovat státní podporu. Strategie je založena na třech pilířích, kterými jsou zpravodajství pro export, podpora obchodních příležitostí a rozvoj exportu. Zároveň strategii tvoří dvanáct projektů, které jsou realizovány konkrétními opatřeními, jež mají za cíl zefektivnění podpory exportu a její restrukturalizace. Jedním z dílčích cílů strategie je i zvýšení počtu exportérů z řad MSP o 50 % od roku 2012 do roku 2020. V roce 2012, kdy se strategie začala uplatňovat byl počet MSP exportérů téměř 17 tisíc. Do roku 2016 došlo k celkovému navýšení o 8,49 %. To představuje pomalejší růst, než jaký byl cíl Exportní strategie. MPO ve své zprávě o plnění Exportní strategie z roku 2017 uvádí dvě možné příčiny tohoto faktu. Prvním důvodem může být rapidní pokles exportujících mikropodniků, který byl zapříčiněn mírným cyklickým výkyvem české ekonomiky a také vývojem světového obchodu. Druhou příčinu vidí MPO v rostoucím počtu zaměstnanců ve firmách, které se tak přesouvají do vyšší velikostní kategorie podniků. Mezi roky 2012 a 2016 narostl počet exportujících společností s počtem zaměstnanců vyšším než 250 lidí o téměř jednu třetinu. (MPO – Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012 – 2020, 2017)

V České republice se podpoře exportu věnuje několik institucí. Jedná se o státní, nebo státem dotované subjekty. Mezi nejvýznamnější patří Czech Trade, Česká exportní banka (ČEB), Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB) nebo Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP).

Czech Trade

Czech Trade je příspěvková organizace spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Cílem této instituce je pomáhat českým exportérům z řad MSP prosadit se na mezinárodním trhu, usnadit jejich vstup na zahraniční trhy, uspořít náklady a čas. Díky síti zahraničních zastoupení ve více jak padesáti zemích nabízí znalost prostředí, zkušenosti s místním trhem a kontakty. Agentura Czech Trade také provozuje portál www.businessinfo.cz, kde podnikatelé naleznou veškeré informace z podnikatelského prostředí a zvláště pak ze zahraničního obchodu a podpory exportu. (CzechTrade – BusinessInfo.cz, 2019)

Česká Exportní Banka

ČEB je specializovanou bankovní institucí, která slouží jako státní podpora exportu. Poskytuje vývozcům finanční služby a to zejména pokud se jedná o export do oblastí, které, ač disponují rychle rostoucí ekonomikou a potenciálem, jsou z hlediska financování rizikové a běžné komerční banky financování zajistí jen v omezené míře. Své služby poskytuje Česká Exportní Banka nehledě na rozsah kontraktu a svou nabídku se snaží vždy přizpůsobit různým potřebám vývozců. Poslední dobou se ČEB zaměřuje více na podporu MSP. (Česká Exportní Banka – Profil banky, 2019)

Českomoravská záruční a rozvojová banka

ČMZRB vznikla v roce 1992 a má jen jednoho akcionáře, kterým je Česká republika. Ta je v tomto případě zastoupena Ministerstvem financí, Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem pro místní rozvoj. Poskytuje zvýhodněné finanční produkty, hlavně v oblasti MSP. Svoji činností podporuje hospodářský a sociální rozvoj České republiky. Poskytuje hlavně podporu malým a středním podnikům a to formou záruk s pomocí prostředků ze státního rozpočtu a strukturálních fondů. (ČMZRB – Kdo jsme, 2019)

Exportní garanční a pojišťovací společnost

Exportní garanční a pojišťovací společnost, zkráceně EGAP je úvěrová pojišťovna, která se zaměřuje na komerční a tržně nepojistitelná politická rizika. Ta jsou většinou spojena s financováním exportu zboží, investic a služeb. Komerční rizika

jsou odepření zaplacení pohledávky nebo platební neschopnost dlužníka. Mezi politická rizika patří například legislativa dané země, politické události nebo administrativní opatření, která znemožňují dlužníkovi splácet. EGAP funguje od roku 1992 a je akciovou společností, kdy jejím jediným vlastníkem je Česká republika, která je zastoupena Ministerstvem financí ČR. (EGAP – Profil, 2019)

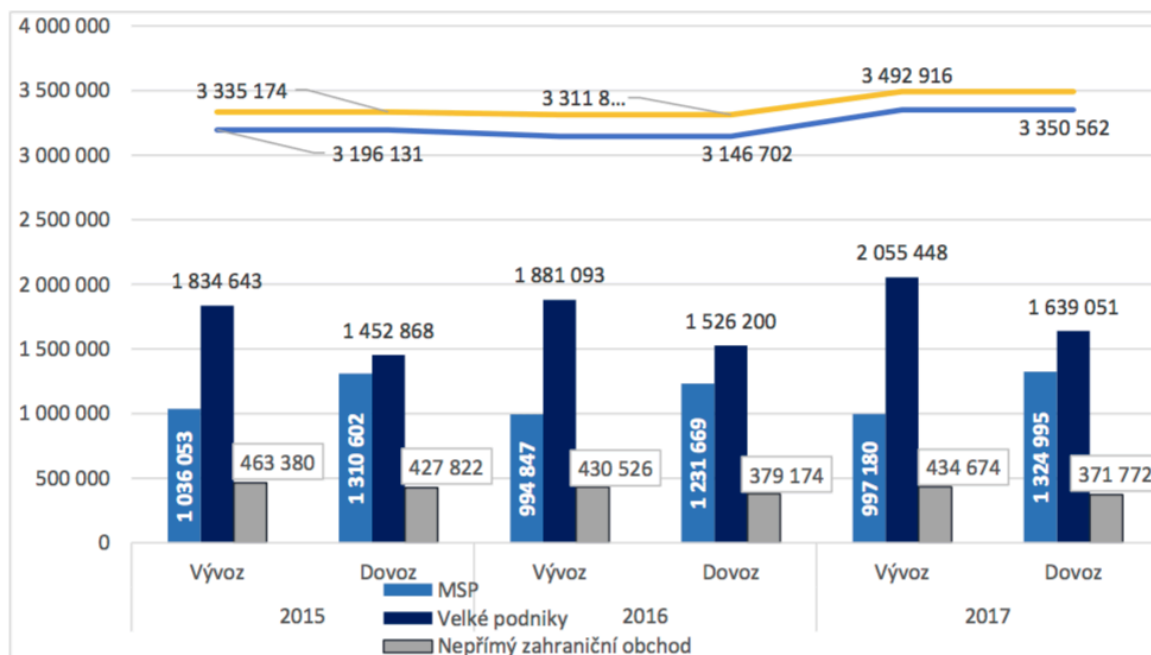
Czech Invest

Czech Invest je také státní příspěvkovou organizací Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Pro téma exportu však tato agentura není relevantní, jelikož její hlavní aktivitou je dojednání tuzemských a zahraničních investic do, nikoliv z České republiky. (Czechinvest – O nás, 2019)

2.2. Export MSP v ČR

Malé a střední podniky jsou klíčovým motorem evropské ekonomiky. Přinášejí pracovní příležitosti, hospodářský růst a sociální stabilitu. Významnou měrou se i podílejí na celkovém vývozu České republiky. V roce 2014 přesáhl jejich podíl na celkovém exportu 37 %.

Ze všech registrovaných společností v ČR spadá 30 % do kategorie malých a středních exportérů, což odpovídá evropskému průměru. Na objemu celkového exportu Česka se MSP podílejí téměř 40 %. Podobně je to také v sousedním Polsku či Maďarsku. Na Slovensku a u většiny dalších států EU je podíl MSP na národním vývozu nižší, než je tomu v ČR. Naopak však všechny státy výrazně převyšuje Německo, kde se podíl MSP na národním exportu pohybuje kolem 50 %. Zároveň však podniků spadajících do kategorie MSP je pouze 19 % ze všech registrovaných německých firem. To ukazuje na vysokou výkonnost těchto německých malých a středních exportérů (Eurostat – International trade in goods by enterprise size, 2019).



Zdroj: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

Obr. 5 Porovnání MSP a vývoje zahraničního obchodu v ČR v tis. Kč

Obrázek 5 znázorňuje vývoz a dovoz MSP (v tis. Kč) v letech 2015, 2016 a 2017. Ze statistických údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že podíl MSP na přímém exportu zboží je nižší než u velkých společností. Tento podíl je zhruba jedna třetina celkového vývozu, v roce 2017 byl podíl MSP na celkovém vývozu 28,55 %. Statistika je lehce ovlivněna přítomností údajů, které jsou v grafu označovány jako „nepřímý obchod“. Jedná se o část exportu, která nemůže být přiřazena ke konkrétnímu vývozci, a to z důvodu možnosti zahraničních firem, které nejsou rezidenty v ČR, přímo prodávat a nakupovat zboží na českém trhu.

3 Vybraní skrytí šampioni v České republice

Tato kapitola se bude věnovat konkrétním příkladům českých firem, které splňují, nebo se blíží kritériím skrytých šampionů. U každé z vybraných společností bude představena její historie a příběh vzniku, dále pak budou popsány kritéria HC, tedy pozice na trhu, roční obrát a povědomí veřejnosti. Následně dojde k rozboru takzvaných osmi poučení, která byla definována v teoretické části této práce a jejich porovnání s daty, poskytnutými zkoumanými firmami.

3.1. LINET

Skvělým příkladem společnosti splňující kritéria skrytých šampionů je firma LINET spol. s.r.o. Tato společnost je evropským lídrem v oblasti výroby nemocničních a pečovatelských lůžek a je na čtvrté příčce celosvětově. Za fiskální rok 2018/2019 vykázala společnost tržby ve výši 282 milionů EUR, což je v přepočtu zhruba 319 milionů USD. To je o více jak 100 milionů USD méně v porovnání s průměrnou výší tržeb skrytých šampionů uvedenou v teoretické části této práce, která činí 434 milionů USD. Pro LINET to ale znamenalo navýšení o 11,5 % oproti předchozímu roku (Rousek, 2018).

Na svém segmentu trhu je LINET velmi známou a uznávanou firmou. Z hlediska povědomí veřejnosti však stále zůstává skryta. Nezměnilo se to ani, když byla lůžka společnosti LINET použita jako rekvizity v oblíbeném americkém seriálu Dům z karet a logo bylo několikrát v záběru kamer. Nejednalo se však o cílenou marketingovou aktivitu v podobě produkt placementu, ale pouze jako výsledek dobrých vztahů marketingové manažerky a produkcí seriálu. Společnost tak za tuto formu reklamy, která je běžně v hodnotě 300 000 USD nezaplatila vůbec nic. To je opět důkazem, že firma LINET za každou cenu neusiluje o to být známá napříč širokou veřejností. Na svém trhu má silnou pozici a dobré jméno, a to se snaží udržovat hlavně kvalitními produkty a vztahy se svými zákazníky (Horáček, 2016).

Výrobní portfolio zahrnuje lůžka pro intenzivní péči, běžnou lůžkovou péči, speciální lůžka pro léčebny dlouhodobě nemocných či domovy důchodců. Dále pak nabízí i příslušenství jako jsou například zdravotnický nábytek, mobiliář nebo antidekubitní matrace. Vedoucí pozici na trhu si společnost drží hlavně díky neustálým inovacím, na kterých spolupracuje i se zdravotníky a odborníky z odlišných oborů tak, aby konečný výsledek byl uživatelsky pohodlný. Dále aby

snižoval námahu personálu, který jej v nemocnicích či jiných zařízeních obsluhuje a pacientům dopřával nejvyšší možný komfort. Heslem společnosti je „být předmětem touhy, ne pouhé volby“ (LINET – Profil společnosti, 2019). Jinými slovy společnost usiluje o to, aby její výrobky byly natolik kvalitní, že v zákaznících vyvolají touhu.



Zdroj: <http://www.linnet.com/cs/novinky/loga-a-fotografie/loga>

Obr. 6 Logo společnosti LINET

Ročně se v Želevčicích u Slaného, kde společnost sídlí a provozuje závod, vyrobí zhruba 40 tisíc lůžek. Drtivá většina produkce je exportována do více jak sto zemí světa. Nejprodávanějším výrobkem společnosti je model nemocničního polohovatelného lůžka s názvem Eleganza 1 (LINET – Profil společnosti, 2019).



Zdroj: <http://www.linnet.com/cs/zdravotnictvi/luzka/univerzalni-luzka/eleganza-1>

Obr. 7 LINET nemocniční lůžko Eleganza 1

Firma LINET vznikla v roce 1990 na místě bývalého kravína v Želevčicích u Slaného, kde doposud sídlí. Zakladatelem je Zbyněk Frolík. Ten se v druhé polovině roku 2016 vzdal výkonné funkce a v současné době, dle svých slov, stále působí ve společnosti jako „dobrý anděl“. Od roku 2011 je LINET součástí LINET Group SE. Tento holding sídlí v Nizozemsku a byl založen majiteli společnosti LINET spol. s.r.o. a společností Wibo GmbH. (Marketingové noviny – Nejlépe řídí své inovace v Česku společnost LINET a COMTES FHT, 2012)

Vedení a cíle

V čele společnosti stál až do roku 2016 její zakladatel Zbyněk Frolík. Ten byl za své manažerské dovednosti několikrát oceněn. V roce 2009 vyhrál soutěž MANAŽER ROKU, kterou pořádá Česká manažerská asociace. Od stejné asociace dostal v roce 2018 dokonce prestižní ocenění Manažer čtvrtstoletí. (LINET – Zbyněk Frolík se stal manažerem čtvrtstoletí, 2018)

Nejbližším cílem společnosti je zvýšit čtyřnásobně roční obrát a překročit hranici tržeb jednu miliardu EUR. Toho chce firma dosáhnout díky novým investorům, které aktivně hledala za pomoci investiční banky JPMorgan. (Rousek, 2018)

Zaměstnanci

Výkonným ředitelem a jednatelem společnosti je (k roku 2019) Tomáš Kolář. Do funkce nastoupil v roce 2016 poté, co se výkonné funkce vzdal zakladatel firmy Zbyněk Frolík. Zajímavostí je, že pan Kolář ve firmě působí na různých pozicích již 25 let. Do společnosti nastoupil hned po ukončení studia v roce 1994, tedy 4 roky od jejího vzniku. Svoji diplomovou práci psal ve spolupráci s firmou LINET a se zaměřením na vývoj speciálního inkubátoru pro děti. Vedoucím práce byl zakladatel firmy, pan Frolík. Po nástupu do společnosti se věnoval realizaci jeho výzkumu z diplomové práce, dále působil jako produktový manažer, obchodník, vývojář i servisní pracovník. Později se stal marketingovým ředitelem, věnoval se strategii a krizovému řízení. (Ligsuniversity – Příběhy úspěšných: Tomáš Kolář, 2019)

Není zdaleka jediným, kdo ve firmě setrvává takto dlouhou dobu. Zakladatel společnosti, Zbyněk Frolík, se v rozhovoru pro server lidovky.cz vyjádřil následovně: „Většinou u nás zaměstnanci vydrží dlouho. Vždycky jsem razil heslo, že LINET musí být předmětem touhy, nikoli pouze pouhé volby. A to platí nejen pro naše produkty, ale i pro naše zaměstnance. Proto máme také nesmírně malou fluktuaci, snad kolem dvou tří procent. Lidé jsou u nás zaměstnaní často více než dvacet let.“ (Frolík, Klain, 2016)

Celoživotní kariéra Tomáše Koláře u firmy LINET a vyjádření zakladatele společnosti Zbyňka Frolíka odrážejí skutečnosti zmíněné v teoretické části této práce ohledně zaměstnanců a vedení. Nízká fluktuace zaměstnanců uchovává ve společnosti know-how, odbornost a návratnost investice do vzdělání zaměstnanců. Firmu řídí velmi motivovaní lidé, kteří se ztotožňují s cíli společnosti a pojmu je za vlastní. Díky tomu se daří dosahovat dlouhodobých cílů firmy.

Na konci roku 2017 společnost LINET zaměstnávala 840 stálých zaměstnanců a 140 agenturních pracovníků či brigádníků. Dle stále se rozšiřující výroby lze předpokládat, že v současné době počet stálých zaměstnanců bude přesahovat tisícovou hranici. (LINET – Rekordní listopad, 2017)

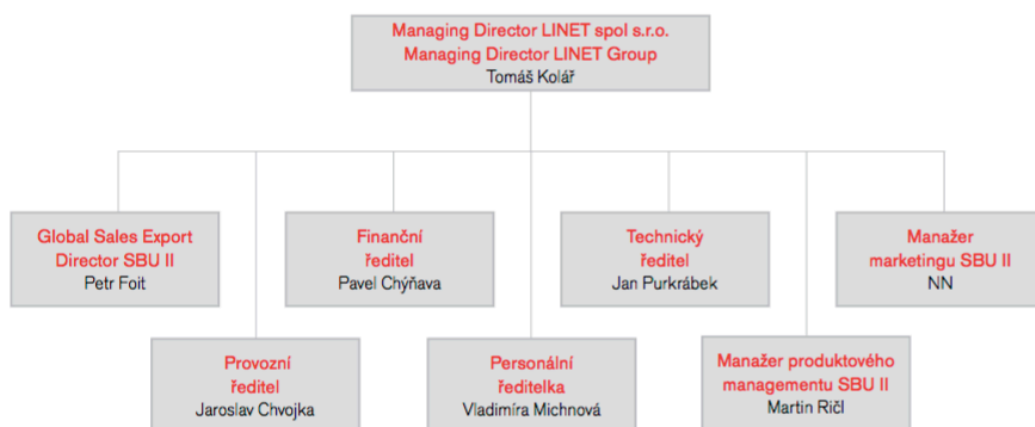
Hloubka

V oblasti vývoje a výzkumu firma LINET využívá řadu externích společností, které zajišťují některé specifické vývojové aktivity. Stále se však snaží udržet hloubku a právě to dopomohlo společnosti k vedoucímu postavení na trhu. V době,

kdy většina jejich konkurentů outsourcovala své činnosti, LINET vyvíjel nové technologie, optimalizoval procesy a kromě vývoje a montáže komplexních produktů zvládal také vývoj a výrobu jednotlivých modulů a komplementů. (Interní zdroje LINET, 2019)

Decentralizace

Organizační struktura společnosti LINET je funkční. V čele společnosti stojí Tomáš Kolář jako výkonný ředitel a pod ním jsou ředitelé jednotlivých oddělení; ředitel global sales export, finanční ředitel, technický, marketingový, provozní, personální a manažer produktového managementu.



Zdroj: <https://dotacni-parazit.cz/uploads/LINET%20spol.%20s%20r.o.%202016.pdf>

Obr. 8 Organizační struktura společnosti LINET

Ačkoliv je tedy dle Simona (2010) charakteristickým prvkem skrytých šampionů decentralizace, společnost LINET má funkční organizační strukturu, která představuje centralizovanou formu řízení. To je dáno především faktem, že se firma nachází v relativně stabilním prostředí. V jejím segmentu trhu je nízká míra konkurence, není zde tlak na velké změny a nutné přizpůsobování se výkyvům poptávky a struktuře potřeb odběratelů či dodavatelů. Zároveň je to i z důvodu, že ačkoliv je LINET skrytým šampionem a jedničkou na evropském trhu, stále se jedná o relativně malou firmu v porovnání s jinými skrytými šampiony, které Simon zkoumal.

Z hlediska decentralizace vedení v rámci nadnárodní sítě společnost LINET založila v roce 2011 mezinárodní holdig s názvem LINET Group SE, který sídlí v Nizozemsku. Vlastníky tohoto holdingu je LINET Holding a německá společnost WIBO Holding GmbH, obě firmy mají 50% podíl. Tak se vlastně z původní mateřské společnost LINET s.r.o. stala dceřiná společnost. Prostřednictvím nově vzniklé mateřské společnosti LINET koupil i všechny jeho dceřiné společnosti a také ty podniky, které byly do té doby v 100% držení německého spoluvlastníka, společnosti WiBo Holding GmbH. (Honsová, 2011)

Specializace

Společnost LINET kromě samotných lůžek pro zdravotnictví a pečovatelské služby vyrábí i speciální matrace, řešení pro gynecologické ordinace, multifunkční křesla, transportní křesla, stolky k lůžkům a zdravotnický nábytek.

Už od začátku svého působení na trhu se společnost LINET soustředila na užší produktové portfolio než její konkurenti. Její produkty však vznikají na základě dokonalé znalosti světa zákazníků a přizpůsobení produktů konkrétním podmínkám a požadavkům. Díky menšímu, ale dobře organizovanému portfoliu výrobků pro určitý segment má firma možnost jít do detailů v oblasti inovací a přinášet tak zákazníkům funkčnost a bezchybnost, které jiní konkurenti schopni nejsou. (Interní zdroje LINET, 2019)

Globalizace

V současné době společnost působí na zahraničních trzích prostřednictvím 15 dceřiných společností (například ve Francii, Švédsku nebo USA) či lokálním zastoupením skrze exkluzivní obchodní partnery. Na mimoevropských trzích se firma spoléhá na partnerské sítě vybraných místních distributorů. V průměru firma každý rok vstoupí na jeden zahraniční trh. 95 % obratu je tvořeno exportem.

Svoji pozici na mezinárodním trhu si společnost každým rokem více utvrzuje a roste na úkor svých konkurentů. Jeho hlavními konkurenty jsou dvě americké firmy, Stryker a Hill-Rom a japonský výrobce lůžek Paramount Bed. (Interní zdroje LINET, 2019)

Inovace

Společnost je technologickým lídrem ve svém oboru, a právě inovační schopnost je pravděpodobně její největší konkurenční výhodou. Inovace jsou jejím základním kamenem úspěchu, sama společnost uvádí, že inovace jsou „DNA“ LINETu. Drží se hesla, že je neustále co zlepšovat. Aktivně se podílí na vytváření nových technik a možností v nemocniční a ošetrovatelské péči, a to především díky intenzivní spolupráci se zdravotními sestrami a lékaři. Inovace ve společnosti probíhají ve všech sférách, od technických řešení produktu po výrobní, logistické, vývojové, obchodní či řídicí procesy. Velký důraz je kladen i na inovace myšlení. Jedná se především o týmovou práci, kde dochází ke snaze eliminovat parazitní aktivity. Dále pak neustálé zlepšování a permanentní vzdělávání, stanovování cílů, umění pozitivního postoje ke kritice apod.

Z pohledu produktu jsou nápady čerpány jednak z interních zdrojů, ale také díky spolupráci s partnery a koncovými zákazníky společnosti. Náročnost procesu vychází z rozsahu jednotlivých inovací. Obecně však platí, že jakákoliv malá změna v produktu vyžaduje provést velké množství úkonů. Kromě shromáždění informací ke změně, její technické realizace a přípravy podkladů pro výrobu je nutné provést i další činnosti, které zajistí bezpečnost a kvalitu výrobku, jelikož se jedná o zdravotnický produkt. Je potřeba udělat například rizikovou analýzu, stavbu vzorku a následně provést revize návodu na použití a testy dle příslušných norem. (Interní zdroje LINET, 2019)

Blízkost k zákazníkům

Vztahy se svými zákazníky jsou pro společnost LINET klíčové. Své zákazníky firma zná, naslouchá jim a nabízí přesně to, co potřebují. Se zákazníky i obchodními partnery komunikují předvídatelně a transparentně tak, aby nevznikala nedorozumění a prostor k pochybnostem. Zakládají si na tom, aby spolupráce s nimi nebyla jen obchodním aktem, ale i zkušenost nabytá pozitivními emocemi. (LINET – Vize a hodnoty, 2019)

V oblasti vývoje firma udržuje kontakt se zákazníky pomocí produktových manažerů, kteří tak skrze zákazníky hledají nová řešení nebo implementují nové výrobky na trh.

Kromě samotných produktů firma svým zákazníkům nabízí i doplňkové služby, jako je zákaznická podpora, školení v obsluze jednotlivých produktů, vzdělávání nelékařského personálu v oblastech klinické praxe nebo poskytování rad při výběru interiéru do zdravotnických zařízení. (LINET – 360 ° Péče, 2019)

Produkty společnosti uspokojují potřeby třech sfér, které s produkty přijdou do kontaktu. Je to jednak konečný spotřebitel, který například na daném lůžku leží. Dále pak podnik, jeho vlastník a zaměstnanci, kteří s produktem firmy LINET zacházejí. Posledním okruhem jsou města, regiony či státy. Na základě tohoto rozdělení dochází k jednotlivým inovativním přístupům. V případě konečných zákazníků se jedná například o cenotvorbu a spolupráci s odborníky z oboru. U podniků je to například vzdělávání ve všech sférách podniku či efektivní nastavení dodavatelského řetězce. V rámci měst, regionů nebo států dochází k inovacím prostřednictvím účasti na tvorbě zákonů a norem, grantových aktivitách nebo pořádáním seminářů a konferencí. (Interní zdroje LINET, 2019)

3.2. LASVIT

Další českou firmou, která splňuje kritéria skrytého šampiona je společnost LASVIT. Ta vévodí trhu v dodávání designových světelných instalací do luxusních hotelů a soukromým či veřejným subjektům po celém světě.

Tžby v roce 2018 činily 52 mil USD. To je oproti průměrnému obratu skrytých šampionů sice malé číslo, na druhou stranu společnost LASVIT na trhu působí krátkou dobu a každoročně zaznamenává nárůst tržeb o zhruba 10 %. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

LASVIT

Zdroj: <https://www.lasvit.com>

Obr. 9 Logo LASVIT

Společnost byla založena v roce 2007 Leonem Jakimičem. Ten před tím působil ve společnosti Preciosa, která je tuzemským hlavním konkurentem společnosti LASVIT. Na rozdíl však od LASVITu má mnohem širší oblast působnosti, kromě světel a světelných instalací vyrábí například i šperky a korálky. Dalšími konkurenty jsou převážně firmy z Číny. Ty ale nedokáží LASVITu konkurovat hlavně z hlediska kvality produktů a také v rámci inovací a nových designových přístupů jsou až v závěsu za společností LASVIT. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

Ačkoliv je společnost na trhu relativně krátce, už za svou dobu působení zaznamenala mnoho celosvětových úspěchů. Kromě velkých zakázek slaví úspěchy ve výrobě designových ocenění. Nejnovějším je například výroba sošek pro prestižní ceny Brit Awards 2019. Dále společnost již několik let vyrábí trofeje pro vítěze cyklistických závodů Tour de France. Z oblasti designových světelných instalací společnost již dva roky po vzniku dosáhla klíčového úspěchu, když získala zakázku na dodání lustrů pro dvě stanice dubajského metra. (Interní zdroje LASVIT, 2019)



Zdroj: <https://www.lasvit.com/projects/>

Obr. 10 Projekt v dubajském metru

Vedení a cíle

Společnost vede Leon Jakimič. Ten dříve působil v konkurenční Preciose, kde získal potřebné know-how a kontakty, které mu usnadnily založení vlastního podniku. Během práce v Preciose působil na pozici v Hong Kongu a po založení LASVITu zde stále žije. Sklářský průmysl mu byl předurčen už od narození. Celá jeho rodina i předešlé generace v tomto oboru působily a po založení vlastní firmy v LASVITu zaměstnal i svého otce.

Cíle společnost LASVIT vytváří na tři roky do předu. Plánem je každoroční růst o 20 %. Zajímavostí však je, že ještě nikdy se je nepodařilo naplnit na 100 %. Paradoxně to neukazuje na selhání některých z procesů, ale naopak na fakt, že cíle jsou kladeny velmi vysoko.

Role zakladatele, Leona Jakimiče, je nyní tvorba vize a strategií firmy, více než zúčastňování se rozhodujících procesů a byznysu jako takového. Právě klíčové je pro společnost mít jasnou vizi. A ta zní: „Být nejinspirativnějšími a nejúspěšnějšími skláři na světě.“(Interní zdroje LASVIT, 2019)

Specializace

Produkce firmy zahrnuje kromě výše zmíněných designových instalací také kolekce designových svítidel a uměleckých plastik ze skla. Její produktové portfolio se dělí na 2 výrobní řady – Projekty a Kolekce. Do Kolekcí pak spadají výrobní řady Lighting, Glassware a Monsters. V poměru je však 90 % výroby tvořeno instalacemi na míru (Projekty) a zbylých 10 % Kolekcemi. Specializace společnosti je tedy velmi úzká a firma drtivou většinu svých aktivit směřuje na segment, ve kterém má vedoucí postavení na světovém trhu. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

Globalizace

Společnost na zahraniční trhy začala vstupovat hned od svého vzniku v roce 2007. V současné době jsou její projekty instalovány ve 130 zemích světa. Drtivá většina produkce je určena pro zahraniční trhy. Ročně společnost instaluje kolem 250 projektů, z toho je 99 % exportováno do světa. V oblasti projektů společnost na mezinárodním trhu operuje skrze obchodníky (takzvané Project Consultants) ve 13 obchodních kancelářích po světě. V segmentu kolekcí řeší zahraniční obchod přes agenty a retailery. Zároveň má společnost kanceláře v 10 městech po světě. Tyto pobočky slouží k snazšímu a bližšímu kontaktu se zákazníky.

Oblast Asie je klíčovým trhem společnosti, je zde soustředěna zhruba polovina jejího byznysu. Trh v Honkongu tvoří více jak 30 % celkového obrátu firmy. Naopak společnost LASVIT nemá žádné zastoupení v Jižní Americe ani v Africe. Do těchto oblastí dováží prostřednictvím zastoupení v Miami (pro Jižní Ameriku) a Francii (pro Afriku). (Hlinkovská, 2018)

Decentralizace

Společnost LASVIT má zahraniční kanceláře v 10 městech po celém světě, v Praze, Paříži, Dubaji, New Yorku, Hong Kongu, Singapuru, Moskvě, Londýně, Astaně a Šanghaji. Jednotlivé pobočky jsou zastupovány oblastními řediteli. Tyto kanceláře jsou samostatné právní subjekty, tedy dceřiné společnosti, které působí jako společnosti s ručením omezeným. Jsou plně vlastněny mateřskou společností LASVIT Limited. V některých těchto kancelářích jsou přítomni i designéři, většina z nich ale působí v Praze, kde je výrobní společnost LASVIT s.r.o.

České obchodní zastoupení sídlí v Praze, kde je i marketingové, vývojové oddělení a designéři. Odtud probíhají všechna hlavní rozhodnutí. Například v oblasti marketingu je jeden rozpočet, z kterého čerpají jednotlivé kanceláře na své marketingové aktivity v místě jejich působnosti. Dříve si však marketing financovaly a zajišťovaly samy. Jednalo se například o fotografování jednotlivých kolekcí a tvorbu propagačních materiálů. Nyní jsou tyto procesy sjednocené a jsou zajišťovány centrálou. V případě marketingového záměru kanceláře pouze v dané oblasti, kancelář předloží návrh a žádost o uvolnění části peněz a centrála buďto vyhoví nebo zamítne.

Z hlediska řízení využívá společnost LASVIT maticovou organizační strukturu. Jedná se o pracovní týmy, které tvoří pracovníci z jednotlivých odborných oddělení a ti společně pracují na daném projektu. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

Inovace

Inovace jsou ve firmě LASVIT neustálým tématem. V oblasti designu a konstrukce probíhají téměř s každým dalším projektem, jelikož se jedná vždy o specifickou zakázku. V projektech neexistují standardizované produkty, které by se na základě preferencí zákazníků upravovaly. Každý jednotlivý projekt a jeho řešení vzniká vždy od nuly. Technické inovace jsou tak nezbytné téměř u každého nově navrženého designu. (Interní zdroje LASVIT, 2019).

Hloubka

Hlavní výroba je vázána na sklárnu v Lindavě u Nového Boru. Zároveň však z kapacitních důvodů a rozdílných technologických procesů využívá společnost LASVIT i okolní sklárny (Šimůnek, Pešička, 2018).

Každý vyráběný projekt má své charakteristické požadavky na výrobu a na základě nich jsou určeny sklárny, které ho vyprodukují. Pokud má být například projekt tvořen čirým sklem, je vyroben ve sklárně, která se na tento druh skla zaměřuje. Jelikož každá sklárna má trochu jiné technologické a výrobní zázemí a postupy, musí být vždy jeden projekt a jeho komponenty kompletně vyrobeny v jedné sklárně. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by se stát, že části skla vyrobené v jiné sklárně budou mít lehce jiné zabarvení a strukturu. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

Z hlediska vývoje má společnost vlastní interní R&D team, který vyvíjí vlastní osvětlovací řešení pro instalace společnosti LASVIT. Jedná se jak o standardní, tak i dynamická řešení. Pro kinetická řešení projektů společnost využívá služeb centra rozvoje strojírenského výzkumu VÚTS v Libereci. Oddělení R&D je určeno jen na činnosti technologického charakteru, designový vývoj do něj nespadá.

Společnost LASVIT má také své dvě vlastní kovovýroby. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

Zaměstnanci

Společnost má více než 460 zaměstnanců po celém světě. V pražské centrále jich pracuje zhruba 40. Jejich fluktuace se pohybuje kolem 10 % ročně. Ve firmě pracuje i hodně lidí, kteří jsou jejími zaměstnanci od samotného vzniku LASVITu.

Společnost si zakládá na dobrých vztazích mezi zaměstnanci a komunikaci mezi nimi. Vztahy jsou uvolněné a komunikace je spíše přímá a otevřená. Základním kamenem firemní kultury je „Bohemian Perfection“. To představuje určité bohémství, kreativitu a flexibilní přístup, zároveň ale i bezchybné provedení a důraz na detaily.

Při výběru zaměstnanců je důležitým faktorem jejich motivace. Společnost LASVIT hledá vždy do svého týmu nadšené jedince s touhou pracovat právě pro LASVIT. Nových sklářů je nedostatek, a tak firma nabízí i rekvalifikace. (Interní zdroje LASVIT, 2019)

Blízkost k zákazníkům

Vztahy se zákazníky společnost udržuje skrze své obchodníky nebo přes interiérové designéry, kteří se společností LASVIT spolupracují. Klíčovými zákazníky jsou developeři, kteří staví luxusní nemovitosti, soukromé rezidence, kancelářské budovy a jachty. Dále to jsou pak architekti a interiéroví designéři, kteří ačkoliv nenakupují, tak doporučují firmu LASVIT developerům. Poslední skupinou zákazníků jsou majitelé obchodů, kteří nakupují výrobky z řad kolekcí. Své potenciální zákazníky si společnost často sama vyhledává. Například když narazí na developerský záměr, kontaktuje daného developera s nabídkou spolupráce. Jak firma LASVIT roste a buduje si jméno ve svém segmentu, stále častěji se stává, že je naopak sama oslokována zákazníky či mezičlánky. Podíl takových zakázek odpovídá zhruba 30 % z celkového množství realizovaných projektů.

Vztahy s klíčovými zákazníky a partnery jsou pro společnost LASVIT zásadní a společnost se během realizace projektu o zákazníky stará například tak, že je pozve na prohlídku výroby, zaplatí hotel, luxusní jídlo a udělá z této pracovní záležitosti pro klienta příjemný zážitek. (Interzní zdroje LASVIT, 2019)

3.3. SEV Litovel

Společnost SEV Litovel, s.r.o. je celosvětově největším producentem gramofonových přístrojů, které jsou v kvalitě hi-fi. Společnost vznikla v roce 1999, kdy převzala část prostor, know-how, výrobního zařízení a zákazníků od firmy ETA Hlinsko a.s., která svoji výrobu v Litovli zrušila. Firma slaví úspěchy na trhu díky gramofonům z řady Pro-Ject, na jejichž tvorbě se podílela rakouská firma, které je zároveň i odebrává a dále distribuuje. (SEV Litovel – Společnost, 2019)



Zdroj: <http://www.sev-litovel.cz>

Obr. 11 Produkt společnosti SEV Litovel

V roce 2015 společnost vyrobila 110 000 gramofonů, což bylo o 15 000 kusů více, než v roce předchozím. Většina produkce je však určena k exportu. V České republice jich bylo z těchto 110 000 kusů prodáno jen 1000. (ČTK, 2016b)

Nejvíce gramofonů bylo v roce 2015 prodáno ve Velké Británii, Francii, Německu, USA a Austrálii. (ČTK, 2016a)

Vedení a cíle

Ředitelem společnosti a zároveň i jejím zakladatelem je Jiří Mencl. Ten pracoval jako ředitel v původní litovelské továrně od roku 1993 do roku 1999, kdy tehdejší ETA Hlinsko odkoupil a pod názvem SEV Litovel postupně vybudoval největšího světového výrobce hi-fi gramofonů. Sám byl za svou práci v roce 2011 oceněn jako Podnikatel roku Olomouckého kraje. (SEV Litovel, 2012)

Cílem společnosti je do roku 2020 překonat hranici 150 tisíc kusů vyrobených gramofonů. (Interní zdroje SEV Litovel, 2019)

Globalizace

Vzhledem k faktu, že téměř všechna produkce je vyvážena na světové trhy, je globalizace zásadním faktorem růstu společnosti. Právě díky provázanosti se zahraničními trhy se společnosti začalo více dařit až po roce 2010, kdy pomalu

odezněla hospodářská krize v USA a firmě tak výrazně stouply celkové prodeje. Nyní firma vyváží své produkty do více jak 70 zemí po celém světě. Distribuce však probíhá přes jejího rakouského partnera, kterým je firma Audio Systems. (Interní zdroje SEV Litovel, 2019)

Zaměstnanci

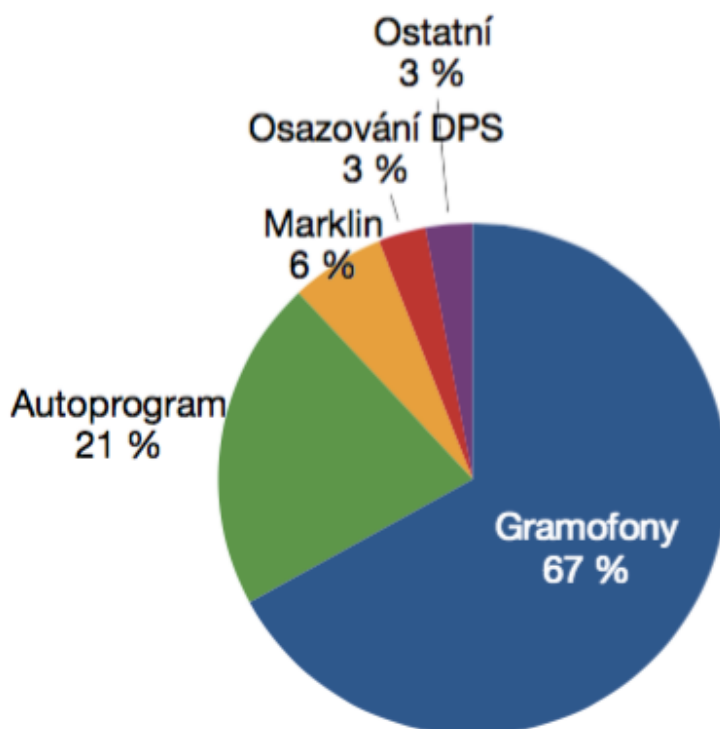
Společnost zaměstnává téměř 400 zaměstnanců a kvůli svému růstu přibírá v průměru 40 až 50 nových zaměstnanců ročně. Zároveň je podle velikosti poptávky schopna jejich počet pružně navyšovat. (Onderka, 2015)

Hloubka

Společnost disponuje vlastní vývojovou základnou, která zajišťuje vývoj nových produktů. Tato základna zahrnuje dva provozní celky, prvovýrobu (obrábění, lisování plastů i plechů, lakování) a montáž (ruční osazování, pájení, navíjení cívek,...). Díky vývojovým kapacitám a technologiím dokáže nové projekty dovést od vývojové fáze, přes přípravu až do finální fáze sériové výroby. Většina součástek a dílů je vyráběna přímo v samotné budově společnosti. Vyjimku tvoří jen plastové a karbonové součástky, které jsou dodávány z regionálních firem. (Interní zdroje SEV Litovel, 2019)

Specializace

Kromě výroby gramofonů společnost SEV Litovel vyrábí například výrobky pro automobilový průmysl (trysky pro ostřík skel, naklápění světlometů), autopříslušenství, teploměry a termomanometry. (SEV Litovel, 2016)



Zdroj: http://www.sev-litovel.cz/files/file/SEV_LITOVEL.pdf

Obr. 12 Podíl jednotlivých výrobních oblastí k roku 2011

Z grafu je vidět, že v roce 2011 tvořila 67 % produkce výroba gramofonů., 21 % autoprogram (trysky a naklápění světlometů), 6 % marklin (výroba statorů a rotorů), 3 % osazování DPS (desek plošných spojů) a 3 % ostatní (soustružné dílce).

Výroba gramofonů se na celkových tržbách firmy podílela v roce 2015 více než 90 %. (ČTK (A), 2016)

3.4. Aveo Engineering

Aveo Engineering je světovým lídrem v oblasti výroby inovativních LED osvětlení pro leteckou, námořní, automobilovou dopravu, ale i těžební a průmyslové stroje. Společnost sídlí v Příbrami a byla založena v roce 2004 Janou a Christianem Neilsenovými původně jako projektová a výrobní společnost leteckého průmyslu. Vyvinula se jako odnož z původní firmy Strojkov Engineering.

Tržby společnosti činí zhruba 90 milionů Kč ročně, tedy v přepočtu necelě 4 miliony USD. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)



Zdroj: <http://www.aveoengineering.com>

Obr. 13 Logo společnosti Aveo Engineering

Inovace

Společnost Aveo Engineering byla první firmou, která k výrobě leteckého osvětlení používala interní 3D tisk jednotlivých komponentů užívaných v leteckých produktech. Všechny jejich kategorie světel drží titul v oblasti výdrže a intenzity.

Inovace probíhají nepřetržitě a impulsem jsou podněty přímo od zákazníků, případně změny poptávky na trhu. Inovace výrobků není náročným procesem, protože má firma už vypracovaný interní systém. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)

Zaměstnanci

Zaměstnanci firmy pocházejí z více jak 12 zemí světa a je jich přibližně 60. Drtivá většina pracuje ve výrobním závodě v Příbrami, kde i společnost sídlí. V posledních dvou letech společnost zaznamenala velký nárůst poptávky, a to se odrazilo i na počtu zaměstnanců, který se zvýšil o 20 lidí. Fluktuace zaměstnanců je nízká, kolem 10 % a ve firmě pracuje mnoho zaměstnanců již od samotného založení společnosti v roce 2004. Zaměstnanci jsou lidé, kteří se i ve svém volném čase zajímají o letectví a letecký průmysl, jsou nadšení pro svoji práci a proto je pro ně snadné a přirozené sdílet firemní vizi a cíle. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)

Globalizace

Produkty společnosti Aveo Engineering se používají na všech kontinentech. Na zahraničních trzích společnost působí skrze jednu dceřinou společnost v USA a 27 distributorů. Exportovat začala společnost Aveo v roce 2008 hned při změně předmětu podnikání z výrobní a projektové činnosti na výrobu leteckého osvětlení. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)

Specializace

Společnost Aveo se specializuje pouze na výrobu světel. V tomto segmentu však nabízí široké portfolio. Vyrábí světla pro různé letecké aplikace, jako jsou ultra lehká nebo LSA letadla, bezpilotní letouny, drony, helikoptery, certifikovaná letadla i pro komerční a proudová obchodní letadla. Na trh dodává jak poziční, tak i navigační osvětlení, dále pak antikoroziční systémy světel, přistávací světla a světla do kokpitů. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)

Hloubka

Z hlediska hloubky výrobního řetězce si společnost snaží zajišťovat vše sama, hlavně v oblasti vývoje a výzkumu, kdy má Aveo vlastní R&D oddělení. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)

Blízkost k zákazníkům

Kazdodenní styk se zákazníky probíhá převážně skrze distributory a je velmi důležitý jak pro udržování vztahů, tak i pro následné inovace výrobků. Vyrábějí řešení na míru zákazníkům. Mezi spokojené zákazníky společnosti Aveo patří například společnosti jako Airbus, Embraer, Saab, Boeing nebo z českých Aero Vodochody. (Aveo Engineering – Customers, 2019)

Decentralizace

Společnost sídlí v Příbrami, kde má zároveň i výrobní závod. Kromě toho společnost vlastní 100% podílem svoji dceřinou firmu Aveo Engineering LLC. na Floridě. (Aveo Engineering – Reps & Resellers, 2019)

Vedení a cíle

Společnost je vedena Christianem Nielsenem. Velké zásluhy na úspěchu firmy má ale také mladý tým tvořený velmi talentovanými lidmi spíše z technických oborů, kteří jsou plní energie a hlavně všichni sdílejí společnou vizi. (Interní zdroje Aveo Engineering, 2019)

3.5. ManMat

Společnost ManMat vznikla v roce 1982 původně jako výrobce horolezeckých úvazků. Až později začala produkovat postroje pro psí spřežení, které jsou nyní její hlavní výrobní činností. Pod názvem MANMAT s.r.o. byla zapsána do obchodního

rejstříku v roce 2014. Jedná se tedy o poměrně mladou firmu, která má však dobře nakročeno k dalšímu světovému růstu. Nyní (k roku 2019) je v oblasti výroby postrojů pro psí spřežení světovým lídrem.

Společnost sídlí ve městě Police nad Metují a jejím jednatelem je Jaroslav Soumar. V současné době zaměstnává pouze 10 zaměstnanců a její tržby v roce 2018 činily 12 mil. Kč. Jedná se tedy o opravdu malou rodinnou firmu, přesto však zaujímající vůdčí pozici na svém úzce vymezeném trhu. (Interní zdroje ManMat, 2019)



Zdroj: <http://www.wecr.cz/sponzori/>

Obr. 14 Logo společnosti ManMat

Vedení a cíle

Jedná se o rodinnou firmu, která si zakládá hlavně na produkci kvalitního zboží. Právě tento faktor, výrobu vysoce kvalitních produktů, majitel považuje za klíčový v jejich úspěchu podnikání. Cíle se tedy váží hlavně na udržení kvality i při růstu objemu produkce. (Interní zdroje ManMat, 2019)

Zaměstnanci

Společnost zaměstnává 10 lidí a za dobu trvání firmy se jich obměnilo minimum. Fluktuace zaměstnanců je téměř nulová. Sám majitel firmy uvádí, že zaměstnanci pracují ve firmě rádi, firemní cíle přijímají za své a staví je na první místo. Jsou to lidé, kteří i ve svém osobním životě mají blízko ke zvířatům nebo k závodům psích spřežení jako takovým. Jejich osobní motivace pro práci v tomto oboru je tedy velmi vysoká. Sami přicházejí s nápady na inovace a firemní cíle přejímají za své (Interní zdroje ManMat, 2019).

Hloubka

Veškeré procesy v oblasti výzkumu a vývoje si firma ManMat zajišťuje sama. Společnost nevyužívá žádné jiné firmy k outsourcingu, jelikož si vše zvládá vyrobit sama, jak z hlediska know-how, tak i z hlediska kapacity výroby (Interní zdroje ManMat, 2019).

Decentralizace

Jelikož se jedná o opravdu malou rodinnou firmu, společnost uplatňuje funkční organizační strukturu, která v tomto případě dává naprostý smysl.

Z mezinárodního hlediska firma působí na zahraničních trzích skrze své dealery. Dochází tedy k silné decentralizaci, jelikož společnost ManMat nemá přímý vliv na prodeje a marketing jejích produktů na zahraničním trhu. (Interní zdroje ManMat, 2019)

Specializace

Kromě zmiňovaných strojů pro psy společnost zároveň vyrábí i jezdecké potřeby pro koně, jako jsou speciální polstrované ohlávky a podsedové deky. 70 % výroby je však soustředěno právě na oblast psích spřežení. Jedná se tedy o velmi úzce specializovanou výrobu a tomu odpovídá i malý počet zaměstnanců a roční tržby. (Interní zdroje ManMat, 2019)

Globalizace

Společnost působí ve všech zemích Evropské unie, v Rusku, Kanadě, Japonsku, Austrálii a Jihoafrické republice. Její zboží se ke konečným zákazníkům dostává pomocí dealerů. Nové obchodní vztahy s dealery navazuje firma na základě iniciativy samotného dealera. Tedy firma se dostala do stádia, kdy samotní dealeři chtějí prodávat její produkty a společnost si tak může vybírat vhodné partnery pro zahraniční trhy. Nabídky na dealerské zastoupení přicházejí většinou po úspěchu některého ze závodníků, které společnost materiálně sponzoruje.

Společnost začala vyvážet na zahraniční trhy hned od svého vzniku. Bylo to dáno jednak samotnou úzkou specializací, kdy zvláště podnebné podmínky České republiky neposkytují mnoho koncových zákazníků a dále pak vysokou poptávkou ze zahraničí. Nyní je 80 % produkce určeno na export. (Interní zdroje ManMat, 2019)

Inovace

Inovace probíhají na základě podnětů z praxe a většinou je přinášejí závodníci, přímo sponzorovaní firmou. Možných námětů přijde i více jak čtyři do měsíce a firma musí pečlivě zvážit, kterými se bude v budoucnu opravdu zabývat. Ve výsledku se pak uchytí maximálně 15 až 20 % podnětů, ostatní zůstanou jen u prototypů. (Interní zdroje ManMat, 2019)

Blízkost k zákazníkům

Jelikož společnost na zahraničních trzích působí skrze jednotlivé dealery, nemá touto cestou příliš možností udržovat úzké vztahy se všemi svými konečnými zákazníky. Vztahy tak na plno udržuje se svými dealery, kteří například navštěvují výrobu a podílejí se na inovacích. Společnost zároveň spolupracuje s předními českými a světovými poskytovateli psích spřežení a díky tomu se jí dostává zpětné vazby, na základě které vznikají nové produkty a inovace. (Interní zdroje ManMat, 2019)

3.6. Optaglio

Dalším příkladem firmy, která splňuje kritéria skrytých šampionů je společnost Optaglio a.s. Ta je světovým lídrem v elektronové litografii a je přední světový výrobce nejmodernějších bezpečnostních hologramů. Na trhu působí 25 let a za tu dobu společnost vyrobila více jak miliardu hologramů pro úřady, finanční instituce a další organizace ve více jak 50 zemích světa. Na svých stránkách firma hrdě prohlašuje, že jejich unikátní technologie je všeobecně uznávána a považována za tu nejlepší na světě. (Optaglio – O nás, 2019)

Společnost byla založena v roce 1994 skupinou vědců původně jako Czech Holography, s.r.o. V roce 1998 společnost jako první na světě vyrobila hologramy pomocí technologie elektronové litografie a vstoupila tím na zahraniční trhy. O dva roky později došlo k akvizici firmou Optaglio Ltd a vznikla tak firma Optaglio s.r.o. V roce 2017 změnila společnost právní formu ze Společnosti s ručením omezením na Akciovou společnost. (Optaglio – Historie společnosti, 2019)

OPTAGLIO®

OPTICAL MICROSTRUCTURE TECHNOLOGIES

Zdroj: <https://www.idatabase.cz/firma/347319-optaglio-sro-vyvoj-a-vyroba-hologramu/>

Obr. 15 Logo společnosti Optaglio

Vedení a cíle

Vědecký tým společnosti Optaglio získal v roce 2008 nejprestižnější české ocenění s názvem Česká hlava, které oceňuje technologické experty a vědce (Optaglio – Historie společnosti, 2019).

Z počátku svého působení bylo cílem společnosti vyrovnat se nejlepším konkurentům v oboru. V určitém bodě si ale vedení společnosti uvědomilo, že tento přístup není správný a pokud se budou snažit stále někoho dohánět, nedostanou se nikdy před něj a nikdy se nedostanou na první příčku. A tak se začali zaměřovat na něco, co v té době ještě nikdo nedělal a v tomto přístupu stále pokračují. (OptaglioBlog – Rozhovor se zakladatelem společnosti Optaglio Igorem Jermolajevem, 2018)

Decentralizace

Společnost vznikla jako Czech Holography, ale v roce 2000 došlo k akvizici a firma se přejmenovala na Optaglio s.r.o. (nyní a.s.). Ve stejném roce založila Optaglio společně s bižuterií Jablonex společnou firmu s názvem Metallic Security s.r.o., která se zaměřuje na výrobu mikrohologramů. Ačkoliv je společnost Optaglio Ltd., které koupila původní firmu Czech Holography britská, veškerá výroba a výzkum jsou centralizovány v České republice. Jednatel společnosti je Vladimír Zhukov a jediným akcionářem společnosti je Optaglio Ltd.

Optaglio Ltd je vlastněna třemi společníky, mezi nimiž je i s menšinovým podílem Vladimír Zhukov (jednatel dceřiné společnosti Optaglio a.s.) a Igor Jermolaev, jeden

ze zakladatelů původní společnosti Czech Holography. (Global Database – Optaglio Limited, 2019).

Zaměstnanci

Společnost zaměstnává méně než 100 osob. Zakládá si na tom, aby u ní pracovali opravdoví experti z celého světa, ale také šikovní a spolehliví operátoři výroby. Velké procento zaměstnanců má vědeckou hodnost. Na svých stránkách uveřejnili i příběh jednoho ze zaměstnanců, který jako absolvent nastoupil do společnosti na pozici operátora výrobní linky a po třech letech se vypracoval na samostatného laboranta, který zároveň ještě dálkově studuje vysokou školu a předpokládá se u něj další kariérní růst. (OptaglioBlog – Příběh Rudolfa Dubského, 2017)

Specializace

Trh, který společnost Optaglio pokrývá je velmi malý a specifický. Společnost se úzce specializuje na výrobu a vývoj holografických prvků ochrany. Na trh dodává produkty, jako jsou například samolepící holografické etikety, tiskoviny s hologramem, inteligentní etikety, pasové krycí fólie, holografické krycí fólie určené pro ID karty aj.

Vzhledem k povaze trhu společnost Optaglio neustále inovuje a přichází s novými produkty, které zajišťují ještě lepší ochranu proti padělání. Mnohdy tak vyhledává malé tržní mezery, nebo i vytváří malé trhy, na které pak nově vzniklé produkty směřuje. (Hampl, 2017)

Globalizace

Společnost vyváží své produkty do více než 50 zemí světa, a to k ochraně spotřebního zboží, dílů a především dokumentů.

Jejími hlavními konkurenty jsou společnosti K Laser, Interfilms India Pvt Ltd, Avery Dennison, Jinjia Group a Zhejiang Jinghua Laser. (Interní zdroje Optaglio, 2019)

Hloubka

Samotná podstata podnikání společnosti nedává prostor k outsourcingu, jelikož hlavní konkurenční výhodou firmy je její střežené know-how. Na svých projektech a inovacích ale řadu let spolupracuje s Akademií věd nebo univerzitami a významnými osobnostmi z oboru. (Optaglio – Vědecký výzkum, 2019)

Inovace

Pro společnost jsou inovace klíčové, jelikož musí neustále reagovat na možnosti útoků na produkty, které jsou chráněny právě hologramy společnosti Optaglio. Během své působnosti firma masivně investuje právě do vědeckého výzkumu. Na svých stránkách uvádí, že společnost nikdy neměla za cíl hromadně vyrábět běžné produkty, ale naopak se soustředit na složitá zadání, s kterými si ostatní neví rady. (Optaglio – Vědecký výzkum, 2019)

Firma vytváří hologramy pomocí nejpokročilejší technologie, která se nazývá elektronová litografie. Společnost je díky své neustálé inovaci držitelem několika patentů a v mnoha oblastech holografické ochrany nemá konkurenci. Zároveň se díky tomu ještě nikomu nikdy nepodařilo padělat dokument, který byl chráněn hologramem firmy Optaglio. (Optaglio – Technologie optaglio, 2019)

Výrazné a časté inovace ale nesou i nevýhody, jelikož zatěžují obchodníky. Ti preferují prodej již známých a zavedených produktů. Přesto však právě inovace a neustálé hledání a vyplňování mezer na trhu přináší společnosti Optaglio úspěchy, protože kdyby setrvala u standardních produktů, které dělají i ostatní, čelila by velké konkurenci a s tím spojenému i tlaku na ceny. (OptaglioBlog – Rozhovor se zakladatelem společnosti Optaglio Igorem Jermolajevem, 2018)

3.7. Další příklady skrytých šampionů

Avast

Avast je českou nadnárodní firmou, která poskytuje software pro kybernetickou bezpečnost. Společnost byla založena v roce 1988 Pavlem Baudišem a Eduardem Kučerou, kteří ji stále vlastní ze 46 %. Dalšími majiteli jsou CVC Capital Partners (29% podíl) a Summit Partners (7% podíl). Společnost má i dvě dceřiné společnosti a těmi jsou AVG Technologies a Piriform. Právě AVG Technologies byl až do roku 2016 jedním z největších konkurentů společnosti, než jej firma Avast odkoupila.

Z hlediska kritérií se společnost Avast stále ještě může považovat za skrytého šampiona, i když její „skrytost“ je diskutabilní, jelikož její produkty užívá 435 milionů lidí po celém světě. Málokdo si však uvědomuje, že se jedná právě o českou firmu. Společnost má největší podíl na světovém trhu mezi dodavateli antivirových řešení. Za rok 2018 vykázal Avast tržby v hodnotě 18,8 miliardy Kč, tedy v přepočtu

811 milionů USD. V současné době (k roku 2019) zaměstnává zhruba 1800 zaměstnanců. Více jak 45 % jejich zaměstnanců se zabývá vývojem a výzkumem. Právě důraz na inovace, talentovaní a zkušení odborníci a silná motivace pro dosahování firemních cílů je motorem pro neustálý růst společnosti. (Úšela, 2018)

GZ Media

Společnost GZ Media je světovým lídrem ve výrobě vinylových desek, v roce 2014 jich vyrobili 14 milionů. Drtivá většina produkce je určena k exportu, hlavně do USA a Velké Británie. Její tržby za rok 2018 přesáhly 3,2 miliard Kč (téměř 140 mil. USD) a zaměstnává zhruba 2000 zaměstnanců.

Společnost byla založena v roce 1999 v Loděnici u Berouna a navázala tak na více jak padesátiletou tradici tamních gramofonových závodů. Nyní lisuje desky pro malé garážové kapely, ale také velká nadnárodní studia, jako jsou Universal, Sony nebo Warner. Kromě výroby gramofonových desek poskytuje i nejkompexnější polygrafické služby přes tisk po povrchové úpravy. Například produkty společnosti Samsung jsou zabaleny právě v obalech od firmy GZ Media. Mimo to i například kompletuje SIM karty pro telekomunikační společnost Vodafone. Záběr firmy je tak relativně široký a to i díky neustálým akvizicím a vstupům na zahraniční trhy formou joint ventures. Například v roce 2018 akvizicí společnosti PBTisk, která je jedním z předních českých výrobců knih, posílila své výrobní portfolio. Ve stejném roce získala firma i francouzskou společnost SNA, která byla významným výrobcem DVD a CD nosičů. (GZ Media – O nás, 2019)

Na zahraniční trhy společnost vstupuje jednak formou již zmíněných akvizic nebo také pomocí joint ventures a přes obchodní zastoupení.

Majitelem společnosti a předsedou představenstva je Zdeněk Pelc, který za své úspěšné vedení společnosti získal ocenění Podnikatel roku 2015. Ve firmě zároveň působí jako hlavní firemní právník a člen představenstva i jeho syn. Firma tak patří mezi největší rodinné firmy v Česku podle žebříčku, který vydává časopis Forbes. (Mašek, 2019)

Tescan Orsay Holding

Společnost Tescan Orsay Holding patří mezi přední světové výrobce přístrojových technik a vědeckých přístrojů určených pro oblast mikro a nano technologie. Byla

založena v roce 1991 a sídlí v Brně. Firma začínala jako malý podnik vyrábějící digitizéry pro starší modely analogových mikroskopů a programovatelné řídicí jednotky. Nyní na trh dodává rastrovací elektronové mikroskopy, světelné optické mikroskopy, speciální vakuové komory, zakázkové systémy, vědecký hardware a software a další příslušenství. Za rok 2016 dosáhla společnost tržeb ve výši 1,7 miliard Kč, v přepočtu téměř 74,2 milionů USD. (Rychlík, 2017)

Lanex

Lanex a.s. je výrobcem technického textilu, především pak lan. Společnost byla založena v roce 1949 v Bolaticích Eduardem Višňovským. Později však byl podnik znárodněn a k jeho privatizaci došlo až v roce 1992. Podnik má několik dceřiných společností, LANEX Polska, kterou vlastní 100 %, LANEX KANAT (66% podíl) a STRADOM (100% podíl).

Celosvětově společnost LANEX zaujímá třetí příčku v oblasti výroby speciálních druhů lan pro stroje v papírenském průmyslu. Obrat společnosti činil v roce 2017 740 milionů Kč, tedy v přepočtu 32,3 milionů USD. Společnost produkuje horolezecká lana, speciální lana a klasické šňůry. Vyváží je do 85 zemí světa. Více jak 80 % produkce je určeno k exportu. Aktuálním cílem společnosti LANEX je ovládnout evropský trh se speciálním typem lan určeným pro papírenské stroje. (Businessleader.cz – LANEX: Jistota úspěchu, 2013)

4 Společné charakteristiky českých skrytých šampionů

Všechny výše zmíněné společnosti byly vybrány tak, aby splňovaly kritéria skrytých šampionů. Z hlediska postavení na trhu jsou všechny firmy mezi prvními třemi světovými hráči na svém trhu, nebo jsou jedničkou na trhu evropském. Postavení na trhu je těžce měřitelné či dohledatelné. Většina firem ani přesně neví, jaký podíl na svém trhu má, nebo tento údaj neuvádí. Zařazeny byly tedy jen firmy, které své postavení buďto znají a uvádí ho na svých stránkách nebo jejich podíl na trhu zkoumal a zveřejnil externí subjekt či bylo předpokládáno, že by mohly být světovými lídry. V takovém případě došlo k potvrzení či vyvrácení domněnky managementem dotazované firmy. Kritériu tržeb do 4 miliard USD se ani jedna ze zkoumaných firem zdaleka nepřiblížila. Tržby výše zmíněných českých skrytých šampionů jsou mnohonásobně menší, než průměrné tržby HC uvedených v teoretické části. Důvodem může být fakt, že většina z nich na trhu působí jen pár let a dá se tedy ještě očekávat jejich strmý růst. Dalším důvodem může být velmi úzká specializace, která neumožní tak vysoké tržby. Například u společnosti ManMat, ačkoliv působí mezinárodně, je trh opravdu velmi malý. Jednou společností, která má vyšší tržby než jsou průměrné tržby HC je společnost Avast. Její „skrytost“ před veřejností je však diskutabilní a proto jí nebyla v této práci věnována hlubší pozornost. Stejně jako tržby, tak i počty zaměstnanců byly mnohonásobně nižší, než je uvedený průměr u HC. Opět to může být z důvodu krátkého působení na trhu, nebo velikostí trhu samotného.

Z hlediska jednotlivých charakteristik výše rozebrané firmy odpovídají poznatkům ze Simonova výzkumu. Všechny uvedené společnosti jsou silně specializované na úzkou oblast trhu, export je pro ně stěžejní a na zahraniční trhy začaly své produkty vyvážet hned na začátku své činnosti. Stejně tak i z hlediska lidského kapitálu jsou firmy vedeny buďto přímo zakladateli společnosti, nebo lídry, kteří staví blaho firmy na první příčku priorit. Zaměstnanci jsou popsáni jako motivovaní a talentovaní odborníci, jejichž fluktuace je u všech zmíněných firem nízká. Míra decentralizace není taková, jakou jí Simon (2010) popisuje. Může to být dáno tím, že Simonem zkoumané společnosti byly mnohonásobně větší, než firmy uvedené v této práci, a tak jejich silná decentralizace moci byla nutným vyústěním jejich mezinárodní činnosti. V případě vybraných českých firem není shledána taková míra decentralizace, jelikož vzhledem k jejich velikosti ještě není tak nutná. Hloubka

výrobního řetězce je i u vybraných firem patrná. Společnosti si střeží své know-how a hlavní činnosti si zajišťují samy. Některé společnosti využívají outsourcing k doplňovým činnostem. Například LASVIT využívá externí skláře. Ačkoliv se výroba skla zdá být u společnosti LASVIT jednou z hlavních činností, know-how firmy a její konkurenční výhoda je hlavně v neotřelém designu a v technických řešeních instalací. Outsourcing výroby skla je zároveň nutný z hlediska odlišných technologií, specializace a umu jednotlivých sklářů. Dalším popsáním charakteristickým prvkem jsou inovace. Ty uvedly všechny dotazované firmy jako klíčový faktor ve svém úspěchu v podnikání. Inovace představují pro společnosti hlavní zdroj jejich konkurenční výhody a jejich vedení si je toho vědomo. Například zakladatel LINETu prohlásil, že pokud chce být firma světovým lídrem, musí neustále přicházet s něčím novým, nikoliv jen kopírovat svoji konkurenci (Frolík, Hodková, 2019). Stejný názor má i Igor Jermolajev, zakladatel a spolumajitel společnosti Optaglio. Ten v rozhovoru pro firemní blog uvedl: „Pokud se budu snažit někoho dostihnout, budu vždy ten za ním. Jestli se chci stát lídrem, musím se soustředit na něco, co nikdo jiný neumí“ (Jermolajev, OptaglioBlog, 2018). Inovace vznikají často na základě impulsu ze strany zákazníků. Proto všechny zkoumané společnosti uvedly, že jsou pro ně vztahy a blízkost k zákazníkům velmi důležité. I když některé firmy ztrácí více či méně kontakt s konečným spotřebitelem kvůli zvolenému způsobu exportu na zahraniční trh, o to více komunikují se svými dealery o situaci jimi pokrytých trzích.

Na základě těchto poznatků je patrné, že skrytí šampioni, kteří byli objektem výzkumu Hermanna Simona, jsou opravdu velké společnosti, které dávno nepatří mezi malé a střední podniky. Je pravděpodobné, že podniky, které Simon během své kariéry identifikoval jako skryté šampiony, jsou firmy, které na trhu působí delší dobu, než podniky popisované v této práci. Důvodem může být historický vývoj politické a ekonomické situace v České republice, který během socialismu silně zasáhl podnikatelskou sféru. Naopak poválečné Německo mělo velkou touhu a motivaci se opět postavit na nohy a tamní politická situace tomu napomáhala.

Zajímavý je i přístup českých skrytých šampionů k podpoře exportu, kterou nabízí například organizace jako Czech Trade, Exportní garanční a pojišťovací společnost nebo Česká exportní banka. Kromě společnosti Aveo Engineering, která spolupracuje s organizací Czech Invest, se všechny ostatní dotazované firmy stavěly k této formě podpory negativně. Manažer za společnost ManMat se vyjádřil

na otázku, zda využívají či v minulosti využili některou z nabízených podpor exportu, následovně: „Naštěstí ne!“ (Interní zdroje ManMat, 2019). Frolík v rozhovoru pro Seznam zprávy uvedl, že v dobách vzniku společnosti LINET žádná podpora exportu nebyla. Zároveň však tuto skutečnost vidí jako jeden z důvodů jejich úspěchu. Firma se totiž nespolehala na pomoc státu, ale veškeré aktivity si samofinancovala a musela do začátku vložit o to větší motivaci a odhodlání (Frolík, Hodková, 2019). Je možné, že zkoumané firmy vznikaly v době, kdy podpora exportu nebyla ještě na takové úrovni, jaké je dnes. A tedy pro nově vznikající firmy, které mají potenciál stát se skrytými šampiony a zároveň se rozhodnou pro využití podpory exportu, bude tato pomoc přínosem.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat české exportní prostředí a na základě teoretické koncepce identifikovat české skryté šampiony. Skrytí šampioni představují fenomén, kterému se ve svém výzkumu důkladně věnoval německý autor a ekonom Hermann Simon. Na základě jeho výzkumu jsou v této práci aplikovány postupy pro rozklíčování skrytých šampionů i na českém trhu.

V teoretické části byl nejdříve popsán samotný koncept skrytého šampiona. Dále byl představen autor pojmu, jeho kariéra a oblast výzkumu. Poté byla vnesena kritéria, která musí firmy splňovat, aby mohly být považovány za skryté šampiony. Dále jsou představeny a podrobněji rozebrány charakteristické znaky, které tito skrytí šampioni nesou. Následně byly popsány vybrané druhy vstupů na zahraniční trhy a uvedeno, jaké vstupy jsou využívány skrytými šampiony. V závěru první části byly ukázány průměrné tržby, počty zaměstnanců a odvětví skrytých šampionů a předloženy příklady skrytých šampionů ze Simonova výzkumu.

Druhá část diplomové práce se zaměřila na oblast českého exportu. Vzhledem k zjištění, že drtivá většina nalezených českých skrytých šampionů nevyužívá podporu exportu, nebylo toto téma rozvinuto do hloubky. Dále byl představen podíl malých a středních podniků na celkovém vývozu České republiky. I v tomto případě nedošlo k hloubkovému šetření, jelikož se při rozboru kritérií skrytých šampionů ukázalo, že definice malých a středních podniků zcela nekoresponduje s kritérii HC, a tedy ne všichni skrytí šampioni jsou z řad MSP.

V praktické části byly představeny jednotlivé společnosti, které splňují kritéria skrytých šampionů. Jsou to firmy LINET, LASVIT, SEV Litovel, Aveo Engineering, ManMat a Optaglio. Díky informacím poskytnutým managementem jednotlivých firem nebo z internetových článků a rozhovorů s představiteli daných společností byly tyto podniky také hloubkově rozebrány a na základě osmi charakteristik došlo k porovnání poznatků s fakty uvedenými v teoretické části práce. Všechny představené společnosti vykazují stejné charakteristické prvky, jaké identifikoval Simon ve svém výzkumu. Tyto společnosti se úzce specializují na určité malé trhy, kde nemají téměř žádnou konkurenci. Drtivá většina jejich produkce je určena k exportu na zahraniční trhy. Ve vedení těchto podniků jsou silné vůdčí osobnosti s jasnou vizí a cíli. Zároveň zaměstnávají odborníky a vysoce motivované jedince,

kteří taktéž sdílí společné cíle firmy a jejich fluktuace je velmi nízká. Zkoumané společnosti málo využívají outsourcing a hlavní činnosti si zajišťují samy. Z hlediska decentralizace moci bylo v teoretické části uvedeno, že skrytí šampioni tíhnou spíše k decentralizované formě vedení. U českých skrytých šampionů toto tvrzení nebylo zcela potvrzeno. Důvodem však může být velikost firem, které jsou oproti Simonově vzorku mnohem menší, decentralizace tedy nyní není tak nutná. Je však možné, že v průběhu let k ní uvedené firmy budou směřovat. Dalším důležitým prvkem strategií vybraných firem je důraz na inovace, které v tomto případě probíhají neustále a jsou jedním z hlavních zdrojů jejich konkurenční výhody. Poslední charakteristikou je blízkost k zákazníkům, která i v tomto případě byla potvrzena u všech zmiňovaných firem. Zkoumané firmy si zakládají na udržování dobrých a hlavně trvalých vztahů se zákazníky.

Po rozboru jednotlivých firem byly v následující kapitole představeny ještě další společnosti, které také splňují, nebo se blíží ke kritériím skrytých šampionů a mohly by tak být předmětem dalších výzkumů. V závěrečné kapitole byly shrnuty veškeré poznatky o strategiích zkoumaných skrytých šampionů.

Česká republika se ukázala jako trh bohatý na skryté šampiony. V této práci jich bylo identifikováno celkem 10 a je velmi pravděpodobné, že jejich celkový počet je mnohonásobně vyšší. Například v oblasti vědeckých či IT produktů disponuje Česká republika velkým množstvím firem s potenciálem být skrytými šampiony. Tato skutečnost může mít původ ve velikosti země. Proto například velké země, jako je Čína, nedosahují takového počtu skrytých šampionů. Firmy díky úzké specializaci sice značně zmenší svůj cílový trh, velké státy však stále nabízí mnoho zákazníků a tamní firmy tak nejsou nuceny exportovat. Česká republika je naopak, co do rozlohy a počtu obyvatel, sama o sobě malým trhem. Pokud firmy chtějí růst a zvláště pokud cílí na úzký segment trhu, je jejich zapojení do mezinárodního obchodu nevyhnutelné.

Seznam literatury

Amorim: Consolidated Annual Report 2017, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20]
Dostupné z:

[https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/Consolidated Annual Report 2017.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/Consolidated_Annual_Report_2017.pdf)

Amorim: Who are we, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20]
<https://www.amorim.com/en/who-are-we/amorim-group/presentation/>

AUDRETSCH, David B., Erik E. LEHMANN a Julian SCHENKENHOFER. Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. Multinational Business Review [online]. 2018, [cit. 2019-04-15]. DOI: 10.1108/MBR-01-2018-0006. ISSN 1525-383X. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/MBR-01-2018-0006>

Aveo Engineering: Customers, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <http://www.aveoengineering.com/customers/>

Aveo Engineering: Reps & Resellers, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <http://www.aveoengineering.com/authorized-installation-centers/>

BDI: European SME policy, [online]. 2.8.2016 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://english.bdi.eu/article/news/european-sme-policy-1/>

Brainlab: Corporate Backgrounder, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.brainlab.com/contact-us/journalists/corporate-backgrounder/>

Brainlab: History, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.brainlab.com/about-brainlab/history/>

Businessinfo.cz: Formy vstupu firem na mezinárodní trhy, [online]. 2009 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>

Businessleader.cz: LANEX: Jistota úspěchu. [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.businessleader.cz/profily/lanex-jistota-uspechu>

Czechinvest: O nás, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>

CzechTrade: BusinessInfo.cz, [online]. 2009 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/informacni-servis/businessinfo>

Česká Exportní Banka: Profil banky, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>

ČMZRB: Kdo jsme, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.cmzrb.cz/o-cmzrb/o-nas/ostatni-informace/kdo-jsme/?rc>

ČTK. Česká firma si nadále drží světové prvenství v produkci gramofonů. Loni jich vyrobila rekordních 111 tisíc. Hospodářské noviny [online]. 07.02.2016a [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65152920-ceska-firma-si-nadale-drzi-svetove-prvenstvi-v-produkci-gramofonu-loni-vyrobila-rekordnich-111-tisic>

ČTK. SEV Litovel reaguje na rostoucí poptávku. Investuje 140 milionů do nové haly a strojů. Hospodářské noviny [online]. 14.02.2016b [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65163160-sev-litovel-reaguje-na-rostouci-poptavku-investuje-140-milionu-do-nove-haly-a-stroju>

DALGIC, T. Handbook of niche marketing: principles and practice. New York: Best Business Books, Haworth Reference Press, 2006. ISBN 9780789023308.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-802-4769-967

Ebc: Embraer revenues estimated at \$5.7 bi this year, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/en/economia/noticia/2019-02/embraer-revenues-estimated-57-bi-year>

EGAP: Profil, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.egap.cz/cs/profil>

Embraer: essence, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://embraer.com/global/en/essence>

Eurostat: International trade in goods by enterprise size, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International trade in goods by enterprise size#Shares by size class at Member State level for total trade](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods_by_enterprise_size#Shares_by_size_class_at_Member_State_level_for_total_trade)

Evropská unie. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků, Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. ISBN 978-92-79-45316-8

FORET, M. Marketing pro začátečníky. Praha: Albatros Media a.s., 2016. ISBN 9788026602606

FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024733173.

FROLÍK, Z., HODKOVÁ, Z. Byznys: Linetu se rýsuje obchod, který ho přiblíží k miliardové metě. Rozhodne se do poloviny roku. Seznamzpravy.cz [online]. 2019 [cit. 2019-02-13] Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/miliardove-trzby-pro-linet-rozhodnout-se-ma-do-poloviny-roku-65038?utm_source=Seznamzpravy_static&utm_medium=sidebar_promo&utm_campaign=&utm_content=1&autoplay=1

FROLÍK, Z., KLAIN, P. Zakladatel Linetu: Můj první zaměstnanec byl bezdomovec. Lidovky.cz: *Česká pozice* [online]. 25.06.2016 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/zakladatel-linetu-muj-prvni-zamestnanec-byl-bezdomovec-pj4-/tema.aspx?c=A160624_110743_pozice-tema_houd

Global Database: Optaglion Limited, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: https://uk.globaldatabase.com/company/optaglio-limited#div_employees

GZ Media: O nás, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.gzmedia.com/cs-CZ/O-nas.aspx>

HAMPL, P. O strojích a hologramech. MM Spektrum [online]. 15.11.201 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/o-strojich-a-hologramech.html>

Hermann Simon: CV, [online]. 2019 [cit. 24. 3. 2019] Dostupné z: <http://hermannsimon.com/cv/>

HLINKOVSKÁ, E. Asie je budoucnost. Číňani vyměnili svobodu za efektivitu, říká šéf Lasvitu. Lidovky.cz [online]. 06.04.2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/design/asie-je-budoucnost-cinani-vymenili-svobodu-za-efektivitu-rika-sef-lasvitu.A180405_102417_In-bydleni_ape

HONSOVÁ, Marcela. Linet založil mezinárodní holding v Nizozemsku. Ekonom.cz [online]. 14.9.2011 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-52849890-ekonom-cz-linet-zalozil-mezinarodni-holding-v-nizozemsku>

HORÁČEK, F. Česká lůžka se objevila v seriálu Dům z karet. Linet má reklamu zdarma. iDnes.cz [online]. 21.3.2016 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ceska-luzka-linet-se-objevila-v-serialu-house-of-cards.A160321_142006_ekonomika_fih

IDatabáze: Optaglio s.r.o. [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.idatabase.cz/firma/347319-optaglio-sro-vyvoj-a-vyroba-hologramu/>

Interní zdroje Aveo Engineering: Aveo Engineering, Příbram [cit. 2019-04-30]

Interní zdroje LASVIT: LASVIT s.r.o., Praha [cit. 2019-04-30]

Interní zdroje LINET: LINET spol. s r.o., Slaný – Želevčice [cit. 2019-04-18]

Interní zdroje ManMat: ManMat s.r.o., Police nad Metují [cit. 2019-04-13]

Interní zdroje Optaglio: Optaglio a.s., Lochovice [cit. 2019-04-15]

Interní zdroje SEV Litovel: SEV Litovel, s.r.o., Litovel [cit. 2019-04-19]

JERMALAJEV, OptaglioBlog: Rozhovor se zakladatelem společnosti Optaglio Igorem Jermalajevem, [online]. 1.3.2018 [cit. 2019-02-23] Dostupné z:

<https://optaglioblog.wordpress.com/2018/03/01/rozhovor-se-zakladatelem-spolecnosti-optaglio-igorem-jermolajevem/>

KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O. Moderní přístupy k řízení výroby. 3. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-807-1793-199

KIERNAN, Matthew J. Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-808-5943-566.

KIM, CH. W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, Albatros Media, 2017. ISBN 9788072613786.

KISLINGEROVÁ, E. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452

LASVIT: Projects, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.lasvit.com/projects/>

LINET: 360 ° Péče, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linnet.com/cs/sluzby/360-pece>

LINET: Eleganza 1, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linnet.com/cs/zdravotnictvi/luzka/univerzalni-luzka/eleganza-1>

LINET: Loga, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linnet.com/cs/novinky/loga-a-fotografie/loga>

LINET: Profil společnosti, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linnet.com/cs/o-nas/profil-spolecnosti>

LINET: Rekordní listopad, [online]. 2017 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linnet.com/cs/novinky/novinky-a-tiskove-zpravy/2017/rekordni%20listopad>

LINET: Vize a hodnoty, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/o-nas/vize-a-hodnoty>

LINET: Výroční zpráva, [online]. 2017 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://dotacni-parazit.cz/uploads/LINET%20spol.%20s%20r.o.%202016.pdf>

LINET: Zbyněk Frolík se stal manažerem čtvrtstoletí, [online]. 2018 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/novinky/novinky-a-tiskove-zpravy/2018/zbynek-frolik-manager>

Lingsuniversity.cz: Příběhy úspěšných: Tomáš Kolář, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.lingsuniversity.cz/cs/blogpost/pribehy-uspesnych-tomas-kolar>

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4739-021.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1678-X.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 8024753669.

MACHKOVÁ, H. a kol. Mezinárodní obchodní operace. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 9788024748740

MARSH, P. Financial times: Consultant's group hunts 'hidden champion', [online]. 5.9.2010 [cit. 6. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/76976152-b921-11df-99be-00144feabdc0>

Marketingové noviny: Nejlépe řídí své inovace v Česku společnost LINET a COMTES FHT, [online]. 2012 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11964/

MAŠEK, J. GZ Media, největší výrobce vinylů na světě, poprvé utržila přes tři miliardy. Forbes.cz [online]. 30.4.2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/gz-media-nejvetsi-vyrobce-desek-na-svete-poprve-utrzila-pres-3-miliardy/>

MPO: Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012 – 2020, [online] 2017 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/exportni-strategie/2018/4/zprava-o-plneni-ES-2017.pdf>

MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava MSP 2017.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf)

NOVÁK, A. Inovace je rozhodnutí: Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 9788027194919

ONDERKA, V. Čína zatím není velkým soupeřem, říká šéf úspěšné firmy na gramofony. iDnes.cz [online]. 21.11.2015 [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/rozhovor-vyrobce-gramofonu-sev-litovel-reditel-jiri-mencI.A150919_2193006_olomouc-zpravy_stk

Optaglio: Historie společnosti, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.optaglio.cz/cs/historie-spolecnosti>

Optaglio: O nás, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: http://www.optaglio.cz/cs/o-nas?fbclid=IwAR3QkyYfUZ00rNXuYGGUmCov1AVhRecYYcWc4MMCI-zUGfilXqooQc2En_s

Optaglio: Technologie optaglio, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.optaglio.cz/cs/technologie-optaglio>

Optaglio: Vědecký výzkum, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.optaglio.cz/cs/vedecky-vyzkum>

OptaglioBlog: Příběh Rudolfa Dubskeho, [online]. 12.3.2017 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://optaglioblog.wordpress.com/2017/03/13/pribeh-rudolfa-dubskeho/>

PEPRNÝ, A., STEJSKAL, L. *Mezinárodní obchod*. V Brně: Mendelova univerzita, 2011. ISBN 978-80-7375-541-6.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Back, 2004. ISBN 80-7179-886-X.

PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha, Professional Publishing 2007. ISBN 978-80-86946-33-7

POPOVIC, V., BECKER, Ch., SCHMIDL, R. *ERP-Systeme im Mittelstand*, GRIN Verlag, 2008. ISBN 978-364-0178-858

PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 9788085605112.

RYCHLÍK, Martin. *Electron microscopy, the pride of the Czech Republic*. Czech Invest [online]. 24.3.2017 [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <http://www.czech-research.com/electron-microscopy-pride-czech-republic/>

ROUSEK, L. *Začínal s prodejem květin. Linet Frolík vybudoval ve starém kravíně a dobyl s lůžky Evropu*. Hospodářské noviny [online]. 12.11.2018 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66336180-zacinal-s-prodejem-kvetin-linet-frolik-vybudoval-ve-starem-kravine-a-dobyl-s-luzky-evropu>

SEV Litovel: *Úvod*, [online]. 2019 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <http://www.sev-litovel.cz>

SEV Litovel: *Ředitel firmy vítězem ankety Podnikatel roku*, [online]. 2012 [cit. 2019-05-14] Dostupné z: <http://www.sev-litovel.cz/clanky/622-redilel-firmy-vitez-ankety-podnikatel-roku>

SEV Litovel: *SEV Litovel*, [online]. 11.3.2016 [cit. 2019-05-14] Dostupné z: http://www.sev-litovel.cz/files/file/SEV_LITOVEL.pdf

SEV Litovel: *Společnost*, [online]. 2019 [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: <http://www.sev-litovel.cz/spolecnost.html>

SIMON, H. Skrytí šampióni 21. století: úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-225-3.

Simon-Kucher & Partners: About us, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.simon-kucher.com/en/about>

Simon-Kucher & Partners: Hidden Champions Summit 2017: Hermann Simon on the Hidden Champions Success Story – English Voiceover, [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.simon-kucher.com/en/resources/videos/hidden-champions-summit-2017-hermann-simon-hidden-champions-success-story-english-voiceover>

Simon-Kucher & Partners: The Hidden Champions Strategy, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.simon-kucher.com/en/resources/videos/hidden-champions-strategy>

Statista: Leading export countries worldwide 2017, [online]. 2019 [cit. 24. 3. 2019] Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/>

ŠIMŮNEK, P., PEŠIČKA, V. Jít do Asie? Nejšťastnější rozhodnutí mého byznysového života, říká zakladatel Lasvitu Leon Jakimič. Český rozhlas [online]. 8.1.2019 [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/jit-do-asie-nejstastnejsi-rozhodnuti-meho-byznysoveho-zivota-rika-zakladatel-7718782>

Technogym: Our history, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.technogym.com/int/our-history/>

ÚŠELA, J. Avast, bysnyš za miliardy dolarů. Česká firma vládne světovému žebříčku nejpoužívanějších antivirů. Hospodářské noviny [online]. 20.4.2018 [cit. 2019-02-23] Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66115530-avast-byznyš-za-miliardy-dolaru-ceska-firma-vladne-svetovemu-zebricku-nejpouzivanejsich-antiviru>

WEER: Partneři spolu a sponzoři závodů, [online]. 2019 [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <http://www.weer.cz/sponzori/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Objem vývozu v letech 2008, 2007 a období 2003-2008.....	11
Obr. 2 Export jednotlivých zemí v roce 2017.....	12
Obr. 3 Počet HC v jednotlivých zemích.....	13
Obr. 4 Osm poučení a tři okruhy.....	27
Obr. 5 Porovnání MSP a vývoje zahraničního obchodu v ČR v tis. Kč.....	39
Obr. 6 Logo společnosti LINET.....	41
Obr. 7 LINET nemocniční lůžko Eleganza 1.....	42
Obr. 8 Organizační struktura společnosti LINET	44
Obr. 9 Logo LASVIT.....	47
Obr. 10 Projekt v dubajském metru.....	48
Obr. 11 Produkt společnosti SEV Litovel.....	53
Obr. 12 Podíl jednotlivých výrobních oblastí k roku 2011.....	55
Obr. 13 Logo společnosti Aveo Engineering.....	56
Obr. 14 Logo společnosti ManMat.....	58
Obr. 15 Logo společnosti Optaglio.....	61

Seznam tabulek

Tab. 1 Tržby, počty zaměstnanců a odvětví HC.....	32
---	----

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Alžběta Šulcová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Skrytí šampioni v českém exportu		
VEDOUcí PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	80		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá analýzou českého exportní prostředí v komparaci s kritérii skrytých šampionů. Skrytý šampion představuje pojem, kterému se ve svém výzkumu věnuje německý autor a ekonom Hermann Simon. Ten sestavil kritéria a společné charakteristiky těchto podniků. Cílem práce je najít takové firmy v českém prostředí, analyzovat jejich strategie a porovnat s daty uvedenými v teoretické části práce. První kapitoly se věnují teoretické koncepci skrytých šampionů. Dále je popsáno české exportní prostředí se zaměřením na malé a střední podniky a jsou popsány některé hlavní formy podporu exportu v České republice. Třetí část diplomové práce se již věnuje identifikaci konkrétních skrytých šampionů. Nejprve jsou jednotlivé firmy představeny a následně porovnány s charakteristikami stanovenými v teoretické části. V poslední kapitole jsou shrnuty poznatky a společné charakteristiky českých skrytých šampionů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Skrytý šampion, export, malé a střední podniky		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Alžběta Šulcová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Hidden champions of Czech export		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	80		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This Diploma Thesis deals with the analysis of the Czech export environment in comparison with the criteria of hidden champions. The hidden champion represents a concept pursued and researched by the German author and economist Hermann Simon. He compiled the criteria and common characteristics of these enterprises. This work is focused on finding such enterprises in the Czech environment, analysing their strategy and furthermore comparing the gathered data with the data in the theoretical part of the Thesis. The first chapters deal with the theoretical concept of the hidden champions. Furthermore, the Thesis presents the description of Czech export environment with a focus on small and medium enterprises and moreover there are presented certain main forms of export support in the Czech Rep. as well. The third part is dedicated to the identification of specific hidden champions. Firstly, the given individual companies are introduced and then compared with the characteristics set out in the theoretical part. The last chapter summarizes the findings and common characteristics of Czech hidden champions.</p>		
KEY WORDS	Hidden champion, export, small and medium enterprises		