

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Daewoo: Vzestup a pád druhého největšího jihokorejského
koncernu**

Daewoo: The Rise and fall of South Korea's second largest
conglomerate

OLOMOUC 2018

Kateřina Žídková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Martin Šturdík

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré použité prameny a literaturu.

V Olomouci dne:

Podpis:

Anotace

Tato práce se zabývá cestou, kterou *chaebol* Daewoo absolvoval po dobu své existence od roku 1967 až po jeho rozpuštění v roce 1999. První část přiblíží politickou a ekonomickou situace v Korejské republice po roce 1953 a okolnosti asijské finanční krize z let 1997 a 1998. Druhá část pojednává o vzniku Daewoo a hlavních odvětvích, kterým se koncern věnoval. Třetí část poskytuje náhled do situace, ve které se Daewoo ocitlo v době finanční krize. Dále navazuje část pojednávající o následných problémech a jejich příčinách. Pátou částí je proces zániku *chaebolu* a jeho důsledky, včetně osudu zakladatele Daewoo Kim Woo-choonga. Poslední část přiblíží, zda se dalo problémům, které zapříčinily pád druhého největšího *chaebolu*, předejít.

Počet stran: 52

Počet znaků včetně mezer: 70 372

Počet titulů použité literatury: 58

Klíčová slova: Daewoo, chaebol, asijská finanční krize, Park Chung-hee, Kim Dae-jung, Kim Woo-choong, Mezinárodní měnový fond, pětiletka, Daewoo Motors, Daewoo Heavy Industries, Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering, Daewoo Electronics

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu své práce Mgr. Martinu Šturdíkovi za ochotu, trpělivost a cenné rady, díky kterým jsem tuto práci mohla dokončit.

Obsah

Ediční poznámka	7
Úvod	8
1. Historické a kulturní pozadí	11
1.1. Jihokorejské <i>chaeboly</i> a jak se liší od jiných konglomerátů	11
1.2. Ekonomicko-politická situace jižní Koreje po roce 1953	13
1.3. Asijská finanční krize 1997-1998	17
2. Vznik Daewoo	21
3. Odvětvové zaměření Daewoo	22
3.1. Počátky	22
3.2. Rozmach a vrchol	23
4. Daewoo v letech finanční krize	26
5. Problémy a jejich příčiny	30
5.1. Vyvstanutí problémů	30
5.2. Příčiny problémů	37
6. Zánik	38
6.1. Současná pozice významných divizí	39
6.2. Kim Woo-choong	40
6.3. Dopady na korejskou ekonomiku a společnost	42
7. Jak a šlo vůbec problémům předejít?	44
Závěr	46
Resumé	48
Seznam použitých zdrojů	49

Ediční poznámka

V práci je k přepisu korejských pojmů a jmen použita anglická transkripce oficiálně uznávaná korejským Ministerstvem pro kulturu, sport a turismus, a to z důvodů snazší dohledatelnosti, jelikož většina použitých zdrojů je psaná v anglickém jazyce. Jména jsou zapisována dle korejského standartu, tedy nejprve příjmení a poté jméno. Pojmy v českém prostředí běžně neznáme jsou označovány kurzívou. Cizojazyčné zdroje v této práci byly přeloženy autorkou práce. Zdroje jsou uvedeny v citační normě Chicago Manual of Style.

ÚVOD

Korejská republika je dnes zemí, která se řadí mezi ty nejnávštěvnější na světě. Její ekonomika a význam stále roste, stejně tak jako zájem o její kulturu a výrobky. Když se řekne Jižní Korea, většinu z nás napadnou chytré telefony značky Samsung, domácí spotřebiče LG, či auta Hyundai nebo KIA. Také v České republice se zvyšuje zájem o Koreu jako takovou, a to i v souvislosti s továrnou zmíněné Hyundai Motor Company v Nošovicích, která byla založena v roce 2006.¹

Méně známý už však je fakt, že Hyundai není pouze Hyundai Motor Company a Samsung není pouze Samsung Electronics. Tyto společnosti jsou součástí *chaebolů*, velkých konglomerátů, které mají své odnože ve spoustě různých průmyslových odvětví. Jejich historie sahá v některých případech až do doby před druhou světovou válkou, do dob japonské okupace Korejského poloostrova.

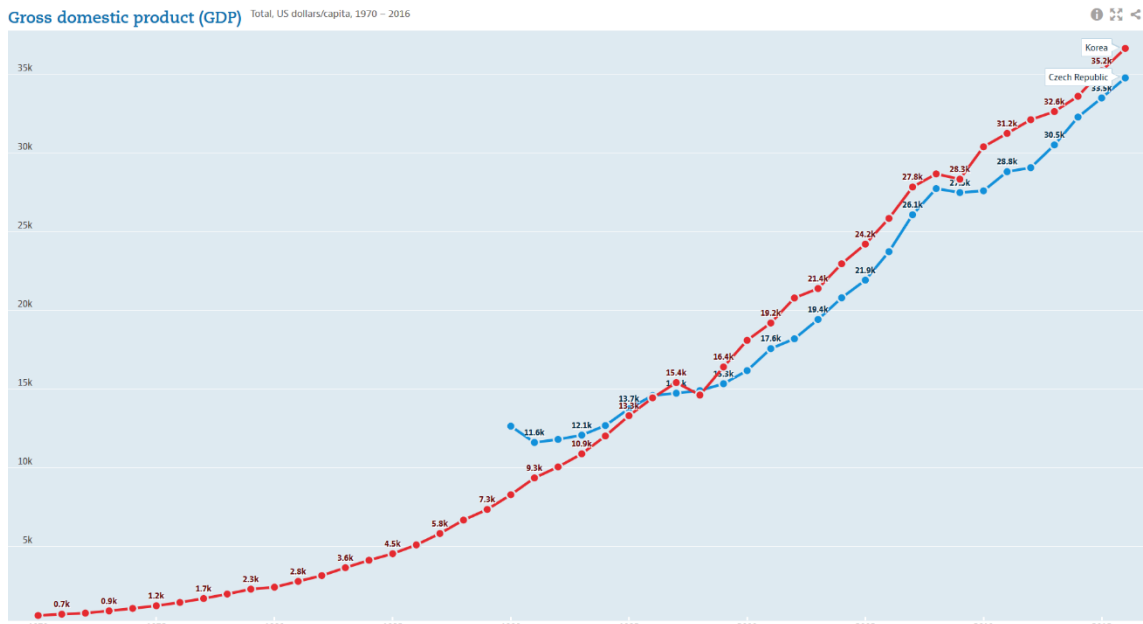
Chaeboly mají své nezaměnitelné místo v jihokorejské společnosti i ekonomice. Podle výzkumu Seoul National University deset největších *chaebolů* v roce 2016 vytvářelo 67,8 % vysokého HDP^{2,3}, kterým se dnes Korejská republika pyšní, a ve velké míře stály za proměnou Jižní Koreje z rozvojové, válkou zničené země v zemi rozvinutou. Na druhou stranu se s nimi ale pojí řada kontroverzních problémů. Mezi ty hlavní se řadí dlouhá tradice korupce, napojení na vlády diktátorů Rhee Syngmana a Parka Chung-hee a problém nízkého podílu malých a středních podniků na exportu, ve srovnání s jejich celkovým zastoupením.⁴

¹ „Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC)“, Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC)., <http://www.hyundai-motor.cz>.

² Rachel Premack, *South Korea's Conglomerates* (SAGE Publishing, 2017), s. 4.

³ HDP Korejské republiky byl na začátku května 2018 35 bilionů amerických dolarů a 5,5 tisíc dolarů na jednoho obyvatele. „World Economic Outlook (April 2018) - Gross Domestic Product (GDP)“, b.r., <http://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO/1>.

⁴ Podle nejnovějších údajů ministerstva pro malé a střední podniky a start-upy se v Korejské republice 99 % podniků řadí do této kategorie, ale jejich podíl na exportu je pouze 37,5 %, „Status of Korean SMEs - Korean SMEs - Ministry of SMEs and Startups“, <http://smba.go.kr/site/eng/02/1020200000002016111504.jsp>.



GRAF 1: HDP Korejské Republiky (červeně) na jednoho obyvatele v porovnání s Českou Republikou (modře) od roku 1970 po současnost (zdroj: www.oecd.org)



GRAF 2: Růst reálného HDP⁵ Korejské republiky (červeně) ve srovnání s Českou republikou (modře) od roku 1980 po současnost (zdroj: www.imf.org)

⁵ Růst reálného HDP je procentuální změna HDP vycházejícího z dat a cen odpovídajících dané době.

Pro *chaeboly* se vžilo označení „too big to fail“ – příliš velké a mocné na to, aby je postihly vážnější problémy. Dlouhou dobu to vypadalo, že toto označení bezpodmínečně platí – pokud se ovšem *chaebol* nevzepřel diktátorské vládě, která poté vynaložila všechny dostupné prostředky k jeho likvidaci. Jako příklad se nabízí osud *chaebolu* Kukje, který se do roku 1985 řadil mezi ty největší.⁶

Nicméně asijská finanční krize z let 1997 a 1998 i tyto nedotknutelné společnosti vystavila zkoušce, ve které ne všechny obstály. Jednou z obětí byla společnost KIA, která vyhlásila bankrot v roce 1997⁷ a většinu akcií automobilky poté odkoupila Hyundai Motor Company⁸, čímž vznikl základ dnešní blízké spolupráce obou automobilek.

Dalším podobným příkladem bylo právě Daewoo. I když odbyt jejích výrobků během krize stále rostl, na rozdíl od většiny ostatních velkých *chaebolů*, společnost krizi nakonec neustála a v roce 1999 zkrachovala. Některé její odnože jako distribuční společnost Daewoo International (dnes POSCO DAEWOO⁹) nebo Daewoo Motors (dnes GM Korea¹⁰) byly odkoupeny jinými firmami, ale *chaebol* Daewoo definitivně skončil a s jeho vedením bylo brzy zahájeno trestní řízení.

V této práci se budu zabývat cestou Daewoo od počátku jeho vzestupu mezi největší korejské firmy a důvody, proč společnost zkrachovala i přes to, že byla v době ekonomické krize na vrcholu slávy. Zamyslím se nad tím, zda se této situaci dalo předejít, jestli i dnes může některý *chaebol* či jinou velkou firmu potkat podobný osud a zda ze situace Daewoo lze získat nějaké ponaučení.

⁶ *Chaebol* Kukje na začátku 80. let minulého století odmítl dávat dobrovolné příspěvky pro Ilhae Foundation prezidenta Chun Doo-hwana a prezident na zakázal poskytování půjček pro Kukje, čímž *chaebol* dotlačil k bankrotu. „South Korea Scandal Shines Light on Corporate, Government Nexus“, *Reuters*, 7. listopad 2016, <https://www.reuters.com/article/us-southkorea-politics-foundations/south-korea-scandal-shines-light-on-corporate-government-nexus-idUSKBN132072>.

⁷ James R. Crate a Mary Connelly, „Banks force Kia reorganization“, *Automotive News* 71, č. 5723 (21. červenec 1997).

⁸ Oles Gadacz, „Hyundai, Kia to stay separate brands“, *Automotive News* 73, č. 5790 (26. říjen 1998).

⁹ „POSCO DAEWOO CORPORATION“, b.r., <http://www.daewoo.com/eng/history.do>.

¹⁰ „GM KOREA“, b.r., http://www.gm-korea.co.kr/gmkorea/gm/info_history.do.

1. HISTORICKÉ A KULTURNÍ POZADÍ

Korejská republika je zemí regionu východní Asie, jejíž moderní historie je poznamenána japonskou okupací trvající dlouhých 35 let, od roku 1910 až po konec druhé světové války. Pět let po ukončení japonské nadvlády následovala tři roky trvající válka s Korejskou lidově demokratickou republikou – severní částí poloostrova. Ovšem ani po uzavření příměří Jižní Koreu nečekalo klidné období. Diktátorský, silně antikomunistický režim prezidenta Rhee Syngmana, který byl protkán korupcí a špatnou ekonomickou politikou výrazně nepomohl prosperitě země, která závisela na finanční pomoci USA a OSN.

Po jeho svržení v roce 1960 na post prezidenta nastoupil v roce 1962 generál Park Chung-hee a ekonomika Jižní Koreje se začala vzpamatovávat. Radikální opatření zavedená prezidentem Parkem (o těchto opatřeních budu blíže mluvit v podkapitole 1.2.) nastartovala korejskou ekonomiku, která se díky tomu rapidně vypracovala až na úroveň, jak ji známe dnes. Ovšem antikomunistická politika pokračovala, stejně tak jako cenzura, protesty, zatýkání, a změny ústavy, které postupně zajišťovaly stále více moci pro prezidenta a také mu umožňovaly ponechat si prezidentský mandát déle než daná dvě období.

S ekonomickým růstem této země byly již od konce korejské války pevně spjaty tzv. *chaeboly*. Níže osvětlím, co to *chaeboly* jsou a jak se liší od velkých společností jinde ve světě.

1.1. JIHOKOREJSKÉ *CHAEBOLY* A JAK SE LIŠÍ OD JINÝCH KONKLOMERÁTŮ

„*Chaebol*“ je název pro konglomeráty, které jsou specifické pro Jižní Koreu. Jde o rodinou řízené seskupení společností zaměřených na různá, často spolu nesouvisející odvětví. Tyto společnosti nejsou propojeny přímo, ale skrz vzájemné vlastnictví akcií, čímž se tvoří komplikovaná síť, která je ovládaná z jediného, vrcholného bodu. Tento bod

leží pouze v rukou rodiny zakladatele – všechny nejvyšší pozice jsou obsazeny rodinnými příslušníky.¹¹

Chaeboly mají významný podíl na ekonomickém růstu Jižní Koreje a významně zasahují jak do chodu společnosti, tak do polického vývoje. Jako příklad těchto zásahů můžeme připomenout bývalou prezidentku Park Geun-hye, shodou okolností dceru bývalého prezidenta Park Chung-hee, na jejímž pozastavení výkonu mandátu v březnu 2017 měl podíl i korupční skandál spojený s *chaebolem* Samsung.¹²

Nejstarším dosud fungujícím *chaebolem* je právě Samsung založený v roce 1938, který se, mimo jiné i díky dobrým vztahům s nejvyšší politickou sférou, od té doby vypracoval až na pozici největšího *chaebolů*. Většina *chaebolů*, které si svůj význam udržely do dnes, vznikly až po druhé světové válce, často dokonce až po roce 1953, a měly významný podíl na ekonomickém růstu země zcela zdevastované následky jak japonské okupace, tak tři roky trvající Korejské války. Jedním takovým bylo i Daewoo, které vzniklo až v roce 1967 a před svým krachem bylo po Hyundai Group druhým největším konglomerátem v Koreji. Dnes se na vrchol po bok Samsungu a Hyundai řadí také *chaeboly* SK Group, LG a Lotte, které společně drží polovinu burzovního indexu Korejské republiky (KOSPI)¹³ a jejich výnosy z prodeje tvoří více než polovinu těchto výnosů v celé korejské ekonomice.¹⁴ Mimo to, podle výzkumu Seoul National University deset největších *chaebolů* v roce 2016 vytvářelo 67,8 % HDP Korejské republiky¹⁵.

Celkové výnosy jen Samsung Electronics činily v roce 2017 174 miliard amerických dolarů, čímž se řadí na 15. místo v seznamu největších firem podle Fortune Global 500.¹⁶

¹¹ Shin-Kap Han, „Social Cohesion through Inter-marriage among Chaebol Families in Korea“, *Conference Papers -- American Sociological Association, Annual Meeting 2007*, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=34595977&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>.

¹² Justin McCurry, „Samsung Heir Faces Long Jail Term in South Korea's ‚Trial of the Century‘“, *The Guardian*, 24. srpen 2017, sek. Technology, <http://www.theguardian.com/technology/2017/aug/24/samsung-heir-faces-long-jail-term-in-south-koreas-trial-of-the-century>.

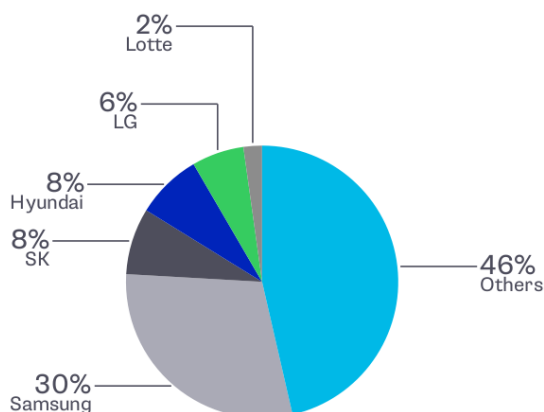
¹³ „South Korea's Chaebol“, *Bloomberg.Com*, 20. únor 2018, <https://www.bloomberg.com/quicktake/republic-samsung>.

¹⁴ Karishma Vaswani, „Is Real Reform Possible at South Korea's Chaebols?“, *BBC News*, 24. duben 2017, sek. Business, <http://www.bbc.com/news/business-39690629>.

¹⁵ Premack, *South Korea's Conglomerates*.

¹⁶ „Fortune Global 500 List 2017: See Who Made It“, Fortune, b.r., <http://fortune.com/global500/list/>.

Five Biggest Chaebol = Half of Korean Stock Index



Note: Weightings in the benchmark KOSPI Index of listed companies belonging to five biggest conglomerates as of April 2018.

BloombergQuickTake

GRAF 3: Podíl pěti největších *chaebolů* na burzovním indexu KOSPI v dubnu 2018. (zdroj: www.bloomberg.com)

Chaeboly jsou svým principem a vlivem podobné japonským *zaibatsu*, které mají sice historii výrazně delší, ovšem v Japonsku byla jejich politická, ekonomická a společenská moc ještě před druhou světovou válkou významně omezena a po válce byly pak na rozdíl od Koreje rozpuštěny úplně.¹⁷ V Koreji od té doby kultura *chaebolů* prostoupila do všech sfér společnosti a proto je i dnes tato problematika v zemi aktuálním tématem.

1.2. EKONOMICKO-POLITICKÁ SITUACE JIŽNÍ KOREJE PO ROCE 1953

Od roku 1910 byl celý Korejský poloostrov pod pevnou nadvládou Japonska. S koncem druhé světové války v roce 1945 došlo k osvobození ze severu Sovětským svazem a z jihu Spojenými státy a Japonsko se muselo stáhnout. Tím s sebou ovšem vzalo

¹⁷ „Zaibatsu“, *Columbia Electronic Encyclopedia*, 6th Edition, březen 2017, 1–1.

mnohé technologie a vzdělanost, jelikož místní obyvatelstvo mělo po mnoho předchozích let jen omezené možnosti se vzdělat a prosadit, a to ať už politicky, nebo kariéře.¹⁸

V důsledku nízké vzdělanosti a minimálních politických zkušeností byli spojenci nuceni podpořit nově osvobozenou zemi, která nebyla schopná samostatně úspěšně fungovat. Nicméně sféra vlivu byla rozdělena mezi Sovětský svaz a USA a Korejský poloostrov byl podél 38. rovnoběžky poprvé rozdělen na Severní a Jižní Koreu. O pět let později, 25. června 1950, Severní Korea zaútočila, čímž zahájila dlouhou, pro poloostrov destruktivní válku, která skončila až 27. července 1953 podepsáním Dohody o příměří v oblasti demilitarizované zóny ve vesnici Panmunjom. Od té doby je Korea nadále rozdělena podél 38. rovnoběžky a stále oficiálně ve válečném stavu. A i když již téměř 65 let panuje příměří, je hrozba obnovení válečného konfliktu i dnes reálná.¹⁹

Během války fronta prošla téměř celým územím poloostrova od okolí přístavu Busan na jihu až po hranici s Čínou. Došlo tak ke zničení velké části již existující infrastruktury a obě korejské republiky byly silně zasaženy po ekonomické stránce.

Politicky došlo na obou stranách k upevnění režimů. Na severu to byla protiamerická, komunistická vláda Kim Il-sunga (v České republice spíše známý pod jménem Kim Ir-sen v důsledku vlivu přepisu přes ruskou abkudu). Na jihu to byla naopak silně antikomunistická politika prezidenta Rhee Syngmana.

Rhee Syngman byl prezidentem dosazeným v roce 1948 americkou vojenskou vládou, která Korejskou republiku řídila od konce druhé světové války. Během své dlouholeté vlády nastolil autoritářský režim, se kterým je spojována bezlítostná perzekuce i domnělých levicových sympatizantů. Vyvrcholením této politiky byly například takové události jako povstání na ostrově Jeju, které bylo v roce 1949 brutálně potlačeno a počty obětí se počítají na tisíce.²⁰ Šlo také ovšem o období, kdy byla v zemi korupce

¹⁸ Roman David, „The past or the politics of the present? Dealing with the Japanese occupation of South Korea“, *Contemporary Politics* 22, č. 1 (březen 2016): 62, <https://doi.org/10.1080/13569775.2015.1112953>.

¹⁹ Během prvního čtvrtletí roku 2018 začaly probíhat intenzivní mírové rozhovory mezi lídrem KLDK Kim Jong-unem a jihokorejským prezidentem Moon Jae-inem. Tyto rozhovory vyvrcholily summitem 27. dubna, nicméně mírová smlouva v době vzniku této práce podepsána nebyla. http://www.koreatimes.co.kr/www/nation/2018/05/731_248150.html

²⁰ Počet obětí tohoto povstání je dodnes neuzavřenou záležitostí. Prezidenti Kim Dae-jung a Roh Moo-hyun oficiálně uznali 2 778 obětí, ale Truth and Reconciliation Commission, South Korea mluví o celkovém počtu 25 000 - 30 000 mrtvých.

všudypřítomná, a stala se celospolečenským problémem, se kterým se Korea potýká doposud.

Prezident Rhee byl svržen až v dubnu roku 1960 v důsledku Dubnové revoluce, která se odehrála v reakci na zfalšované prezidentské volby z 15. března tohoto roku ve kterých měl Rhee získat 90 % hlasů.²¹ Vládu po jeho rezignaci převzal premiér Chang Myon, který nastolil krátkou éru demokracie – tzv. Druhou republiku. Nicméně 16. května 1961, o pouhý rok později, proběhl vojenský převrat, v jehož čele stál generál Park Chung-hee. Nastala tak nová éra diktatury, ale rovněž éra prudkého ekonomického růstu.

Park Chung-hee zavedl mnoho různých opatření, aby podpořil průmysl, podnikání a stabilitu své země. Tato opatření se ve velké míře týkala také *chaebolů*, které byly již v té době klíčovým prvkem korejské ekonomiky. Omezením vlivu rodinných společností na bankovní a finanční sektor si zajistil kontrolu nad přísunem financí a podpory, které se *chaebolům* dostávalo, a mohl tak diktovat směr, kterým se vydaly. Právě Park a jeho mnohá nařízení měly vliv na silnou diverzifikaci odvětví, kterým se rostoucí konglomeráty věnovaly, a to způsobem, aby si vzájemně nekonkurovaly. Tím zajistil růst a navýšení konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu.

Během jeho vlády bylo v Korejské republice zavedeno centrální plánování ekonomiky. Od roku 1962 fungovalo na principu pětiletok, jejichž hlavním cílem byla podpora exportu, a to pomocí zvýhodněných podmínek pro společnosti, které se mu věnovaly, či skrz devalvaci *wonu*. Postupným snižováním vládní podpory také tlačil na podniky, aby si zajistily vlastní životaschopnost a nespolehaly pouze na daňové úlevy a výhodné půjčky.

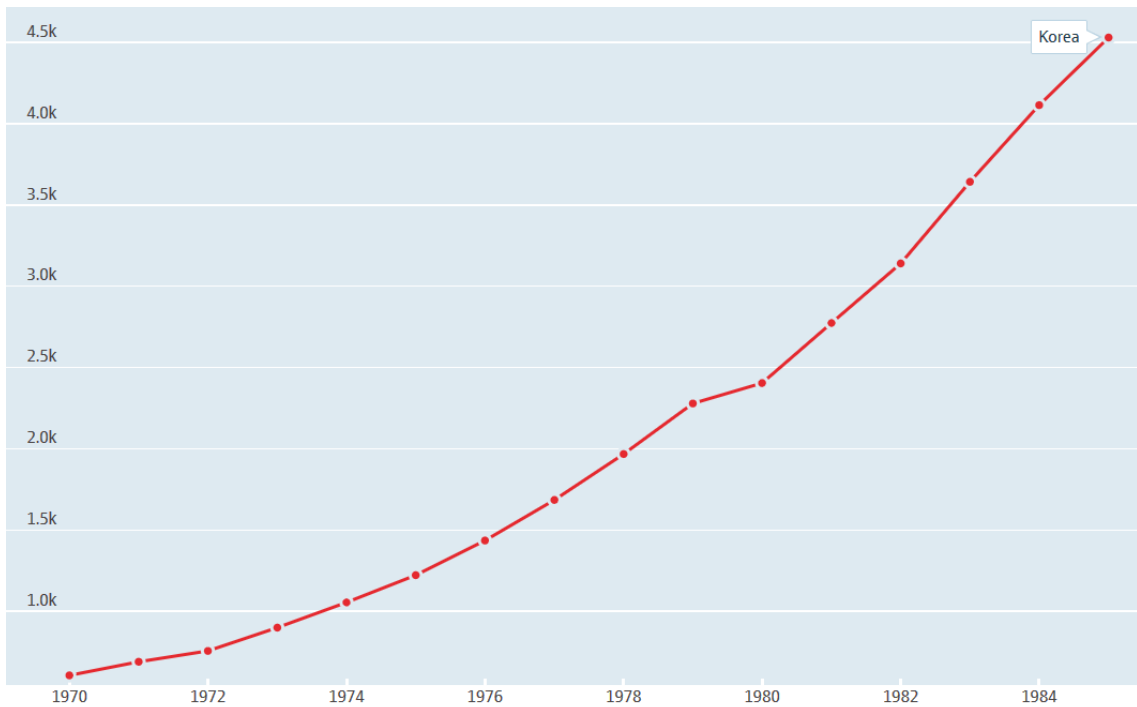
Prezident Park vládl pevnou rukou za pomoci několika úprav ústavy²², cenzury a pronásledování politických oponentů až do roku 1979, kdy byl zastřelen svým blízkým spolupracovníkem, ředitelem Korejské národní bezpečnostní služby Kim Jae-kyuem.

Díky jeho ekonomické politice se Jižní Korea transformovala ze země s HDP asi 200 dolarů na jednoho obyvatele v roce 1960 v asijského tygra s HDP 2 279 amerických

²¹ C. I. Eugene Kim a Ke-soo Kim, „The April 1960 Korean Student Movement“, *The Western Political Quarterly* 17, č. 1 (1964): 84–85, <https://doi.org/10.2307/445373>.

²² Nejvýznamnější změnou byla tzv. Yusin ústava z října roku 1972. Tato verze ústavy zaručovala prezidentovi neomezenou dobu vládnutí a do jeho rukou svěřovala většinu pravomocí zákonodárné i výkonné moci a platila až do roku 1979.

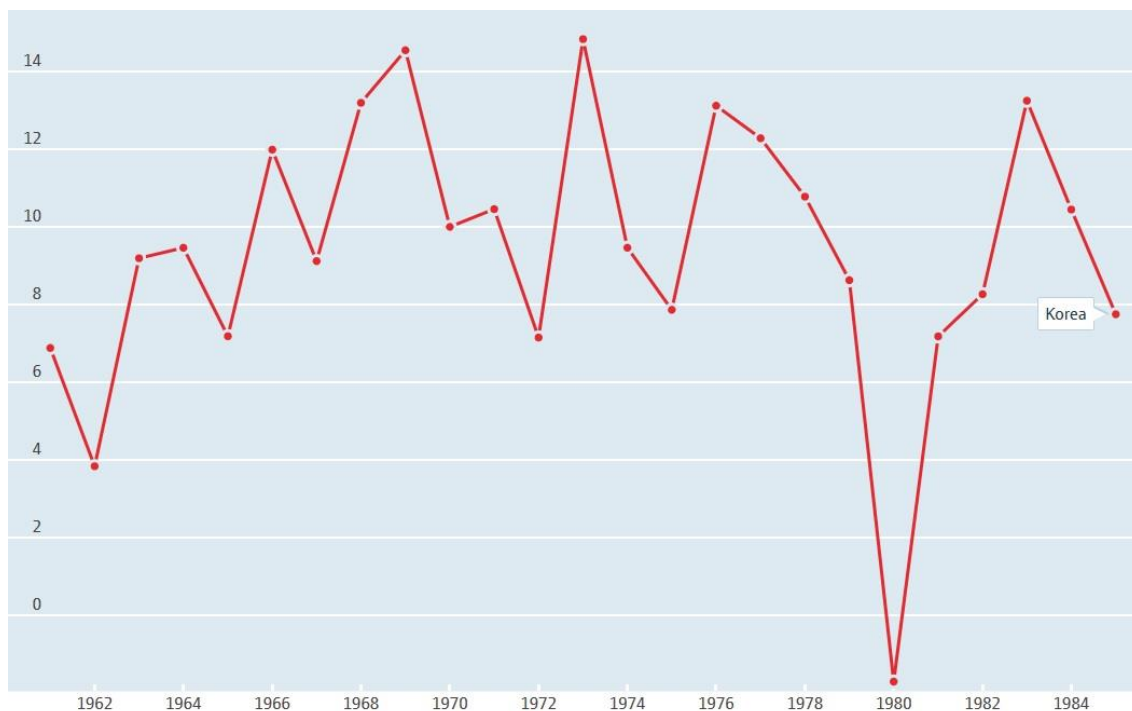
dolarů per capita v roce 1979 s meziročním růstem 8,6 %²³. Tím nastolil trend, který trval dlouho po jeho smrti. I dnes, přestože růst již zdaleka není tak prudký jako v 70. a 80. letech minulého století, je meziročně stále okolo 3 %²⁴. Pro tento výjimečný ekonomický růst se vžilo označení „zázrak na řece Han“.



GRAF 4: Růst HDP na jednoho obyvatele v Korejské republice mezi lety 1970 a 1985 (zdroj: www.oecd.org)

²³ „OECD.org - OECD“, b.r., <http://www.oecd.org/>.

²⁴ „OECD.org - OECD“.



GRAF 5: Meziroční růst HDP v Korejské republice mezi lety 1961 a 1985 (zdroj: www.oecd.org)

Po atentátu na prezidenta Parka se v Korejské republice vystřídal několik prezidentů, kteří se více či méně pokusili o demokratizaci země, uvolnění trhu a omezení korupce. Nicméně tyto snahy byly zanedbatelné až do nástupu prvního civilního prezidenta v historii Korejské republiky Kim Dae-junga v roce 1998.

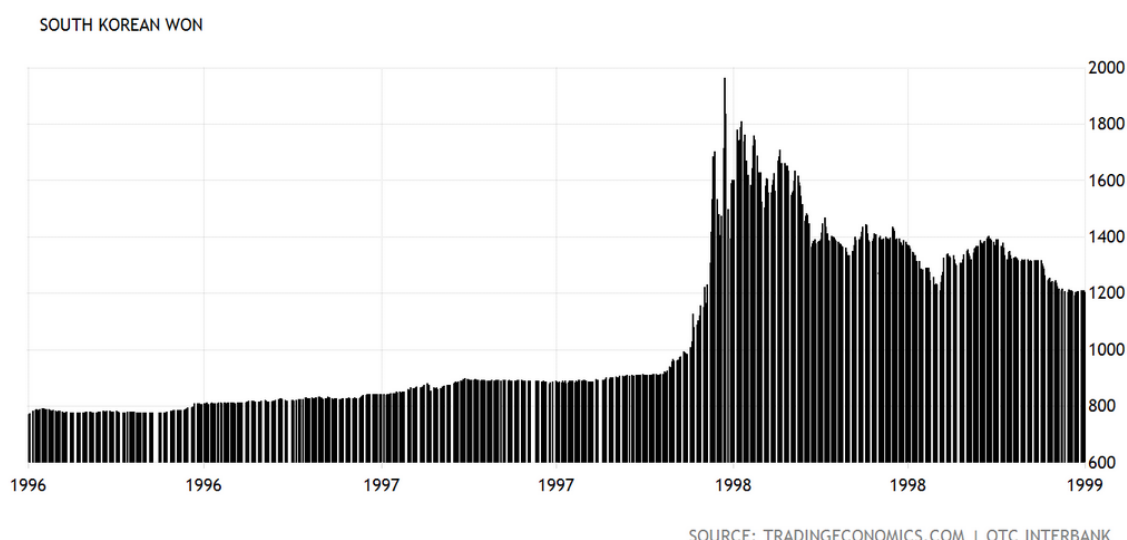
1.3. ASIJSKÁ FINANČNÍ KRIZE 1997-1998

Ekonomickou situaci v regionu východní a jihovýchodní Asie značně poznamenala finanční krize z let 1997 a 1998. Krize začala v Thajsku a Indonésii jako krize bankovního a finančního sektoru, rychle se šířila přes Filipíny až do Jižní Koreje a postupně přerostla v krizi ekonomickou i sociální. Nepřímé důsledky zasáhly také Japonsko a částečně i Spojené státy americké.

Jedním ze spouštěčů krize bylo prasknutí tzv. úvěrové bubliny, kdy si obchodní banky půjčovaly v zahraničí s krátkodobou splatností. Tyto peníze pak dál půjčovaly

firmám i jednotlivcům, ovšem se splatností dlouhodobou a s velice výhodnými úroky, v důsledku čehož pak banky přicházely o schopnost splácet své vlastní dluhy. Zahraniční investoři začali ztrácet důvěru v asijský trh jako celek, akcie společností klesaly, stejně tak jako zájem o výrobky z Asie. Dlužníci bank tak přicházeli o odbyt, neměli finance splácet své půjčky a banky i společnosti se zadlužovaly stále víc a víc.²⁵

V Jižní Koreji měl na krizi vliv i další faktor, a to nadhodnocení měny, korejského *wonu* (do konce roku 1997 kurz vládou udržován okolo 900 *wonů* za americký dolar), vysoká inflace (6,6 % v roce 1997²⁶) a turbulentní politická situace, kvůli které měly nutné reformy zpoždění.



GRAF 6: Vývoj kurzu korejského *wonu* vůči americkému dolaru 1996 - 1999. (zdroj: tradingeconomics.com)

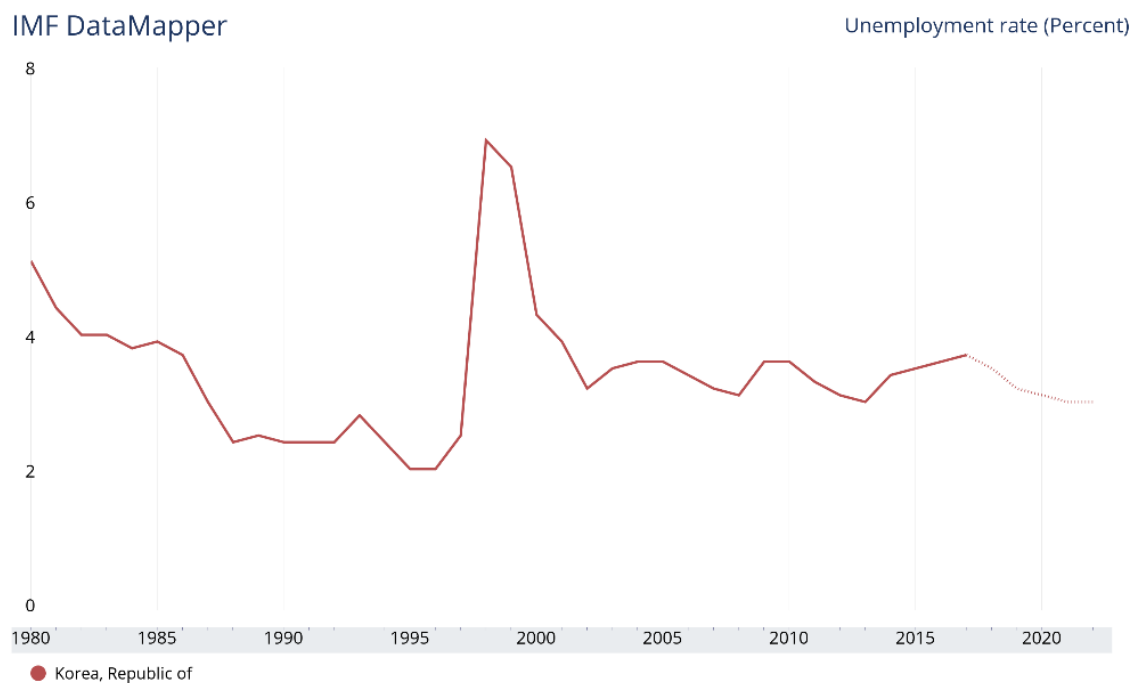
V důsledku krize zkrachovalo velké množství malých i velkých firem včetně několika *chaebolů* – mezi nimi i Daewoo. Přes snahu vlády finančně pomoci byla třetina obchodních bank zavřena. Nezaměstnanost stoupla ze 2,1 % v roce 1996 na 7 % v roce 1998²⁷. To se stalo velkým sociálním problémem. I když se číslo 7 % nemusí zdát nijak vysokým, reálná situace byla taková, že i když lidé byli zaměstnaní, většina těchto pracovníků neměla stálý příjem, jelikož spadali pod různé pracovní agentury.

²⁵ Jongryn Mo, „The Microfoundations of the Developmental State and the Asian Economic Crisis“, *Global Economic Review* 34, č. 1 (březen 2005): 75–76, <https://doi.org/10.1080/1226508042000329024>.

²⁶ Data Mezinárodního měnového fondu

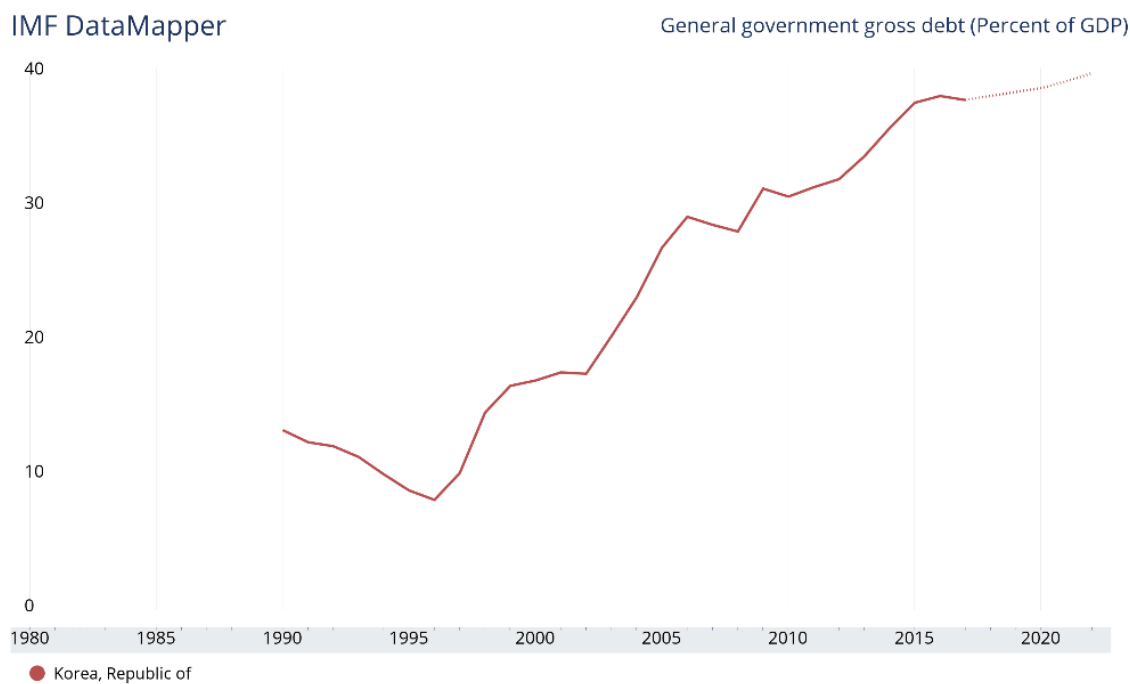
²⁷ Data Mezinárodního měnového fondu

Také státní dluh v poměru k HDP prudce vzrostl z 8,2 % v roce 1996 na 16,7 % v roce 1999.²⁸



GRAF 7: Nezaměstnanost v Korejské republice od roku 1980 po současnost (zdroj: www.imf.org)

²⁸ Data Mezinárodního měnového fondu



GRAF 8: Vývoj státního dluhu Korejské republiky v poměru k HDP od roku 1990 po současnost (zdroj: www.imf.org)

Krise byla zastavena až zásahem Mezinárodního měnového fondu, který Korejské republice dal půjčku ve výši 58,4 miliard dolarů²⁹ (z celkových téměř 100 miliard vyčleněných pro zastavení krize v celé Asii³⁰) pod podmínkou politické i ekonomické demokratizace země a provedení strukturálních změn, včetně její měnové a fiskální politiky.

Kim Dae-jung, který na prezidentský post nastoupil až během krize v únoru 1998 po prezidentu Kim Young-samovi, zavedl mnoho opatření pro zajištění opětovné stabilizace země. Došlo k úspěšné reformě pracovního trhu, liberalizaci ekonomiky a její transformaci z centrálně plánované na tržní a mnoho dalších.

Podařilo se mu znovu nastartovat korejskou ekonomiku a opět svou zemi udělat konkurenceschopnou na mezinárodním trhu. Díky tomu se Korejské republice podařilo

²⁹ „The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons“, <https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/cpem/pdf/kihwan.pdf>.

³⁰ „The Asian Crisis: Causes and Cures“, Finance and Development | F&D, b.r., <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/06/imfstaff.htm>.

splatit svůj dluh Mezinárodnímu měnovému fondu v srpnu 2001 – o téměř tři roky dříve než byla stanovena splatnost.³¹

2. VZNIK DAEWOO

Společnost Daewoo byla založena 22. března 1967 Kim Woo-choongem jako firma zaměřující se na výrobu textilu a oblečení. Základem názvu Daewoo je první slabika křestního jména zakladatele „Woo (우)“, ale jedná se také o výslovnost znaku *hanja* 宇, který tvoří slovo 宇宙 (우주, wooju) neboli „vesmír“. K tomu byla přidána předložka „dae (대, 大)“, s významem „velký“. Společně Daewoo tedy znamená „Velký vesmír“.

Samotný zakladatel Kim Woo-choong se narodil v roce 1936 v Daegu a po absolvování prestižní střední školy v Soulu vystudoval ekonomii na Yonsei University, jedné ze tří nejvýznamnějších univerzit v Jižní Koreji.

Daewoo, tehdy pod názvem Daewoo Industries, založil s minimálním kapitálem 18 000 amerických dolarů a pouhými čtyřmi spolupracovníky.³² Nicméně firma profitovala ze systému pětiletých, programů finančních grantů a výhodných půjček prezidenta Park Chung-hee, které podporovaly firmy a průmyslová odvětví se silným exportním potenciálem. Společnost tak postupně rostla a větší význam nabyla během druhé pětiletky³³.

Rozšíření o výrobu strojů používaných v textilním průmyslu bylo první logickou investicí do nového odvětví. Díky tomu došlo ke zefektivnění procesů, úsporám při modernizaci a expanzi společnosti, která mířila na cestu mezi ty největší *chaeboly*, jakými byly v té době již Samsung nebo Hyundai.

³¹ „Seoul Pays off Its IMF Debts“, 23. srpen 2001, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1505131.stm>.

³² Stephen Haggard, Wonhyuk Lim, a Eunsung Kim, ed., *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol* (Cambridge University Press, 2007), s. 151

³³ Druhá pětiletka trvala v letech 1967-1971

3. ODVĚTVOVÉ ZAMĚŘENÍ DAEWOO

Ve světě je se značkou Daewoo spojována převážně její automobilová divize, avšak tento *chaebol* se během svého fungování věnoval i mnoha jiným odvětvím. Mezi ty nejvýznamnější ze všech přibližně 20 divizí se řadí mimo jiné výroba lodí pod značkou Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering (dnes DSME).

V následující části popíši proces, kterým se *chaebol* Daewoo postupně rozrůstal do mnoha dalších odvětví.

3.1. POČÁTKY

Jak již bylo uvedeno výše, prvním odvětvím, kterému se Daewoo věnovalo, byl textilní průmysl. S využitím vysokého počtu levné pracovní síly, které byl v Koreji více než dostatek, a díky všeobecně nízkým nákladům na výrobu a státní podpoře exportu, byly ceny textilií i oblečení vyráběného v Daewoo Industries stanoveny výrazně nižší, než měla konkurence na mezinárodním trhu. Tím získalo Daewoo Industries ve světě značnou výhodu oproti ostatním společnostem.

Během období druhé pětiletky, kdy společnost významně rostla, si Daewoo postupně vybudovalo pověst kvalitního a levného výrobce textilu, čímž lákala zákazníky z mezinárodního pole, jako byly například řetězce Sears, Roebuck and Company nebo J. C. Penney. V roce 1972 Daewoo dokonce drželo 30 % z kvóty Spojených států amerických na dovoz textilu.³⁴

S rostoucí prosperitou začalo vedení společnosti přemýšlet o rozšíření působnosti mimo textilní průmysl. Jelikož na výrobu bylo mimo pracovní síly potřeba velké množství strojů, logickým krokem bylo pustit se právě do výroby těchto a jim podobných zařízení – odvětví, kde bylo také zapotřebí velkého množství pracovní síly. Daewoo tak

³⁴ Steers et al. 1989

v roce 1976 odkoupilo strojařskou společnost čelící finančním problémům, čímž vzniklo Daewoo Heavy Industries.^{35,36}

Dalším rozmachem firmy byl, v souladu s vládní politikou, vstup do odvětví zcela nesouvisejících s těmi původními, a to do finančního sektoru se značkou Daewoo Securities³⁷, založenou v roce 1970 jako společnost pro obchod s cennými papíry, nebo do stavebnictví s Daewoo Construction³⁸ v roce 1973.

3.2. ROZMACH A VRCHOL

V důsledku toho, že byl trh v Koreji během vlády prezidenta Park Chung-hee centrálně plánovaný a vláda z větší části ovládala finanční sektor, mohla prostřednictvím půjček a různých kvót diktovat firmám směr, kterým se vydaly. Tento osud neminul ani Daewoo. Během třetí a čtvrté pětiletky (tedy od roku 1972 do roku 1976 a od roku 1977 do roku 1981) měla Korea problém se prosadit na mezinárodním trhu. Proto prezident Park začal vyvíjet tlak na společnosti, aby se více zaměřovaly na expanzivní, nová odvětví. Nastalo tak období, kdy se Korejská republika začala věnovat těžkému a chemickému průmyslu.³⁹ Daewoo bylo vládou nasměrováno mimo jiné i ke stavbě lodí.

I když se Kim Woo-choong zpočátku zdráhal do tohoto odvětví vstoupit, Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering se brzy, opět díky poměru vysoké kvality za nízkou cenu, stalo silným hráčem na loďařském trhu. V době, kdy bylo Daewoo na vrcholu, se jednalo o jeho nejsilnější divizi a i dnes, kdy je DSME samostatnou společností, se řadí mezi tři největší loďařské společnosti v Jižní Koreji po bok Hyundai Heavy Industries a Samsung Heavy Industries.⁴⁰

³⁵ Od roku 2001 pod název Doosan Heavy Industries & Construction patří pod *chaebol* Doosan Group

³⁶ „For Daewoo’s Founder, Pride Before the Fall - The New York Times”, b.r., <https://www.nytimes.com/2001/02/23/business/for-daewoo-s-founder-pride-before-the-fall.html>.

³⁷ Dnes Mirae Asset Daewoo Securities

³⁸ Dnes Daewoo Engineering & Construction

³⁹ Hayam Kim a Uk Heo, „Comparative Analysis of Economic Development in South Korea and Taiwan: Lessons for Other Developing Countries”, *Asian Perspective* 41, č. 1 (leden 2017): 17–41.

⁴⁰ „Back from the Abyss: South Korea’s Shipbuilders Begin Ascent to Growth”, *Reuters*, 2. listopad 2017, <https://www.reuters.com/article/us-south-korea-shipping/back-from-the-abyss-south-koreas-shipbuilders-begin-ascent-to-growth-idUSKBN1D2070>.

Společnost se rozšiřovala převážně odkupem menších, neprosperujících firem a fúzemí, a to hlavně v době páté pětiletky (1982 až 1986), kdy se mnoho menších společností založených během období, kdy byl vyvíjen tlak na těžký a chemický průmysl, dostalo do problémů a často i insolvence v důsledku ekonomické recese.⁴¹ Ta byla z části způsobena dopady druhého ropného šoku v roce 1979⁴², ale také politickou destabilizací po atentátu na prezidenta Parka⁴³ a po krvavě potlačeném povstání v Gwangju⁴⁴.

Pátá pětiletka se soustředila na odklon od těžkého a chemického průmyslu ve prospěch vývoje technologicky náročnějšího průmyslu, jako bylo přesné strojírenství a elektronika – televize, video přehrávače nebo polovodiče.⁴⁵

Jednou ze společností, nad kterou během této pětiletky Daewoo přebralo kontrolu v prosinci 1982, bylo Saehan Motor. Tato automobilová společnost byla poté přejmenována na Daewoo Motors, ale přesto navázala na joint venture⁴⁶ s americkým General Motors Corporation, kterým Saehan Motor bylo od 70. let.⁴⁷ Všechny automobily vyráběné pod značkou Daewoo byly variantami na automobily spadající pod General Motors a to až do roku 1996⁴⁸, kdy byl představen první původní model Daewoo Lanos. Prvním vozem, který se začal nově vyrábět pod značkou Daewoo a nebyl pokračovatelem vozů Saehan, byl Daewoo LeMans z roku 1986. Tento model byl založen na automobilu Opel Kadett E a stal se jedním z nejúspěšnějších vozů této značky vůbec. Byl vyráběn až do roku 1997, i když po faceliftu⁴⁹ v roce 1994 změnil název na Daewoo Cielo.⁵⁰

Mimo Daewoo Motors v této době vzniklo také Daewoo Precision Industries⁵¹. Továrna na výrobu zbraní, které byly dodávány ministerstvu obrany, vznikla v roce 1981, k čemuž se později v druhé polovině roku 1983 připojilo centrum pro výzkum a vývoj

⁴¹ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol.*, s. 150-151

⁴² Druhý ropný šok v roce 1979 byl způsoben omezením vývozu ropy v důsledku íránské revoluce a následným dramatickým zvýšením cen tohoto paliva.

⁴³ 26. 10. 1979

⁴⁴ 18. až 27. 5. 1980

⁴⁵ Hayam Kim a Uk Heo, „Comparative Analysis of Economic Development in South Korea and Taiwan“.

⁴⁶ Joint venture je forma spolupráce dvou a více podniků, často z různých zemí, za účelem získání konkurenční výhody.

⁴⁷ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol.*

⁴⁸ Joint venture s General Motors skončilo v roce 1992

⁴⁹ Facelift je v automobilovém průmyslu označení pro lehké úpravy a modernizaci vzhledu daného modelu za zachování technických specifik.

⁵⁰ „DAEWOO models & history - autoevolution“, b.r., <https://www.autoevolution.com/daewoo/?sort=year>.

⁵¹ Od roku 2006 S&T Daewoo, od roku 2012 do dnes S&T Motiv

technologií a v roce 1986 byla postavena také první továrna na výrobu automobilových součástí.⁵²

Joint venture s General Motors nebylo jediným spojenectvím s velkou zahraniční (většinou severoamerickou) společností, které Daewoo v této době uzavřelo. Dalším takovým byla spolupráce s General Dynamics a Boeingem při výrobě letadlových trupů a leteckého vybavení, s Caterpillar při výrobě vysokozdvihných vozíků a stavebních strojů nebo s Northern Telecom⁵³ při výrobě optických vláken, kabelů a telefonních spojovacích systémů.⁵⁴

Během šesté pětiletky, od roku 1987 do roku 1991, byl kladen větší důraz na podporu výzkumu a vývoje ve všech oblastech, ale hlavně u malých a středních podniků, kterým se do té doby nedostávalo moc pozornosti. Vláda měla také snahu odstranit mnohé překážky importu, jako byla vysoká cla a kvóty, které byly zavedeny v počátcích růstu jihokorejské ekonomiky, aby se podpořil domácí trh.

V roce 1987 bylo založeno Daewoo Electronics, které vyrábělo spotřební elektroniku, klimatizace, pračky a ledničky. Daewoo Electronics začalo mimo jiné vyrábět a prodávat počítače, postavené na základě počítačů MSX společnosti Microsoft, které se začaly prodávat v roce 1983. Korejská verze produkovaná Daewoo Electronics, měla korejskou klávesnici s možností přepnutí na latinku a monitor zobrazoval korejské písmo hangul.⁵⁵

„Do roku 1998 Daewoo Group zahrnovalo celkem 41 společností a zaměstnávalo přes 75 000 lidí v Jižní Koreji. Mezinárodně vlastnilo 589 zahraničních společností a mělo pobočky ve více než 130 zemích. Mezi hlavní odvětví se řadil obchod, automobilový průmysl, elektronika a finance. V roce 1998 tato odvětví zahrnovala více než 95 % z celkových prodejů tohoto *chaebol* o výši 61,7 bilionu *wonů* i celkové majetkové hodnoty 71,7 bilionu *wonů*.“⁵⁶

⁵² „S&T Motiv-About S&T-History“, b.r., <http://www.sntmotiv.com/eng/about/history.html>.

⁵³ Dnes Nortel Networks Corporation

⁵⁴ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

⁵⁵ „Daewoo CPC-300 - MSX Wiki“, b.r., https://www.msx.org/wiki/Daewoo_CPC-300.

⁵⁶ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol.*, s. 152

4. DAEWOO V LETECH FINANČNÍ KRIZE

Po nástupu asijské finanční krize v roce 1997 se politika Daewoo nijak zásadně nezměnila. *Chaebol* nadále blízce spolupracoval s jihokorejskou vládou, řídil se její politikou a pokračoval s odkupem menších, krachujících společností, k čemuž navíc uzavíral další půjčky. Mezi ty nejvýznamnější akvizice takových společností se řadí převzetí SsangYong Motor Company v roce 1998, automobilky specializující se na výrobu vozidel s pohonem obou náprav.

Po získání půjčky od Mezinárodního měnového fondu ve výši 58,4 miliard dolarů se korejská vláda v čele s prezidentem Kim Dae-jungem⁵⁷ snažila o restrukturalizaci korejského trhu a ekonomiky. Jedním takovým opatřením, které bylo během krize implementováno, byl program se snahou o záchranu velkých *chaebolů*, tzv. „Big deals“, jejichž cílem bylo snížení vzájemné konkurence, kdy *chaeboly* vzájemně přebíraly podniky jiných *chaebolů* a fúzovaly je se svými podniky ve stejném odvětví.⁵⁸ Daewoo se tento program týkal pro divize Daewoo Motors a Daewoo Electronics, kdy mělo Daewoo převzít kontrolu nad společnostmi Samsung Motors a Daewoo Electronics naopak mělo přejít do vlastnictví Samsung Electronics. Nicméně od této dohody Samsung v červenci 1999 odstoupil⁵⁹ a Daewoo Electronics tak zůstalo pod svým domovským *chaebolem*. Samsung Motors, které vzniklo pouhé tři roky před krizí a v té době mělo dluh o výši 4,3 bilionu *wonů* (tedy 3,72 miliard amerických dolarů) a produkci jen necelých 80 000 automobilů ročně, mělo být posláno do likvidace.⁶⁰

V rámci vládního plánu na zlepšení kapitálové struktury vláda taktéž doporučila *chaebolům* snižovat náklady. Daewoo tento plán oficiálně schválilo, nicméně jej nedodržovalo a dokonce doporučovalo ostatním *chaebolům* minimalizovat propouštění, které bylo nedílnou součástí těchto úspor.⁶¹

⁵⁷ Prezidentem od roku 1998 do roku 2003

⁵⁸ Judith Cherry, „‘Big Deal’ or big disappointment? The continuing evolution of the South Korean developmental state“, *Pacific Review* 18, č. 3 (září 2005): 327–54, <https://doi.org/10.1080/09512740500188977>.

⁵⁹ Stephanie Strom, „INTERNATIONAL BUSINESS; Samsung-Daewoo Swap of Businesses Falls Apart“, *The New York Times*, 1. červenec 1999, sek. Business Day, <https://www.nytimes.com/1999/07/01/business/international-business-samsung-daewoo-swap-of-businesses-falls-apart.html>.

⁶⁰ Samsung Motors bylo v roce 2000 odkoupeno společností Renault a dnes vystupuje pod značkou Renault Samsung Motors

⁶¹ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

Dalším významným odkupem, který se Daewoo nakonec nepodařil, měla být Korea First Bank. Tato vládní banka měla být odkoupena zahraničními investory, nicméně pouze za předpokladu značných ústupků od korejské vlády. Kim Woo-choong navrhl, že Daewoo jednu z největších korejských bank převezme, pravděpodobně v naději, že vláda se na oplátku zaručí za dluhy jeho *chaebolů*, což by zajistilo možnost dalších půjček.

Přestože v roce 1998 dluh Daewoo již přesahoval 17 bilionů *wonů* a mnohé bankovní instituce Daewoo snížily úvěrovou expozici, mnoho investorů bylo ochotných odkoupit dluhopisy vydané Daewoo v přesvědčení, že vláda jeden z největších *chaebolů* podpoří a nenechá dojít ke krachu. Seoul Investment Trust Company, která byla pod kontrolou Daewoo, odkoupila většinu dluhu *chaebolů* a jiné společnosti ji následovaly. Daewoo v roce 1998 vydala přes 17 bilionů *wonů* v dluhopisech a cenných papírech a díky tomu si mohla nadále půjčovat a to až do konce října 1998, kdy vláda vydala nařízení o omezení emise dluhopisů a cenných papírů.⁶² Korea First Bank se Daewoo odkoupit nezdařilo a namísto toho tuto banku v roce 2005 získala britská bankovní a finanční společnost Standard Chartered PLC a dnes se tak jedná SC First Bank.⁶³

Přestože Daewoo bylo během druhé poloviny 80. a začátku 90. let 20. století druhým největším *chaebolem*, již v té době byla předzvěst budoucích problémů znatelná. Například když se mezi lety 1988 a 1989 dostalo Daewoo Shipbuilding do finančních problémů, úzké propojení jednotlivých společností spadajících pod tento *chaebol* skrz vzájemné držení akcií a vysoká míra uzavíraných půjček způsobily, že důsledky pocítily také Daewoo Heavy Industries, Daewoo International i státní Korea Development Bank, které investovaly do loďařského průmyslu.⁶⁴

Další podobnou předzvěstí byly riskantní investice na mezinárodním trhu. Jasným příkladem této podnikové strategie je Daewoo Motors, které v roce 1993 získalo práva na montáž automobilů ve Vietnamu. Vietnam byl v té době prudce rostoucí ekonomikou s počtem obyvatel 69,6 milionů⁶⁵, z nichž většina měla využití jako levná pracovní síla – situace podobná počátkům korejského ekonomického vývoje. Problémem ovšem bylo, že

⁶² Haggard, Lim, a Kim.

⁶³ „Standard Chartered“, b.r., <https://www.standardchartered.co.kr/>.

⁶⁴ Eun Mee Kim, *Big Business, Strong State: Collusion and Conflict in South Korean Development, 1960-1990* (Sunny Press, b.r.), s. 196

⁶⁵ Data Mezinárodního měnového fondu

stejná práva získalo i deset konkurentů Daewoo Motors. Růst vietnamské ekonomiky se zastavil a poptávka po nových automobilech prudce klesla až na úroveň 423 kusů v roce 1998. I přesto se Daewoo odmítlo z Vietnamského trhu stáhnout. Podobná situace nastala i v Indii, kde Daewoo Motors vykazovalo ztrátu více než 30 milionů amerických dolarů ročně.⁶⁶

Ve Velké Británii naopak sice prodeje v roce 1998 vzrostly na 30 400 kusů automobilů, nicméně dlouhodobě byl tento růst neudržitelný, jelikož bylo ve velkém využíváno slevových akcí.

I přes tyto problémy Daewoo Motors v roce 1998, tedy již v době, kdy byla asijská finanční krize v plném proudu, odkoupilo krachující SsangYong Motors a ještě tak rozšířilo své výrobní kapacity.

Oficiální účetní data však tyto problémy nijak nereflektovala. Až do roku 1997 Daewoo vykazovalo podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů, který byl sice vysoký, ale nikterak výrazně odlišný oproti jiným velkým *chaebolům*⁶⁷, a většina divizí včetně Daewoo Motors nebo Daewoo International oficiálně vykazovaly značný zisk i během let krize, tedy 1997 a 1998. Nicméně pochybnosti o stabilitě *chaebolu* mezi korejskými investory panovaly i tehdy, což se projevilo i na ceně akcií jednotlivých společností spadajících pod Daewoo. (Viz Tabulka 1, která ukazuje účetní a tržní hodnoty pěti největších *chaebolů* v dubnu roku 1997, tedy ještě před nástupem krize. Z uvedených čísel je vidět, jak nízký poměr tržní a kapitálové hodnoty Daewoo mělo.)

⁶⁶ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

⁶⁷ V roce 1996 byl podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů pro Hyundai 437 %, Samsung 267 %, LG 346 % a Daewoo 338 %.

OECD, *Corporate Governance Corporate Governance in Asia A Comparative Perspective: A Comparative Perspective* (OECD Publishing, 2001). s. 192

<i>Chaebol</i>	Počet společností	Kapitál (v milionech wonů)	Procentní podíl	Tržní hodnota (v milionech wonů)	Procentní podíl	Tržní/Účetní hodnota kapitálu
Hyundai	20	2 036 618	4,69	7 462 136	6,12	3,66
Samsung	16	2 211 161	5,09	13 372 956	10,14	6,00
Daewoo	10	3 590 794	8,27	4 003 980	3,28	1,12
LG	12	2 262 931	5,21	6 780 909	5,56	3,00
SK	6	732 450	1,69	4 851 544	3,98	6,62
6.-30. <i>chaebol</i>	121	7 900 897	18,19	16 184 718	13,27	2,05
Ostatní	578	24 706 375	56,87	70 320 024	57,56	2,85
Celkem	763	43 441 226	100,00	121 976 267	100,00	2,81

TABULKA 1: Účetní a tržní hodnota *chaebolů* v dubnu 1997 (převzato z *Economic Crisis and Corporate Restructuring in South Korea: Restructuring the Chaebol*, str. 157)

Tyto pochybnosti se brzy prokázaly jako oprávněné. Přestože v roce 1997 Daewoo vykázalo čistý zisk 225 miliard *wonů*, už následující rok – 1998 – vykázalo ztrátu 510 miliard *wonů*. Vedení Daewoo tento propad připsalo značným jednorázovým odpisům, které byly provedeny v Daewoo Telecom a nově získané automobilce SsangYong Motor Company, jejichž celková ztráta v roce 1998 byla 885 miliard *wonů*. Šest jiných společností spadajících pod Daewoo mělo být v roce 1998 v plusu a společně vytvářet celkový zisk 375 miliard *wonů*. Například Daewoo International vykázalo v tomto roce čistý zisk 126 miliard a Daewoo Heavy Industries 209 miliard *wonů*, a dokonce i Daewoo Motor vykázalo zisk 18 miliard *wonů*.

To jsou účetní data, která jsou v době finanční krize a zásadní ekonomické recese ohromující. Například Hyundai Motor Company byla v roce 1998 ve ztrátě 33 miliard *wonů*.⁶⁸

⁶⁸ „English Translation of Financial Statements Originally Issued in Korean. HYUNDAI MOTOR COMPANY, BALANCE SHEETS AS OF DECEMBER 31, 1997 AND 1998“, <http://www2.hyundai.com/wcm/idc/groups/ssgeneralcontent/@hmc/documents/sitecontent/mdaw/m diy/~edisp/hw022152.pdf>.

Podle účetních zpráv Daewoo Group, souhrnný podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů *chaebolů* klesl v roce 1998 oproti roku 1997 o 117 procentních bodů, ze 486 % na 369 %, což bylo číslo sice vysoké, ale nijak výrazně se nelišilo od ostatních *chaebolů*. Pro konkrétní divize šlo například u Daewoo Motors o podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů 719 % v roce 1997 a 290 % o rok později (tedy pokles o 429 procentních bodů), pro Daewoo Motor Sales tento podíl klesl z 998 % na 172 % (pokles 826 procentních bodů) a Daewoo Heavy Industries z 318 % na 256 % (pokles 62 procentních bodů).⁶⁹

Pokud ovšem pomineme přecenění aktiv, jsou čísla podstatně vyšší. V roce 1997 byl souhrnný podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů Daewoo 562 % a v roce 1998 488 % a šlo tedy o rozdíl 74 procentních bodů oproti 117 procentním bodům. Pro Daewoo Motor tato oprava znamená podíl 1004 % v roce 1997 a 359 % v roce 1998 (pokles o 645 procentních bodů) a pro Daewoo Motor Sales pokles z 997 % na 609 % (pokles o 388 procentních bodů). Daewoo Heavy Industries po nezapočítání přecenění aktiv podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů dokonce meziročně vzrostl o 33 procentních bodů z 364 % v roce 1997 na 397 %.⁷⁰

Mimo to Daewoo také v roce 1998 vykázalo, že prodeje osmi největších společností spadajících pod *chaebol* meziročně vzrostly o 12 bilionů *wonů*, tedy o 26 % oproti roku 1997.⁷¹

S takovými výsledky se Daewoo prezentovalo jako společnost, která potřebuje projít restrukturalizací a některé divize vyžadují vyšší pozornost a investice, aby mohly být opět ziskové, ale i přesto se jí i v době hluboké ekonomické krize, kdy i velké společnosti jako například Kia Industries krachovaly⁷², daří velice dobře.

⁶⁹ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

⁷⁰ Haggard, Lim, a Kim.

⁷¹ Haggard, Lim, a Kim.

⁷² Kia Motors Corporation vyhlásilo bankrot v roce 1997 a většinový podíl 51% odkoupilo Hyundai Motor Company, které i dnes vlastní 33,9 % podíl akcií, a Kia je spolu s Hyundai Motor Company pobočkou Hyundai Motor Group.

5. PROBLÉMY A JEJICH PŘÍČINY

Jak je tedy možné, že i přes takové výsledky *chaebol* zkrachoval? V následující části přiblížím, jak situace Daewoo ve skutečnosti vypadala a proč tomu tak bylo.

V první podkapitole se budu blíže věnovat kořenům problémů a jejich postupnému zviditelňování, a to včetně postoje, který k situaci zaujala vláda. Druhá podkapitola pojednává o příčinách krize konglomerátu.

5.1. VYVSTANUTÍ PROBLÉMŮ

První, kdo upozornil na problémy Daewoo byla Nomura Securities, japonská investiční banka obchodující s cennými papíry. Firma vydala ke konci roku 1998 zprávu soustředící se na problémy s likviditou, se kterými se Daewoo potýkalo poté, co vláda omezila emisi dluhopisů, a poukázala potenciální úpadek celého konglomerátu. V reakci na tuto zprávu se investoři začali obávat o návratnost a začali odstupovat od úvěrů a vymáhat splácení.⁷³

Daewoo se bránilo, že problémy s likviditou jsou pouze důsledkem „nepodložených a zlomyslných fám“, načež situaci jen zhoršili „nespolehliví věřitelé“, kteří se pokoušeli získat zpět své finance. Nicméně zprávy se dál šířily a situace pro Daewoo se dále jen zhoršovala.

Během tohoto období vyvstala také na povrch opravdová míra zadluženosti Daewoo. Daewoo si začalo ve velkém půjčovat hned po startu krize v Koreji v prosinci 1997. Mimo to také *chaebol* každý měsíc emitoval dluhopisy a cenné papíry v celkové hodnotě okolo 2 bilionů *wonů*, a to až do září 1998, kdy se Daewoo stalo největším dlužníkem Jižní Koreje. Celkový dluh se za období od ledna do září 1998 navýšil o 40 % z 29,7 bilionů *wonů* na 44,8 bilionů *wonů*. (Viz Tabulka 2.)

⁷³ Don Kirk a International Herald Tribune, „Chaebol Must Sell Assets To Survive, Nomura Says : Daewoo Attempts to Allay Fears“, *The New York Times*, 21. listopad 1998, sek. International Business, <https://www.nytimes.com/1998/11/21/business/worldbusiness/chaebol-must-sell-assets-to-survive-nomura-says.html>.

		Hyundai	Samsung	Daewoo	LG	SK	Celkem
Půjčky	Konec 1997 (A)	15,5	15,5	8,8	10,2	4,1	54,2
	Září 1998 (B)	9,8	9,1	6,4	5,7	2,7	33,8
	B-A	-5,7	-6,4	-2,4	-4,5	-1,4	-20,4
Cenné papíry	Konec 1997 (A)	13,6	7,6	11,4	7,1	2,8	42,4
	Září 1998 (B)	14,3	7,8	17,5	7,3	3,9	50,8
	B-A	0,7	0,2	6,1	0,2	1,1	8,3
Dluhopisy	Konec 1997 (A)	11,7	10,4	9,5	10,3	4,2	46,1
	Září 1998 (B)	18,6	15,2	20,8	14,2	6,9	75,8
	B-A	6,9	4,8	11,3	3,9	2,7	29,6
Celkem	Konec 1997 (A)	40,9	33,5	29,7	27,6	11,0	142,8
	Září 1998 (B)	42,8	32,1	44,8	27,2	13,5	160,3
	B-A	1,9	-1,4	15,1	-0,4	2,5	17,5

TABULKA 2: Uzavřené půjčky a emitované dluhopisy a cenné papíry pěti největších *chaebolů* v letech 1997 a 1998 (v bilionech *wonů*) (převzato z *Economic Crisis and Corporate Restructuring in South Korea: Restructuring the Chaebol*, str. 169)

Vláda a věřitelé byli zneklidněni tímto prudkým nárůstem dluhu jednoho z největších *chaebolů*, zvláště s ohledem na to, že úroky se pohybovaly až na úrovni 20 % za rok. To znamenalo, že Daewoo se hromadily meziroční úroky, které byly odhadovány na více než 6 bilionů *wonů*, což je zátěž, kterou by neunesl ani *chaebol* v lepší finanční situaci, než bylo tou dobou Daewoo.

S vidinou možného pádu tak velkého konglomerátu, jako bylo Daewoo, začala vláda věnovat více pozornosti restrukturalizaci všech *chaebolů*. V prosinci 1998 bylo vydáno nařízení pro ty největší *chaeboly* včetně Daewoo, aby vydaly nové restrukturalizační plány a revidovaly plány na zlepšení struktury kapitálu se svými hlavními věřitelskými bankami.⁷⁴ Také bylo *chaebolům* důrazně doporučeno, aby se věnovaly svým třem nebo čtyřem hlavním oblastem podnikání, s čímž souvisel i ještě vyšší tlak na „Big Deals.“

Restrukturalizační plán, který vydalo v prosinci 1998 Daewoo Group zahrnoval snížení počtu dceřiných společností ze 41 na 10, snížení dluhu o 18,8 bilionu *wonů* a

⁷⁴ „Cutting down the chaebol“, *The Economist*, 12. listopad 1998, <https://www.economist.com/node/175563>.

snížení podílu kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů v průměru pod 197 % do konce roku 1999. Dodržování plánu mělo být každé čtvrtletí kontrolováno hlavní věřitelskou bankou a v případě nedodržování cílů měly být uvalovány sankce v podobě stahování již existujících půjček.

Nicméně snížení počtu vlastněných společností na deset pro Daewoo neznamenovalo tak výrazné omezení oblasti podnikání, jak bylo vládou zamýšleno. *Chaebol* si plánoval ponechat společnosti, které se zabývaly obchodem, stavebnictvím, automobily, těžkým průmyslem a finančnictvím a souvisejícími službami – což byly všechny oblasti, kterými se Daewoo zabývalo kromě elektroniky – tedy oblasti, kterou v té době ještě počítalo, že převezme Samsung Group. Také na snížení podílu kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů bylo nahlíženo jako na přehnaně optimistické. Avšak s ohledem na solventnost společnosti, chybějící souhrnné zprávy a značné přeceňování kapitálu jednotlivých společností tento ukazatel mnoho neznamenal.

Přesto největším problémem plánu restrukturalizace byl fakt, že Daewoo mělo po první tři čtvrtletí roku 1999 zakázáno provádět jakoukoliv zásadnější činnost. Všechny důležité změny měly být implementovány až ke konci roku. Banka, která měla dodržování plánu pravidelně kontrolovat a případně sankcionovat, tak neměla po celou tuto dobu nic, co by mohla posuzovat.⁷⁵

Už v polovině roku 1999 bylo jasné, že Daewoo je ve své restrukturalizaci výrazně pomalejší než ostatní velké *chaeboly*. Podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů se místo drastického snížení ještě zvýšil z 527 % na 588 %. Jak vidíme z Tabulky 3, šlo o jediný z pětice největších *chaebolů*, u kterého se tak stalo. Dokonce i Hyundai Group, které také tou dobou čelilo značným finančním problémům, tento podíl zásadně snížilo.

⁷⁵ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

		Hyundai	Daewoo	Samsung	LG	SK
Kapitál věřitelů	Konec 1998 (A)	61,5	59,9	44,7	36,4	22,5
	Polovina 1999 (B)	64,9	61,8	39,3	35,2	21,4
	B-A	3,4	1,9	-5,4	-1,2	-1,1
Podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů	Konec 1998 (A)	449,3	526,5	275,7	341,0	354,9
	Polovina 1999 (B)	340,8	588,2	192,5	246,5	227,3
	B-A	-108,5	61,7	-83,2	-94,5	-127,6

TABULKA 3: Dluh a podíl kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů pěti největších *chaebolů* na konci roku 1998 a v polovině roku 1999 (převzato z *Economic Crisis and Corporate Restructuring in South Korea: Restructuring the Chaebol*, str. 170)

Brzy v roce 1999 začalo Daewoo pociťovat značný tlak trhu. Prodej cenných papírů a dluhopisů byl pro něj čím dál těžší a v dubnu byl vydán revidovaný plán restrukturalizace. To ale problémy nezastavilo ani neřešilo. V červenci roku 1999 Fitch Ratings a Standard & Poor's, dvě ze tří nejdůvěryhodnějších agentur specializujících se na hodnocení rizikovosti společností pro poskytnutí úvěrů, snížily hodnocení Daewoo na úroveň CCC. Toto hodnocení Fitch Ratings definuje jako „Značné riziko úvěru. Nedodržení závazku je pravděpodobné.“⁷⁶ a Standard & Poor's jako „Spekulativní úroveň. V současnosti zranitelné a závislé na výhodných obchodních, finančních a ekonomických podmínkách, aby mohlo dodržet své finanční závazky.“⁷⁷

19. července 1999 Daewoo přiznalo, že není schopno dodržet své závazky a splácet své dluhy. Na to Kim Woo-choong oznámil svůj konečný návrh, kdy nabídl veškeré své osobní jmění jako záruku výměnou za nouzovou půjčku 4 bilionů *wonů* od věřitelů. Plánoval se soustředit na management Daewoo Motors a slíbil stáhnout se z vedení *chaebolu* po jeho stabilizaci.⁷⁸

⁷⁶ „Substantial credit risk. Default is real possibility.“ „Rating Definitions“, b.r., <https://www.fitchratings.com/site/definitions>.

⁷⁷ „Speculative grade. Currently vulnerable and dependant on favourable business, financial and economic conditions to meet financial commitments.“ „Understanding Ratings - S&P Global Ratings“, b.r., https://www.spratings.com/en_US/understanding-ratings#secondPage.

⁷⁸ Kyu-seong Yi, *The Korean Financial Crisis of 1997: Onset, Turnaround, and Thereafter* (World Bank Publications, 2011), s. 336

Vláda ale věděla, že Daewoo již je v tak hlubokých problémech, že ho krátkodobé nouzové půjčky nemohou zachránit a měla by být provedena řízená restrukturalizace a postupný rozprodej společností. Nicméně obavy ze širokých ekonomických dopadů, které by pád Daewoo způsobilo, zapříčinily odmítnutí tohoto postupu a hledání jiných řešení. Jako druhá nejlepší varianta byl přijat návrh Kim Woo-choonga, avšak i ten byl později zamítnut.

Snahy o záchranu Daewoo trvaly. Bylo přistoupeno k vládou krytým úvěrům v rámci bailout plánu⁷⁹, banky schválily Daewoo překlenutí stávající dluhu (tzv. „rollover“) a uzavřely další půjčky v celkové výši okolo 4 bilionů *wonů*. Daewoo mělo poskytnout novou záruku v hodnotě 10 bilionů *wonů* a přijmout drastické změny vedoucí k absolutní restrukturalizaci *chaebolů*. 16. srpna Daewoo oznámilo nový plán prodeje všech společností spadajících do konglomerátu kromě Daewoo Motors a pěti dalších společností v automobilovém průmyslu a uzavřelo smlouvu o zlepšení struktury kapitálu s věřitelskými bankami. Nicméně situaci na finančním trhu to neuklidnilo.

V srpnu roku 1999 byl v Daewoo Group proveden due diligence audit⁸⁰, který zjistil, že reálné tržní hodnoty kapitálu Daewoo jsou nesrovnatelně nižší, než jak Daewoo vykazovalo. Tento rozdíl činil v souhrnu 43 bilionů *wonů* a bylo zjištěno, že 23 bilionů z tohoto rozdílu vzniklo podvodem a 20 bilionů vzniklo značným navyšováním hodnoty aktiv a jiných praktik, které Financial Supervisory Commission neshledala přímo nelegálními.

⁷⁹ Jako bailout se označuje vnější finanční pomoc subjektům, které čelí závažným finančním problémům či jim přímo hrozí bankrot.

⁸⁰ Due diligence audit je kontrola hospodaření. Provádí se před akvizicí společnosti, v reakci na důvodné podezření z nedbalého hospodaření, často se ale provádí i dobrovolně.

Společnost	Výkazy Daewoo (červen 1999)			Due diligence audit (srpen 1999)			B-A
	Aktiva	Pasiva	Kapitál (A)	Aktiva	Pasiva	Kapitál (B)	
Daewoo Corp.	29 203,0	26 590,9	2 612,1	17 458,6	31 994,4	-14 535,8	-17 147,9
Daewoo Telecom	3 294,1	2 985,2	308,9	2 260,3	3 159,3	-899,0	-1 207,9
The Diners Club of Korea	1 399,5	1 267,6	131,9	886,0	1 217,6	-385,6	-517,5
Daewoo Electronics	8 230,1	7 655,3	564,8	5 046,7	7 729,0	-2 682,3	-3 274,1
Daewoo Electronics Components	395,1	276,0	119,1	365,0	292,6	72,4	-46,7
Daewoo Heavy Industries	13 974,1	10 661,4	3 132,7	12 028,3	11 009,3	1 019,0	-2 113,7
Daewoo Motor	20 646,2	15 560,2	5 086,0	12 935,9	18 638,3	-5 702,4	-10 788,4
Daewoo Motor Sales	2 130,2	1 367,3	762,9	1 393,3	1 215,6	181,7	-581,2
SsangYong Motor	3 347,6	2 976,9	370,7	2 762,2	3 097,8	-355,6	-706,3
Keangnam Enterprises	1 087,1	851,7	235,4	626,4	696,8	-70,4	-305,8
Orion Electronics	1 087,1	1 363,1	438,6	1 897,4	1 719,5	177,9	-260,7
Daewoo Capital	6 564,4	6 202,0	362,4	3 566,8	5 993,8	-1 427,0	-2 789,4
Celkem	91 893,1	77 767,6	14 125,5	61 230,9	86 818,0	-25 587,1	-39 612,6

TABULKA 4: Hodnoty aktiv, pasiv a kapitálu 12 společností spadajících pod Daewoo jak byly vykázány v červnu 1999, a jak je zjistil due diligence audit o dva měsíce později (v miliardách wonů) (převzato z *Economic Crisis and Corporate Restructuring in South Korea: Restructuring the Chaebol*, str. 163)

	Kapitál (srpen 1999)		Rozdíl (B-A)	Podvodné účetnictví (prosinec 1999)
	Oficiální účetnictví (A)	Due diligence (B)		
Daewoo Corp.	2,6	-17,4	20,0	14,6
Daewoo Motors	5,1	-6,1	11,2	3,2
Daewoo Heavy Industries	3,1	1,0	2,1	2,1
Daewoo Electronics	0,7	-3	3,7	2,0
Daewoo Telecom	0,3	-0,9	1,2	0,6
<i>Mezisoučet</i>	<i>11,8</i>	<i>-26,4</i>	38,2	22,5
7 dalších společností	2,5	-2,2	4,7	0,4
Celkem	14,3	-28,6	42,9	22,9

TABULKA 5: Srovnání oficiálního účetnictví Daewoo a výsledků due diligence auditu v srpnu 1999 (v bilionech wonů) (převzato z *Economic Crisis and Corporate Restructuring in South Korea: Restructuring the Chaebol*, str. 163)

26. srpna 1999 byl pro dvanáct společností Daewoo včetně Daewoo Motors sestaven plán oddlužení a Kim Woo-choong byl zbaven funkce. Bankrot Daewoo byl takto vládou uznán jako reálný stav, i když Daewoo bankrot fakticky přiznalo již o více než měsíc dříve. I přesto však vláda nadále věřila, že se některým podnikům, Daewoo Motors, Daewoo Heavy Industries, Daewoo Electronics a Daewoo Telecom, podaří finanční potíže překonat.^{81,82}

5.2. PŘÍČINY PROBLÉMU

Jak je možné, že situace tak velkého konglomerátu, jako bylo ve své době Daewoo, zašla tak daleko? Dopady asijské krize byly pouze jedním z faktorů.

Jak již bylo uvedeno výše, úzké propojení jednotlivých společností skrz vzájemné investice a vlastnění akcií hrálo významnou roli při přenosu problémů jedné společnosti na celý konglomerát.

Hlavní příčinou však byla špatná manažerská a investiční rozhodnutí, která, kvůli absenci jakékoliv dozorčí rady, nemohl nikdo korigovat. Jak je u korejských *chaebolů* běžné, hlavní slovo při rozhodování má vždy prezident společnosti, v případě Daewoo tedy Kim Woo-choong, což mu umožnilo provádět politiku expanze na úkor ziskovosti. V době krize během roku 1998, místo toho, aby šetřilo a soustředilo se na zajištění stability svých společností, Daewoo do své skupiny připojilo 14 dalších společností, které byly samy na hranici bankrotu.

Záliba Daewoo v uzavírání půjček byla dalším významným faktorem. Jak bylo později zjištěno, Daewoo dlužilo zhruba 50 miliard amerických dolarů více než 140 bankám ze 100 zemí světa⁸³.

Daewoo Group taktéž dlouho odolávalo vnějším tlakům na restrukturalizaci a Kim Woo-choong z pozice prezidenta Federation of Korean Industries, jedné ze čtyř nejprestižnějších a nejvlivnějších obchodních organizací v Koreji (spolu s Korea

⁸¹ „The death of Daewoo | The Economist“, b.r., <https://www.economist.com/node/233562>.

⁸² „Čtyři odvětví v Daewoo mají šanci“, Hospodářské noviny, 21. září 1999, <https://ihned.cz/c1-814516-ctyri-odvetvi-v-daewoo-maji-sanci>.

⁸³ Business Korea, srpen 1999

Chamber of Commerce and Industry, Korea International Trade Association a Korean Federation of Small Business), během krize zdůrazňoval nutnost zachování pracovních míst a odmítal hromadné propouštění.

Role vlády se v úpadku Daewoo rovněž nedá upřít. Daewoo, podobně jako ostatní velké *chaeboly*, mělo s vládou a vysoce postavenými politiky úzké kontakty. Tato spolupráce vzešla z dob, kdy *chaeboly* hrály neopominutelnou roli na vzestupu korejské ekonomiky a na oplátku získávaly výhody v podobě slev na daních nebo dotací, ale blízké vztahy pokračovaly i poté, kdy se Korejská republika začala řadit mezi ekonomicky vyspělé země. Jedním příkladem těchto vztahů byla akvizice stavebnické společnosti Kyungnam Enterprise v roce 1986. Daewoo pro tento obchod získalo od vlády preferenční půjčku ve výši 200 miliard *wonů*. Ve stejnou dobu taktéž došlo k investici 50 miliard *wonů* státní Korea Development Bank do Daewoo Shipbuilding, které začínalo mít finanční problémy.⁸⁴

Toto propojení byznysu s vládou je samo o sobě problémem, nicméně v případě krachu Daewoo to znamenalo, že jak věřitelé, tak samotné vedení Daewoo dlouho věřili, že vláda pádu konglomerátu zabrání. Už jen proto aby zabránila případným těžkým dopadům na korejskou ekonomiku jako celek, navíc v době ekonomické krize.

Taktéž falšované účetní zprávy jistě hrály svou roli, jelikož veřejnost, věřitelé ani vláda dlouho neměli tušení, v jak špatné finanční situaci Daewoo Group vlastně byla. První známky a zprávy se začaly objevovat již ke konci roku 1998, ale opravdová hloubka problému vyvstala až během druhého čtvrtletí roku 1999, kdy už Daewoo nešlo zachránit žádnými prostředky.

6. ZÁNİK

Po vyhlášení bankrotu Daewoo Group byly zahájeny snahy o rozprodej a tím záchranu jednotlivých společností a alespoň částečné uspokojení věřitelů. Bohužel, i jednotlivé podniky byly tak zadlužené, že jejich prodej nebyl snadný. Některé menší společnosti zanikly úplně zatímco u jiných trvalo několik let, než se podařilo najít kupce.

⁸⁴ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

V následující části osvětlím, jaký byl osud těch nejvýznamnějších společností konglomerátu, a kde se nachází dnes. Taktéž zmíním, jak se k situaci postavil Kim Woo-choong a jaké byly dopady krachu ve své době druhého největšího *chaebol*⁸⁵ na korejskou ekonomiku a společnost.

6.1. SOUČASNÁ POZICE VÝZNAMNÝCH DIVIZÍ

O Daewoo Motors projevilo zájem hned několik společností, a to Hyundai Motor Company, Ford Motor Company a General Motors Corporation. V průběhu roku 2001 firmu konečně většinově získalo General Motors a společnost byla přejmenována na GM Daewoo Auto & Technology. Některé pobočky, jako podniky v Rumunsku, Egyptě, Uzbekistánu a na Ukrajině, nebyly zahrnuty v plánu akvizice General Motors a tak přežívaly dále jako samostatné automobilové společnosti.

Jelikož po bankrotu mělo Daewoo v mnoha zemích špatnou pověst, auta vyráběná Daewoo začala brzy vystupovat pod značkou Chevrolet. Prvními zeměmi, kde se tak stalo téměř okamžitě po akvizici, byla Austrálie a Nový Zéland. Na evropský trh se Daewoo pod značkou Chevrolet vrátilo v roce 2005. Nejdéle značka Daewoo vydržela ve Vietnamu a Jižní Koreji samotné, kde k přejmenování došlo až v roce 2011, současně s přejmenováním celé automobilky na GM Korea.⁸⁶ Tento název přetrvává dodnes, kdy je GM Korea třetí největší automobilkou v Koreji po Hyundai Motor a Kia Motor.

SsangYong Motor bylo opět prodáno již v roce 2000 a dnes je samostatnou společností řadící se na korejském automobilovém trhu na čtvrté místo za GM Korea. Zajímavostí je, že v roce 2010 General Motors odstoupilo od smlouvy s Daewoo Motor Sales a SsangYong Motor následně s touto dnes největší dealerskou společností v Koreji vystupující pod názvem Zyle Daewoo Motor Sales uzavřelo vlastní smlouvu, která trvá dodnes.⁸⁷

Daewoo Electronics přežívá dodnes, i když mnoho jejich dceřiných společností bankrot nepřežilo. Společnost od roku 2013 spadá pod *chaebol* Dongbu Group a dnes je

⁸⁵ Haggard, Lim, a Kim., s.41, data Korea Fair Trade Commission; srovnání podle výnosů.

⁸⁶ „GM KOREA“. http://www.gm-korea.co.kr/gmkorea/gm/info_history.do

⁸⁷ „Ssangyong Motor“, b.r., <http://www.smotor.com/en/smotor/company/history/2011/index.html>.

třetím největším výrobcem elektroniky v Koreji po Samsung Electronics a LG Electronics.⁸⁸

Daewoo International bylo v listopadu roku 2010 převzato ocelářskou společností POSCO a od roku 2016 vystupuje pod značkou POSCO DAEWOO a řadí se na první místo mezi korejskými obchodními společnostmi.⁸⁹

Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering je jednou ze společností, které se úspěšně osamostatnily. K odtržení loďařské divize došlo v roce 2000 a na korejském trhu se objevila hned následující rok pod zkratkou DSME. Dnes se řadí mezi tzv. „Velkou trojku“ loďařského průmyslu po bok Hyundai Heavy Industries a Samsung Heavy Industries.⁹⁰

Většina akcií Daewoo Precision Industries byla v roce 2006 odkoupena holdingem S&T a dnes se jedná o S&T Motiv, hlavního dodavatele zbraní armádě Korejské republiky.⁹¹

Daewoo Heavy Industries od roku 2001 patří pod *chaebol* Doosan Group a dnes se nazývá Doosan Heavy Industries & Construction.⁹²

6.2. KIM WOO-CHOONG

President padlého *chaebolu* Kim Woo-choong brzy po svém odvolání uprchl do Vietnamu. Jelikož po sobě zanechal zhroucenou, krachující společnost a obrovské dluhy, a to nejen věřitelům, ale i svým zaměstnancům, byl na něj vydán mezinárodní zatykač a dostal se i na listinu osob hledaných mezinárodní policejní organizací Interpol.⁹³

Po šesti letech na útěku se Kim do Jižní Koreje vrátil 14. června roku 2005, kdy byl obratem zatčen a obviněn z podvodu a zpronevěry.⁹⁴ Odsouzen byl 30. května 2006

⁸⁸ „About Us | Daewoo Electronics“, b.r., <http://www.daewooelectronics.co.uk/about-us>.

⁸⁹ „POSCO DAEWOO CORPORATION“. <http://www.daewoo.com/eng/history.do>

⁹⁰ „Back from the Abyss“.

⁹¹ „S&T Motiv-About S&T-History“. <http://www.sntmotiv.com/eng/about/history.html>

⁹² „History : Doosan Heavy“, b.r., <http://www.doosanheavy.com/en/intro/history/>.

⁹³ „Interpol Warrant for Daewoo Chief“, 8. březen 2001, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/1209103.stm>.

⁹⁴ „Fugitive Daewoo Boss Surrenders“, 14. červen 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4090226.stm>.

k deseti letům vězení a zabavení jmění ve výši 21,4 bilionů *wonů*. Navíc měl zaplatit pokutu 10 milionů *wonů*.

Vrchní soudce Hwang Hyun-Joo v rozsudku napsal: „Přísný trest je pro pana Kima nevyhnutelný, protože se zřekl pracovní etiky a obcházel zákon, čímž dotlačil Daewoo Group k bankrotu. Tím poškodil banky, které s Daewoo uzavřely půjčky a uvalil břemeno na celý lid, protože ohromné množství peněz daňových poplatníků bylo použito ke srovnání jeho společností.“⁹⁵

Nicméně na přelomu let 2007 a 2008 prezident Roh Moo-hyun v rámci tradiční novoroční amnestie trest zrušil a Kim, který prodělal operaci srdce, tak byl po roce a půl propuštěn.⁹⁶

V srpnu roku 2014 profesor Singapurské národní univerzity Shin Jang-sup vydal knihu pod názvem „*Dialogue with Kim Woo-choong — The World Is Still Wide and There Are Many Things to Do*“, shrnující asi 150 hodin rozhovorů s Kim Woo-choongem. Kim Woo-choong mimo jiné v knize viní prezidenta Kim Dae-junga a jeho politiku z krachu Daewoo.^{97,98} Dnes 81letý Kim Woo-choong žije v ústraní.

Kromě zakladatele a prezidenta Daewoo bylo odsouzeno pro podvod i sedm dalších členů exekutivy.⁹⁹

⁹⁵ „A severe punishment is inevitable for Mr. Kim because he abandoned corporate ethics and circumvented the law, pushing Daewoo Group to bankruptcy. This damaged banks that lent money to Daewoo and caused a burden to the people because a tremendous amount of tax payer money was used to clean up his companies.“ Choe Sang-Hun, „Daewoo’s Founder Is Given 10-Year Sentence for Fraud“, *The New York Times*, 31. květen 2006, sek. Business Day, <https://www.nytimes.com/2006/05/31/business/worldbusiness/31daewoo.html>.

⁹⁶ „Will Daewoo Founder Make Comeback?“, b.r., http://koreatimes.co.kr/www/news/tech/2008/01/129_16548.html.

⁹⁷ „It’s time to reassess Daewoo Group“, b.r., http://koreatimes.co.kr/www/news/nation/2014/08/719_163636.html.

⁹⁸ „IMF Stole Soul from Korean Economy“, *koreatimes*, 3. září 2014, http://www.koreatimes.co.kr/www/art/2018/05/688_164121.html.

⁹⁹ „Fugitive Daewoo Boss Surrenders“.

6.3 DOPADY NA KOREJSKOU EKONOMIKU A SPOLEČNOST

Jedním ze zásadních ukazatelů dopadu bankrotu Daewoo na korejskou ekonomiku je prudký propad jihokorejského burzovního indexu Korea Composite Stock Price Index, nebo-li ve zkratce KOSPI. Na začátku října 1999 se tento index propadl o 102 bodů z 941 na 839, tedy o něco více než 10 %¹⁰⁰. Významný deník Korean Herald k tomuto propadu napsal: „Největší dopad na trh měl nerozhodný přístup vlády k řešení jednoho z největších světových případů společnosti, která čelí neschopnosti splácet, případ Daewoo Group.”¹⁰¹

Věřitelé taktéž utrpěli značné ztráty. V Tabulce 6 můžeme vidět důsledky bankrotu Daewoo pro některé věřitelské finanční instituce, jak je zaznamenala Financial Supervisory Commission.

Věřitel	Půjčky a vlastněné dluhopisy (v bilionech wonů)	Procentuální podíl	Odhadované ztráty (v bilionech wonů)	Podíl ztráty (%)
Banky	22,0	38,6 %	12,5	56,8
Mezinárodní depozitní banky	18,6	32,6 %	10,4	55,9
Seoul Guarantee Insurance	7,2	12,6 %	3,4	47,2
Obchodní banky	2,9	5,1 %	1,8	62,1
Pojišťovací společnosti	1,1	1,9 %	0,6	54,5
Firmy obchodující s cennými papíry	1,1	1,9 %	0,7	63,6
Další nebankovní finanční instituce	4,1	7,3 %	1,8	43,9
Celkem	57,0	100 %	31,2	54,7

TABULKA 6: Ztráty utrpěné finančními institucemi po vyhlášení bankrotu (převzato z *Economic Crisis and Corporate Restructuring in South Korea: Restructuring the Chaebol*, str. 173; zdroj: Financial Supervisory Commission)

¹⁰⁰ Na začátku května 2018 se tento index pohyboval pod hranicí 2 500.

¹⁰¹ „The biggest influence on the market has been the indecisive attitude shown by the government toward resolving one of the world's largest ever financial defaults, the Daewoo group.“ „Daewoo collapse threatens further financial crisis in South Korea - World Socialist Web Site“, b.r., <https://www.wsws.org/en/articles/1999/10/kor-o08.html>.

Pád *chaebolů* o velikosti Daewoo také znamenal ohrožení vysokého počtu pracovních míst a to nejen ve společnostech patřících přímo do konglomerátu, ale také v malých a středních podnicích závislých na dodávkách svých výrobků pro Daewoo. Celkový počet takto ohrožených pracovních míst byl odhadován až na 200 000.¹⁰²

Přestože konečná čísla nakonec nebyla tak vysoká, kvůli restrukturalizaci bylo jen v Daewoo Motor na začátku roku 2001 propuštěno 1 800 pracovníků. To vyvolalo vlnu protestů a demonstrací nejen proti Daewoo, ale i proti vládním opatřením a prezidentu Kim Dae-jungovi. Tyto protesty se neobešly bez násilí, ale naštěstí došlo pouze k lehkým zraněním, a to jak na straně protestujících, tak zasahující policie.^{103,104}

Dopad na HDP Korejské republiky také nebyl tak katastrofický, jak se mnozí obávali. Přestože HDP bylo v roce 1998 pouze 374 miliard amerických dolarů a výnosy Daewoo byly 50 miliard, i přes bankrot a rozpuštění konglomerátu HDP rostlo. V roce 1999 bylo 485 miliard a v roce 2000 už 562 miliard amerických dolarů.¹⁰⁵ Dá se sice předpokládat, že tento růst souvisel spíše s opět ožívající ekonomikou poté, co nejtěžší dopady ekonomické krize odezněly, nicméně obavy, že rozpad tak významného koncernu by mohly být mnohem výraznější následky panovaly.

Rozpuštění *chaebolů* o velikosti Daewoo Group mělo v Korejské republice také významný celospolečenský dopad. Přesvědčení, že ty největší konglomeráty považované za „too big to fail“, nemohou zkrachovat, dostalo jasnou zprávu, že opak je pravdou.

I dlouho po vyhlášení bankrotu v létě 1999 Korejci věřili, že vláda a finanční instituce Daewoo z problémů dostanou a nenechají situaci dojít až k naprostému pádu. Obavy z masového propouštění a těžkých dopadů na ekonomiku se zdály být příliš reálné, aby rozpuštění mohlo být provedeno. Toto přesvědčení i u jiných *chaebolů* než Daewoo

¹⁰² Jonathan Watts, „Daewoo Motor Plunges into Bankruptcy“, *The Guardian*, 9. listopad 2000, sek. Business, <http://www.theguardian.com/business/2000/nov/09/2>.

¹⁰³ „Ex-Daewoo Workers Protest as Auto Production Resumes - The New York Times“, b.r., <https://www.nytimes.com/2001/03/07/business/exdaewoo-workers-protest-as-auto-production-resumes.html>.

¹⁰⁴ Roger du Mars, „Daewoo Staff Clash with Riot Police“, 20. únor 2001, sek. World, <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/southkorea/1323425/Daewoo-staff-clash-with-riot-police.html>.

¹⁰⁵ Data Mezinárodního měnového fondu

dlouho zajišťovalo i to, že bankovní instituce neváhaly s *chaeboly* uzavírat půjčky, i když bylo zřejmé, že návratnost investice není jistá.

Proto pád Daewoo způsobil značný šok. Žádná společnost není příliš velká na to, aby padla, a Korea tento fakt díky Daewoo akceptovala. Restrukturalizace *chaebolů* začala být brána vážně a bankovní instituce přestaly o *chaebotech* přemýšlet jako o nejjistějších zdrojích investic. Investoři začali hledat i jiné, menší, ale perspektivní příležitosti.¹⁰⁶

7. JAK A ŠLO VŮBEC PROBLÉMŮM PŘEDEJÍT?

Otázka zda byl krach Daewoo nevyhnutelný nebo ne je sporná. V červnu 1999, kdy byl bankrot veřejně přiznán, se už nedalo dělat nic jiného, než konglomerát rozprodat a *chaebol* rozpustit. Kdyby problémy byly přiznány dříve, možností by bylo více, nebo by alespoň škody nebyly tak vysoké.

Během roku 1998 Daewoo mohlo ušetřit značné částky. Kdyby netrvalo na své expanzivní politice a nepřevzalo kontrolu nad společnostmi jako SsangYong Motor, kdyby se stáhlo ze ztrátových trhů a snížilo personální náklady o 10-15 %, jak bylo doporučeno, bylo možné ušetřit asi 4 biliony *wonů*. Náklady na slevové akce a reklamu mohly být sníženy až o dalších 10 bilionů *wonů*, které se nahromadily ve formě pohledávek.¹⁰⁷

Problémem také bylo odmítání restrukturalizace. Kdyby Daewoo zahájilo zásadní restrukturalizaci na začátku nástupu krize ke konci roku 1997 nebo během prvního čtvrtletí roku 1998, situace mohla být velice odlišná. Konglomerát by mohl být zdravější a hodnoty jednotlivých podniků mohly být vyšší. Tím by se i zvýšila hodnota akcií, které společnosti vzájemně vlastnily.

To samo o sobě by *chaebol* nezachránilo, nicméně poptávka po těchto společnostech by se zvýšila, a jejich případná prodejní cena by byla vyšší. V průběhu

¹⁰⁶ „Why Detroit Is Not Too Big to Fail - TIME", b.r.,
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1867847,00.html>.

¹⁰⁷ Haggard, Lim, a Kim, *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*.

roku 1998 už sice *chaebol* byl značně zadlužený, nicméně alespoň částečný rozprodej aktiv nebo prodej pouze aktiv podniku bez pasiv – a tedy dluhů – by byl možný. Dluhy by sice Daewoo zůstaly, ale prodejem aktiv by získalo nové finanční zdroje.

Daewoo ovšem v souvislosti se svou expanzivní politikou buď odmítalo své podniky prodat nebo cena, kterou žádalo, neodpovídala hodnotám společností.

Avšak co se týče otázky restrukturalizace, Daewoo není jediným viníkem nedostatečných opatření. Vláda sice *chaebolům* přikázala vytvořit restrukturalizační plány, ale jejich dodržování nebo efektivitu nevyžadovala dostatečně důrazně. Věřitelské banky, které měly na dodržování dohlížet a případně sankcionovat, samy procházely restrukturalizací. Restrukturalizace a její proces byl z velké části v rukou *chaebolů* a závisel na jejich vůli projít drastickými změnami. Vůli, která Daewoo chyběla.

Fakt, že vláda i během krize až do října 1998 *chaeboly* nadále podporovala, poskytovala preferenční půjčky a byla ochotná za dluhy *chaebolů* včetně Daewoo ručit u zahraničních věřitelů v plné výši jistě Kim Woo-choongovi také nepomohl v motivaci ke změně jeho firemní politiky a strategie.¹⁰⁸

Je ovšem pravdou, že až do due diligence auditu v srpnu 1999 nebylo zřejmé, jak závažná situace Daewoo vlastně je. Falšované účetnictví, podvodné nákupy s přeceněným zbožím mezi podniky spadající pod *chaebol*, přeceňování aktiv a podobné praktiky situaci před veřejností dlouho skrývaly. Vláda tak nevěděla, že musí zasáhnout důrazněji dokud nebylo pozdě. Jediným podnětem, který byl navenek viditelný, bylo rychlé a hluboké zadlužování Daewoo Group a Hyundai Group v průběhu roku 1998, které vedlo k omezení emisí dluhopisů a cenných papírů. Na druhou stranu je ovšem také pravda, že podvodné účetnictví by bylo snadno odhalitelné, kdyby byla kontrola provedena dříve. Vláda by tak mohla zasáhnout, dokud byl ještě čas situaci alespoň zmírnit.

¹⁰⁸ S. Jeong, *Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry* (Springer, 2004).

ZÁVĚR

Vzestup Daewoo z malé textilní firmy až na pozici druhého největšího *chaebolu* je obdivuhodný, ale byl úzce spjatý se specifickou politickou a ekonomickou situací Korejské republiky během druhé poloviny 20. století. V dnešní době, kdy je kladen velký důraz na dodržování demokracie a principů volného trhu by jistě bylo obtížné napodobit dráhu, kterou se Daewoo vypracovalo na vrchol.

Následný rychlý pád konglomerátu byl ve velké míře také důsledkem toho, jakým způsobem se Daewoo, ale i ostatní *chaeboly* vyvíjely. Rigidní, neflexibilní způsob vedení, který je v rukou jednoho člověka – v případě Daewoo Kim Woo-choonga – přílišné spoléhání na svou vlastní velikost a důvěra ve vládu a její podporu způsobily, že Daewoo nebylo schopné adekvátně reagovat na měnící se podmínky.

Ekonomická krize vyžadovala rychlá a důsledná opatření, která Kim Woo-choong odmítal zavést, dokud nebylo příliš pozdě. Stejně tak v měnících se politických a tržních podmínkách souvisejících s demokratizací země po nástupu prezidenta Kim Dae-junga, bylo za potřebí se adaptovat, čemuž se Daewoo bránilo do poslední chvíle.

To, v kombinaci s nedostatečnými kontrolními opatřeními, zapříčinilo hluboké zadlužení celé společnosti jak v domovské Koreji, tak v zahraničí, a Daewoo bylo nuceno vyhlásit bankrot. Kim Woo-choong a další lidé z vedení *chaebolu* byli obviněni z podvodu a posléze odsouzeni a Daewoo Group se stalo symbolem společnosti, která byla „too big to fail“, a i přesto selhala.

Může některý *chaebol* dnes potkat podobný osud?

Je pravdou, že žádná společnost není příliš velká na to, aby ji nemohla vážná ekonomická krize ohrozit. Nicméně kontroly účetních výkazů a pravidla hospodaření jsou dnes mnohem důsledněji dodržovány. Jako příklad takových opatření můžeme uvést institut Financial Services Commission, kterou v dubnu 1998 založil prezident Kim Dae-jung jako Financial Supervisory Commission. Jedná se o vládní finanční instituci se statutární autoritou, která vytváří a dohlíží na dodržování pravidel podnikání a regulaci finančního trhu.¹⁰⁹

¹⁰⁹ „Financial Services Commission“, b.r., <http://www.fsc.go.kr/eng/>.

Přestože společnosti jsou dnes pod větší kontrolou, než pod jakou bylo ve své době Daewoo, a je tedy méně pravděpodobné, že by tak neefektivní vedení a podvodné účetnictví nebylo včas odhaleno, je třeba si případ Daewoo připomínat, pamatovat na to, jak katastrofické důsledky špatný management může mít a nepodlehnout dojmu, že se obdobná situace nemůže opakovat.

Resumé

This Bachelor Thesis examines the road that the *chaebol* Daewoo undertook during the time of its existence from being established in 1967 until its break-up in 1999. The first part introduces the political and economic situation in the Republic of Korea after the year 1953, and the circumstances of the Asian financial crisis in 1997 and 1998. The second part focuses on the founding of the Daewoo and the industries the conglomerate had businesses in. The third part shows the situation Daewoo was in during the time of the financial crisis. Next follows a part focusing on the problems Daewoo faced and their causes. The fifth part examines the process of the *chaebol's* break-up and its results, including the fate of Daewoo's founder Kim Woo-choong. The last part hypothesises if the problems that caused Daewoo's fall were avoidable.

Key words: Daewoo, chaebol, Asian financial crisis, Park Chung-hee, Kim Dae-jung, Kim Woo-choong, International Monetary Fund, five year plan, Daewoo Motors, Daewoo Heavy Industries, Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering, Daewoo Electronics

Seznam použitých zdrojů

- „About Us | Daewoo Electronics", b.r. <http://www.daewooelectronics.co.uk/about-us>. a.s, *Economia*. „Čtyři odvětví v Daewoo mají šanci". *Hospodářské noviny*, 21. září 1999. <https://ihned.cz/c1-814516-ctyri-odvetvi-v-daewoo-maji-sanci>.
- „Back from the Abyss: South Korea's Shipbuilders Begin Ascent to Growth". *Reuters*, 2. listopad 2017. <https://www.reuters.com/article/us-south-korea-shipping/back-from-the-abyss-south-koreas-shipbuilders-begin-ascent-to-growth-idUSKBN1D207O>.
- Crate, James R., a Mary Connelly. „Banks force Kia reorganization". *Automotive News* 71, č. 5723 (21. červenec 1997).
- „Cutting down the chaebol". *The Economist*, 12. listopad 1998. <https://www.economist.com/node/175563>.
- „Daewoo collapse threatens further financial crisis in South Korea - World Socialist Web Site", b.r. <https://www.wsws.org/en/articles/1999/10/kor-o08.html>.
- „Daewoo CPC-300 - MSX Wiki", b.r. https://www.msx.org/wiki/Daewoo_CPC-300.
- „DAEWOO models & history - autoevolution", b.r. <https://www.autoevolution.com/daewoo/?sort=year>.
- David, Roman. „The past or the politics of the present? Dealing with the Japanese occupation of South Korea". *Contemporary Politics* 22, č. 1 (březen 2016): 62. <https://doi.org/10.1080/13569775.2015.1112953>.
- „English Translation of Financial Statements Originally Issued in Korean. HYUNDAI MOTOR COMPANY, BALANCE SHEETS AS OF DECEMBER 31, 1997 AND 1998". <http://www2.hyundai.com/wcm/idc/groups/sggeneralcontent/@hmc/documents/sitecontent/mdaw/mdiy/~edisp/hw022152.pdf>.
- „Ex-Daewoo Workers Protest as Auto Production Resumes - The New York Times", b.r. <https://www.nytimes.com/2001/03/07/business/exdaewoo-workers-protest-as-auto-production-resumes.html>.
- „Financial Services Commission", b.r. <http://www.fsc.go.kr/eng/>.
- „For Daewoo's Founder, Pride Before the Fall - The New York Times", b.r. <https://www.nytimes.com/2001/02/23/business/for-daewoo-s-founder-pride-before-the-fall.html>.

- „Fortune Global 500 List 2017: See Who Made It". Fortune, b.r.
<http://fortune.com/global500/list/>.
- „Fugitive Daewoo Boss Surrenders", 14. červen 2005.
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4090226.stm>.
- Gadacz, Oles. „Hyundai, Kia to stay separate brands". *Automotive News* 73, č. 5790 (26. říjen 1998).
- „GM KOREA", b.r. http://www.gm-korea.co.kr/gmkorea/gm/info_history.do.
- Haggard, Stephen, Wonhyuk Lim, a Eunsung Kim, ed. *Economic Crisis and Corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*. Cambridge University Press, 2007.
- Hayam Kim, a Uk Heo. „Comparative Analysis of Economic Development in South Korea and Taiwan: Lessons for Other Developing Countries". *Asian Perspective* 41, č. 1 (leden 2017): 17–41.
- „History : Doosan Heavy", b.r. <http://www.doosanheavy.com/en/intro/history/>.
- „Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC)". Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o (HMMC)., b.r. <http://www.hyundai-motor.cz>.
- Cherry, Judith. „‘Big Deal’ or big disappointment? The continuing evolution of the South Korean developmental state". *Pacific Review* 18, č. 3 (září 2005): 327–54.
<https://doi.org/10.1080/09512740500188977>.
- „IMF Stole Soul from Korean Economy". koreatimes, 3. září 2014.
http://www.koreatimes.co.kr/www/art/2018/05/688_164121.html.
- „Interpol Warrant for Daewoo Chief", 8. březen 2001. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/1209103.stm>.
- „It’s time to reassess Daewoo Group", b.r.
http://koreatimes.co.kr/www/news/nation/2014/08/719_163636.html.
- Jeong, S. *Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry*. Springer, 2004.
- Kim, C. I. Eugene, a Ke-soo Kim. „The April 1960 Korean Student Movement". *The Western Political Quarterly* 17, č. 1 (1964): 84–85.
<https://doi.org/10.2307/445373>.
- Kim, Eun Mee. *Big Business, Strong State: Collusion and Conflict in South Korean Development, 1960-1990*. Sunny Press, b.r.
- Kirk, Don, a International Herald Tribune. „Chaebol Must Sell Assets To Survive, Nomura Says : Daewoo Attempts to Allay Fears". *The New York Times*, 21.

- listopad 1998, sek. International Business.
<https://www.nytimes.com/1998/11/21/business/worldbusiness/chaebol-must-sell-assets-to-survive-nomura-says.html>.
- Mars, Roger du. „Daewoo Staff Clash with Riot Police", 20. únor 2001, sek. World.
<https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/southkorea/1323425/Daewoo-staff-clash-with-riot-police.html>.
- McCurry, Justin. „Samsung Heir Faces Long Jail Term in South Korea's ‚Trial of the Century´". *The Guardian*, 24. srpen 2017, sek. Technology.
<http://www.theguardian.com/technology/2017/aug/24/samsung-heir-faces-long-jail-term-in-south-koreas-trial-of-the-century>.
- Mo, Jongryn. „The Microfoundations of the Developmental State and the Asian Economic Crisis". *Global Economic Review* 34, č. 1 (březen 2005): 75–76.
<https://doi.org/10.1080/1226508042000329024>.
- OECD. *Corporate Governance Corporate Governance in Asia A Comparative Perspective: A Comparative Perspective*. OECD Publishing, 2001.
 „OECD.org - OECD", b.r. <http://www.oecd.org/>.
- „POSCO DAEWOO CORPORATION", b.r. <http://www.daewoo.com/eng/history.do>.
- Premack, Rachel. *South Korea's Conglomerates*. SAGE Publishing, 2017.
 „Rating Definitions", b.r. <https://www.fitchratings.com/site/definitions>.
- Sang-Hun, Choe. „Daewoo's Founder Is Given 10-Year Sentence for Fraud". *The New York Times*, 31. květen 2006, sek. Business Day.
<https://www.nytimes.com/2006/05/31/business/worldbusiness/31daewoo.html>.
- „Seoul Pays off Its IMF Debts", 23. srpen 2001.
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1505131.stm>.
- Shin-Kap Han. „Social Cohesion through Inter-marriage among Chaebol Families in Korea". *Conference Papers -- American Sociological Association, Annual Meeting 2007*.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=34595977&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib&custid=s7108593>.
- „South Korea Scandal Shines Light on Corporate, Government Nexus". *Reuters*, 7. listopad 2016. <https://www.reuters.com/article/us-southkorea-politics-foundations/south-korea-scandal-shines-light-on-corporate-government-nexus-idUSKBN132072>.

- „South Korea’s Chaebol". *Bloomberg.Com*, 20. únor 2018.
<https://www.bloomberg.com/quicktake/republic-samsung>.
- „Ssangyong Motor", b.r.
<http://www.smotor.com/en/smotor/company/history/2011/index.html>.
- „S&T Motiv-About S&T-History", b.r.
<http://www.sntmotiv.com/eng/about/history.html>.
- „Standard Chartered", b.r. <https://www.standardchartered.co.kr/>.
- „Status of Korean SMEs - Korean SMEs - Ministry of SMEs and Startups", b.r.
<http://smba.go.kr/site/eng/02/10202000000002016111504.jsp>.
- Strom, Stephanie. „INTERNATIONAL BUSINESS; Samsung-Daewoo Swap of Businesses Falls Apart". *The New York Times*, 1. červenec 1999, sek. Business Day. <https://www.nytimes.com/1999/07/01/business/international-business-samsung-daewoo-swap-of-businesses-falls-apart.html>.
- „The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons".
<https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/cpem/pdf/kihwan.pdf>.
- „The Asian Crisis: Causes and Cures". Finance and Development | F&D, b.r.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/06/imfstaff.htm>.
- „The death of Daewoo | The Economist", b.r. <https://www.economist.com/node/233562>.
- „Understanding Ratings - S&P Global Ratings", b.r.
https://www.spratings.com/en_US/understanding-ratings#secondPage.
- Vaswani, Karishma. „Is Real Reform Possible at South Korea’s Chaebols?" *BBC News*, 24. duben 2017, sek. Business. <http://www.bbc.com/news/business-39690629>.
- Watts, Jonathan. „Daewoo Motor Plunges into Bankruptcy". *The Guardian*, 9. listopad 2000, sek. Business. <http://www.theguardian.com/business/2000/nov/09/2>.
- „Why Detroit Is Not Too Big to Fail - TIME", b.r.
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1867847,00.html>.
- „Will Daewoo Founder Make Comeback?", b.r.
http://koreatimes.co.kr/www/news/tech/2008/01/129_16548.html.
- „World Economic Outlook (April 2018) - Gross Domestic Product (GDP)", b.r.
<http://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO/1>.
- Yi, Kyu-seong. *The Korean Financial Crisis of 1997: Onset, Turnaround, and Thereafter*. World Bank Publications, 2011.
- „Zaibatsu". *Columbia Electronic Encyclopedia, 6th Edition*, březien 2017, 1–1.