

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Regionální a globální povaha nadnárodních firem: Technologické firmy v Global Fortune**

**500**

### **Diplomová práce**

**Bc. Jan HALÍŘ**

Vedoucí práce: **doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jan Halíř**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Regionální a globální povaha nadnárodních firem:  
Technologické firmy v Global Fortune 500**

Cíl: Cílem práce je posoudit globální povahu nadnárodních firem v technologických odvětvích podle teoretického přístupu Rugmana a Verbeke.

Rámcový obsah:

1. Literární rešerše – nadnárodní firma, měření internacionalizace nadnárodní firmy, born global, globální firma, empirické závěry z dosavadních studií vyhodnocujících globální firmy podle teorie Rugmana a Verbeke
2. Empirická část – aplikace metodologie na vybraném datovém setu, srovnání s vybraným alternativním ukazatelem či ukazateli internacionalizace
3. Závěry – určení specifik technologických firem ve vztahu k pojetí globální firmy, zasazení výsledků do kontextu předchozích studií

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. HILL, C W L. – HULT, G T M. *International business: competing in the global marketplace*. 11. vyd. McGraw-Hill Education, 2016. 666 s. ISBN 978-1-259-57811-3.
2. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
3. Rosa, B., Gugler, P. & Verbeke, A. Regional and global strategies of MNEs: Revisiting Rugman & Verbeke (2004). *Journal of International Business Studies* 51.1, 1045-1053.
4. RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain. A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. *Management International Review*, 2008, 48.4: 397-411.
5. RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 2004, 35.1: 3-18.

Datum zadání diplomové práce: prosinec 2020

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

**Bc. Jan Halíř**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém 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 .....



Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D et Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a za jeho cenné vstupy a rady.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Nadnárodní firmy a mezinárodní obchod.....	9
1.1 Vymezení pojmu nadnárodní společnosti.....	9
1.2 Výhody mezinárodního obchodu, jeho aktuální stav a důvody firem k expanzi .....	10
1.3 Teorie k internacionalizace korporací.....	17
2 Měření internacionalizace nadnárodních podniků a globalizace.....	27
2.1 Měření internacionalizace – jednotlivé a složené ukazatele.....	27
2.2 Globalizace a globální firma .....	29
3 Přehled práce Rugmana a Verbekeho.....	32
3.1 Závěry původního výzkumu .....	32
3.2 Teoretická východiska původního výzkumu .....	33
3.3 Relevantní literatura k původnímu výzkumu.....	35
4 Technologické firmy .....	37
4.1 Definice a specifika odvětví.....	37
4.2 Struktura odvětví a dopad rozdílů na internacionalizaci .....	39
5 Globální povaha nadnárodních technologických firem .....	43
5.1 Podrobnější závěry v jednotlivých kategoriích firem.....	43
5.2 Data set a jeho analýza.....	50
5.3 Empirické důkazy a závěry výzkumu.....	55
5.4 Shrnutí empirických závěrů .....	59
Závěr.....	61
Seznam literatury .....	63
Seznam příloh .....	71

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AI	umělá inteligence
AP	oblast Asie a Pacifiku
APAC	oblast Asie a Pacifiku
APEJ	oblast Asie a Pacifiku bez Japonska
APIJ	oblast Asie a Pacifiku včetně Japonska
APJC	oblast Asie a Pacifiku včetně Japonska a Číny
ASEAN	sdružení národů jihovýchodní Asie
DFI	přímé zahraniční investice
EMEA	oblast Evropy, Blízkého východu a Afriky
EMAIA	oblast Evropy, Blízkého východu, Indie a Afriky
EU	Evropská unie
GF500	Global Fortune 500
HDP	Hrubý domácí produkt
IMF	Mezinárodní měnový fond
IO	tržní struktury (Industrial Organization)
IoT	Internet věcí
IRS	Internal Revenue Service – vládní úřad USA
MEA	oblast Blízkého východu a Afriky
MNE	Nadnárodní společnost
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
STEM	přírodní vědy (science), technologie, technika (engineering) a matematika
TCE	teorie transakčních nákladů (Transaction Costs Economics)
UNCTAD	Konference OSN k obchodu a rozvoji

## Úvod

Velké nadnárodní společnosti jsou často mylně označovány jako globální. S tímto závěrem přišli Rugman a Verbeke v roce 2004 poté, co zkoumali žebříček největších světových společností Global Fortune 500. Podle autorů pouze 2,5 % z nich lze označit jako opravdu globální společnosti, které jsou pevně ukotveny ve všech 3 světových makroregionech (tzv. triádě): Evropě, Asii a Severní Americe. Teorie internacionalizace popisuje motivace firem, které by měly postupem času směřovat do stavu globálních společností. Po několika desetiletích od jejich formulace byla ale realita jiná. V navazujících výzkumech byly tyto závěry potvrzeny, i když po 15 letech bylo nalezeno mnohem větší procento globalizovaných společností (9,3 %).

Hlavním cílem této práce je ověřit tyto poznatky na sektoru technologických firem z žebříčku GF 500 na datech z roku 2019, tedy zda i v tomto sektoru platí, že drtivá většina největších nadnárodních společností není ve skutečnosti globálními firmami. Technologie jsou často udávány jako jeden z hlavních motorů zrychlené internacionalizace společností a technologické firmy by tak měly být na pomyslené špici této vlny. Práce se dále snaží nalézt specifika technologických firem, která takovou zrychlenou internacionalizaci umožňují a ověřit, zda jsou patrné rozdíly v internacionalizaci technologického sektoru.

K ověření závěrů původního výzkumu na technologických firmách je využito v maximální možné míře původní metodologie. Firmy jsou v žebříčku srovnány podle výše jejich tržeb a jsou rozděleny do původních kategorií firem globálních, bi-regionálních, zaměřených na cílový region a zaměřených na domácí region. Konkrétně je měřena jejich geografická struktura tržeb. Data jsou čerpána z výročních zpráv společností a jejich úplný výčet s odkazy je uveden v přílohách práce.

Kapitola 1 se věnuje teoretickému úvodu do problematiky. Podkapitola 1.1 obecnému vymezení používaných termínů jako je globalizace a internacionalizace nebo nadnárodní společnost a globální společnost. Podkapitola 1.2 pak shrnuje motivace firem k internacionalizaci a různé teoretické přístupy, které tento proces popisují. Podkapitola 1.3 se věnuje procesu internacionalizace a srovnává standardní model (tzv. Uppsalský) s modelem zrychlené internacionalizace a

fenomémem born global firem. V kapitole 2 jsou blíže popsány metody měření internacionalizace a vztah internacionalizace a globalizace. Kapitola 3 představuje závěry původního výzkumu Rugmana a Verbekeho z roku 2004, jejich metodologii, teoretická východiska a další relevantní literaturu k tomuto výzkumu. Kapitola 4 se věnuje technologickému sektoru, a především jak jeho různá specifika ovlivňují proces internacionalizace. Kapitola 5 pak představuje vlastní výzkum na technologických společnostech z žebříčku GF 500 a dále se věnuje odchylkám z původní metodologie, výsledkům a jejich interpretaci.

# 1 Nadnárodní firmy a mezinárodní obchod

V úvodní kapitole jsou nejprve vymezeny používané pojmy, hlavně pak nadnárodní společnost a další obdoby a pojem internacionalizace. Stručně je představen současný stav mezinárodního obchodu a jeho rozdělení do světových makroregionů, tzv. triády. Výhody plynoucí ze samotného mezinárodního obchodu jsou doplněny o další motivace firem k expanzi do zahraničí a způsob této expanze, tedy internacionalizace je představen na jednotlivých fázích standardního Uppsalského modelu. Proti tomu je položen model model zrychlené internacionalizace, který odkrývá některé nedostatky standardního modelu s důrazem právě na technologický sektor, který je velmi dynamický i ve vztahu k pronikání na zahraniční trhy a krátce je vysvětlen i fenomén tzv. born global a born again global společností, které jsou převážně technologického charakteru. Tato kapitola tak shrnuje motivace firem k expanzi do zahraničí a způsob, jakým je to prováděno.

## 1.1 Vymezení pojmu nadnárodní společnosti

Na úvod je nutné zdůraznit, že v literatuře se objevuje mnoho podobných pojmů a tyto pojmy jsou často různými autory jinak definovány. Můžeme proto vidět pojmy jako mezinárodní korporace, nadnárodní korporace, transnacionální korporace případně podnik nebo společnost nebo globální firma. A podobně je tomu ve světové literatuře v anglickém jazyce. Obecně všechny tyto termíny popisují obchodní entity, které provozují své aktivity v domácí zemi a v zahraničí.

Dunning (1993) definuje nadnárodní společnost tak, že se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi. Velmi podobné obecné definice kromě akademických prací užívá i korporátní sféra. Web Investopedia např. definuje nadnárodní firmu, která má závody v alespoň jedné zemi kromě své domácí. Obyčejně pak má kanceláře nebo závody v různých zemích a centralizované sídlo, odkud koordinuje globální rozhodování. Konkrétní kvantitativní hledisko pak přidává např. Mezřický (2003), který definuje nadnárodní společnost tak, že má centrálu doma a podniká v zahraničí, kde získává alespoň 25 % příjmů. Podobně pak definuje např. Durčáková a Mandel (2000) jako společnost, která dosahuje alespoň 30 % konsolidovaného

obratu mimo mateřskou zemi. Jiní autoři zastávají názor, že tato kvantitativní měřítka nepostačují. Např. Perlmutter (1969) uznává užitečnost těchto měřítek, ale tvrdí, že pro definování pojmu nadnárodní společnosti to samotné nestačí. Další autoři se pak věnují definicím pojmu jako globální společnost. Dunning (1997) tak definuje společnost, která má pobočky a obchodně se účastní na všech kontinentech a prodává na všech hlavních světových trzích. Gupta, Govindarajan a Wang (2008) naproti tomu definují 4 dimenze, které musí pravá globální společnost splňovat najednou: tržní přítomnost, dodavatelská základna, kapitálová základna a mind-set společnosti. Autoři studie, kterou v této práci ověřuji pak definují globální společnost tak, že má podíl tržeb alespoň 20 % v každém ze 3 hlavních světových ekonomických regionů (Severní Amerika, EU, Asie), v tzv. triádě. (Rugman a Verbeke, 2004)

## **1.2 Výhody mezinárodního obchodu, jeho aktuální stav a důvody firem k expanzi**

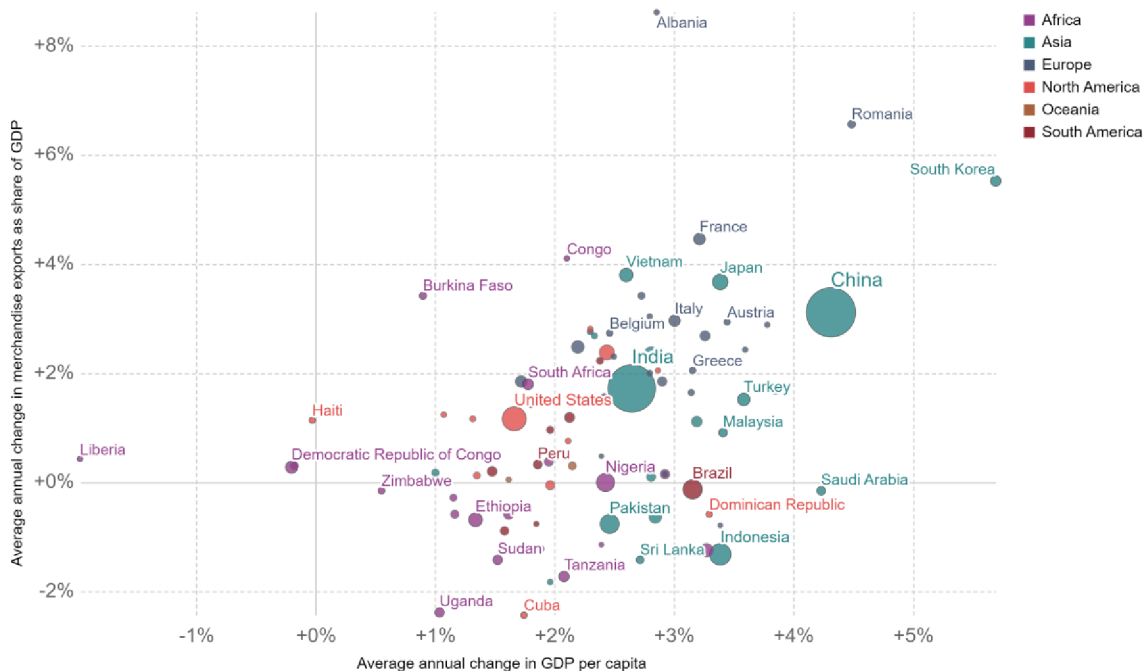
Na výhody mezinárodního obchodu nebo obchodu obecně lze nahlížet ze dvou rovin. Pohledem států a pohledem společností. Zatím co obchod mezi státy je už ze své podstaty mezinárodní, obchod mezi společnostmi být nutně nemusí. Argumentace teorií obchodu vysvětlujících motivaci a přidanou hodnotu dvou nebo více aktérů obchodu, jsou pro obě skupiny víceméně stejné. Zatímco v případě států se často vychází z teorií komparativních výhod, teorie popisující expanzi společností, případně jejich expanzi za hranice domácího státu, tzv. internacionalizaci obvykle zohledňují větší míru detailu a komplexity.

Motivace jednotlivých států nebude v této práci rozebírána, nicméně pro další postřehy je dobré si ukázat empirický důkaz, že taková motivace existuje. Následující graf, který zobrazuje míru růstu HDP na obyvatele a míru mezinárodního obchodu (podílu exportů na HDP) jasně ukazuje na korelaci mezi těmito jevy. Země, které se více zapojují do mezinárodního obchodu mají také větší přírůstky HDP na obyvatele:

## Growth of GDP and trade, 1945 to 2014

Average annual change in real GDP per capita vs Average annual change in exports as share of GDP.

Our World  
in Data



Source: Fouquin and Hugot (CEPII 2016), Maddison Project Database 2020 (Bolt and van Zanden (2020))

CC BY

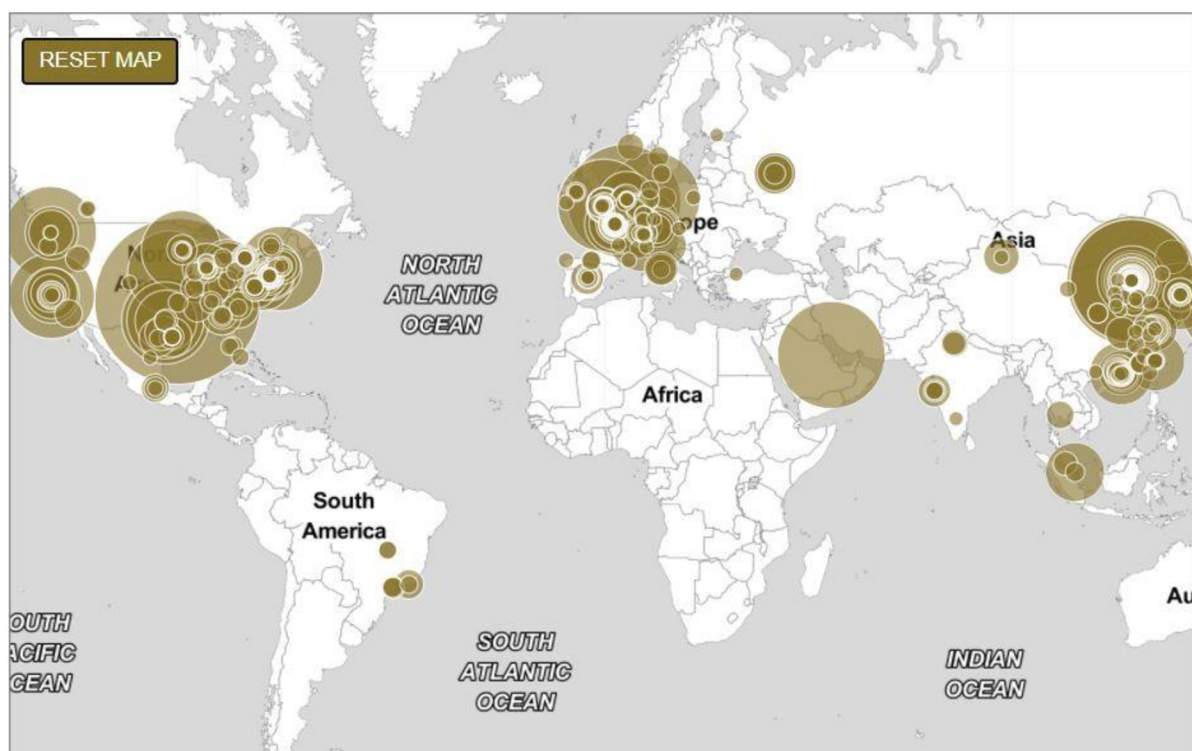
Zdroj: (Fouquin a Hugot; CEPII 2016 a Bolt, Jutta a Jan Luiten van Zanden 2020)

### **Obr. 1 Růst HDP a zahraničního obchodu 1945-2014**

Je vhodné si nejprve ukázat vybrané statistiky mezinárodního obchodu, protože už to samo o sobě dává pádný argument o důvodech expanze společností a následně budou ve větším detailu popsány konkrétní motivace k těmto výsledkům. Za zmínku určitě stojí, že současný stav světového obchodu není zdaleka ideální. Už ve druhé polovině roku 2018 je sledovatelný patrný pokles, který se dál prohluboval v roce 2019. Jako největší faktor tohoto poklesu bývá udáváno ochlazení vztahů mezi USA a Čínou a v evropském prostředí pak nejasný Brexit. V roce 2020 se následně světový obchod dostal do ještě větších problémů z důvodů celosvětové zdravotní krize. UNCTAD (2021) jako největší propad udává druhé čtvrtletí roku 2020, kde proti předešlému roku uvádí propad světového prodeje zboží o 20 %. Celkově pak očekává snížení světového HDP o 5 % a snížení mezinárodního obchodu o 8 %.



Přímé srovnání objemu mezinárodního obchodu a tržeb nadnárodních firem je ale poněkud obtížné. Mezinárodní obchod se obvykle udává jako export (případně import) zboží všech států. Do tržeb firem ale zasahuje mnohem více faktorů. Proto pro náhled na postavení nadnárodních korporací v mezinárodním obchodu bude použito snadno představitelné srovnání s malou otevřenou ekonomikou, jakou je Česká republika. Ta měla v roce 2019 HDP ve výši 250,6 miliardy USD (International Monetary Fund, 2021). Jako reprezentativní vzorek nadnárodních korporací bude použit seznam 500 největších společností (tzv. MNE - Multinational Enterprise) tak, jak je udává žebříček Global Fortune 500. Stejný žebříček byl využit autory ověřované studie a bude využit i pro samotnou analýzu této práce. Podle GF 500 (2021) byl objem tržeb 500 největších nadnárodních společností 33 300 bilionů USD, tedy více než 130x více než je HDP České republiky. Jen samotné zisky těchto společností činily 2 100 miliard USD, tedy více než osminásobek českého produktu. Tyto firmy v roce 2019 zaměstnávaly téměř 70 milionů lidí. Stav rozložení těchto firem po světě je také velmi vypovídající:



Zdroj: (Global Fortune, 2019)

**Obr. 2** Mapa firem v Global Fortune 500

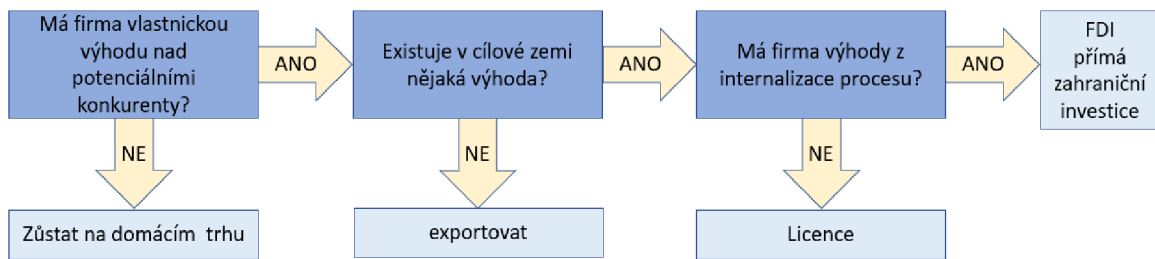
Již na první pohled je vidět, že drtivá většina těchto firem sídlí buď v USA, Evropě nebo v jiho-východní Asii. Tyto 3 klíčové makro regiony jsou nazývány triáda. Tento fakt byl jedním ze základních pilířů ověřovaného výzkumu a v dalších kapitolách bude detailněji rozebrán. Pro firmy v technologickém sektoru toto platí ze 100 %, protože všech 37 firem ze seznamu Global Fortune 500 je v jednom z těchto regionů a to 22 v jihovýchodní Asii (konkrétně v Číně, Japonsku, Singapuru, na Tchajwanu a v Jižní Koreji), 12 v USA a 3 v Evropě (konkrétně v Irsku, Německu a Finsku).

Zpět ale k otázce přímého srovnání objemu mezinárodního obchodu a nadnárodních korporací, resp. k poměru interních transakcí těchto korporací na mezinárodním obchodu. Mezinárodní organizace uvádí v průběhu času několik srovnání. UNCTAD (1995) uvádí, že 1/3 mezinárodního obchodu probíhá v rámci nadnárodních společností (neboli mezi spřízněnými stranami). Nad spolehlivostí těchto dat nicméně visí několik otazníků a hlavním problémem je, že světová data pro tento údaj byla získána extrapolací dat USA. OECD (2002) ve své zprávě uvádí, že uvnitř nadnárodních korporací probíhá více než 60 % mezinárodního obchodu. Ovšem závěry novějšího měření ukazují opět spíše na hodnoty nad 1/3 nebo i více. Údaje IRS (2016) o korporacích v USA uvádí 30,9 % tržeb spřízněných stran. Toto číslo zahrnuje celkové tržby (nejen z mezinárodního obchodu), ale není důvod se domnívat, že poměr mezinárodních tržeb by byl diametrálně odlišný. Údaje světové banky na datech pro USA mezi roky 2002-2014 také ukazují hodnoty kolem 30-35 %. To jsou exportní údaje. Pro import je to dokonce 45-50 % (Lakatos a Ohnsorge, 2017). To je ale pouze obchod v rámci nadnárodních korporací. Další transakce budou probíhat mezi danou korporací a externími subjekty. Nicméně právě mezinárodní obchod v rámci nadnárodních korporací, resp. jeho část formou přímých zahraničních investic je často udávána za hlavní motor internacionalizace korporací. To bude detailněji ukázáno v další kapitole.

Důvodů k internacionalizaci podniků je mnoho a stejně tak je mapuje mnoho autorů v rámci různých teorií a systémů. Samotný pojem internacionalizace firem se dá vykládat různými způsoby. V této práci bude pod tímto pojmem myšleno rozšiřování obchodních aktivit firem za hranice domovské země, pokud nebude výslovně uvedeno jinak. Jinak řečeno bude popisovat vstup firem na zahraniční trhy. Chápání tohoto termínu jako míchání různých kultur a jazyků v rámci firmy, případně ve

smyslu mezinárodního managementu lidských zdrojů zde primárně řešeno nebude. Různí autoři upřednostňují několik primárních kritérií důvodů pro internacionalizaci firem: časové hledisko, zda jde o reakci nebo plánování nebo s důrazem na strategii s přihlídnutím ke konkurenčním podmínkám.

Např. Štrach (2009) uvádí 2 hlavní kategorie důvodů pro mezinárodní expanzi. Defenzivní důvody, kam spadají různé bariéry a regulace, konkurenční tlaky, či tzv. sekundární investice, kdy s větší společností přichází do zahraničí i její dodavatelé. Tuto skupinu definuje snaha o ex-post řešení situace, kterou inicioval některý z externích subjektů. A proti tomu ofenzivní důvody, jako snaha o úspory z rozsahu, vyhledávání omezených zdrojů nebo aktivní vytěžování investičních pobídek. Tuto skupinu naopak definuje ex-ante rozhodování o budoucích strategiích. Dalším z ucelených přístupů k této problematice je tzv. eklektické paradigma. Tuto teorii vyvíjel postupně John Dunning ve svých pracech (1980), (1988) a (2000). Teorie vysvětluje motivy firem vedoucí k přímým zahraničním investicím jako konečného důsledku rozhodování o formě a rozsahu vstupu na zahraniční trhy a má 3 hlavní prvky/výhody: vlastnictví (ownership), polohu (location) a internalizaci. Tento přístup je také znám jako OLI model. Výhoda vlastnictví určuje de-facto vlastní konkurenční výhodu a jde o vlastnictví nějakého unikátního faktoru nebo zdroje, který by dal náskok před zahraničními konkurenty. Dalším prvkem je poloha (lokace) potenciální cílové země a její výhody. Zde může jít o levnou pracovní sílu, celní výhody v rámci širšího regionu, daňové pobídky nebo další zázemí jako přístup k přístavu. Tento aspekt modelu přímo navazuje na Porterův diamant konkurenční výhody národů. Posledním aspektem je pak internalizace, tedy rozhodování firmy o tom, zda některé činnosti dělat přímo v rámci vlastní společnosti nebo se rozhodnout pro nějakou formu outsourcingu. Model pak zjednodušeně mapuje rozhodování firmy na základě toho, zda má vlastnickou výhodu, zda existuje výhoda v cílové zemi a zda je pro ni výhodné takovou činnost dělat v rámci vlastní organizace a podle toho volí svou strategii:



Zdroj: (vlastní zpracování podle Dunning 2000)

### **Obr. 3 Eklektické paradigma**

Dunning (2000) k těmto aspektům také formuloval hlavní motivaci firem, aby uskutečňovaly přímé zahraniční investice (FDI), resp. obecně aby pronikaly na zahraniční trhy jakoukoliv formou. Tyto motivy jsou vyhledávání trhů, zdrojů, efektivity a strategických zdrojů. Nové trhy firma obvykle vyhledává jako nové regiony pro odbyt, ať už se jedná o prvotní vstoupení na velký nový trh nebo posílení pozice na rostoucím trhu, kde již nějakou přítomnost má. Dalším důvodem může být potřeba lokalizace produktů, která je snadnější, pokud je řízena a prováděna přímo v dané lokalitě. U velkých nadnárodních firem lze pozorovat i vstup na trhy, kde je aktivní konkurent a u menších zase vstup na trh, kam vstoupil hlavní odběratel známé také jako „value chain“ internacionalizace. Nové zdroje firma hledá na zahraničních trzích buď pokud tento zdroj na domácím trhu zcela chybí nebo pokud se dá v zahraničí sehnat levněji. Tradičně jde o levnější pracovní sílu. Vyhledávání efektivity se pak vyznačuje především hledáním úspor z rozsahu a diverzifikace rizika. Větší firmy pak typicky využívají výhod lokálních podniků a v jiných regionech budou vyhledávat kapitálově a technologicky náročné procesy a v jiných zase procesy náročné na práci. Poslední motivací je pak vyhledávání strategických zdrojů. Sám Dunning (1993) tyto zdroje definuje jako neoddělitelné zdroje zajišťující technologie a ústřední schopnosti firmy. Jinými slovy cokoli, co přímo souvisí s jejich produktem a zároveň to zajišťuje výhodu nad konkurencí. Patří sem jedinečné znalosti a technologie, patenty nebo i zkušenost zaměstnanců. Tuto myšlenku dále rozvádí Oviatt a McDougall (2005), kteří poukazují na to, že firmy si tyto zdroje logicky chrání např. pomocí patentů nebo je tají. Jedinou možností pro jiné firmy, jak takový zdroj získat, pak může být koupení celé společnosti spolu s takovým zdrojem. Podobné motivy lze sledovat např. i v zábavním průmyslu v současné době, kdy je tímto způsobem nakupováno duševní vlastnictví – značky,

kteře jsou převedeny do nové společnosti a pak koupeny i s takovou společností zahraničním partnerem.

K těmto 4 základním motivacím existuje v literatuře několik rozšíření a specifikací. Karagozoglou a Lindell (1998) zkoumali malé a střední technologické firmy, u kterých je nejčastější důvodem vstupu na zahraniční trh buď hledání nových příležitostí nebo právě poptávka ze strany zahraničního zájemce o celou společnost. Důležitou roli u těchto firem hrají vysoké náklady na výzkum a vývoj proti malé domácí poptávce. Hansson a Hedin (2007) zase zkoumali motivace malých a mladých švédských firem v inkubátorech a vědeckých parcích. Ti k těmto 4 tradičním motivům přidávají pátý: vyhledávání sítě (network seeking) a jako nejčasnější důvody v této kategorii označují vyhledávání kolaborací se zahraničními partnery a snahu zůstat „blízko“ hlavním klientům nebo dodavatelům. Podobný motiv potvrzují např. Francis a Collins-Dodd (2000), které zkoumaly malé a střední „high-tech“ nadnárodní společnosti a tvrdí, že největší vliv na jejich zahraniční výkon (prodeje) mají vztahy a kontakty v zahraničí s důrazem právě na strategická partnerství.

Podobný pohled podporuje řada tradičních teoretických směrů jako je RBV (resource based view) – pohled na firmu optikou zdrojů. Barney (1991) označuje jako hlavní motor konkurenčních výhod vzácné, cenné a těžko napodobitelné zdroje a v zásadě tak odpovídá Dunningovu hledání zdrojů. Teorie trhů (IO – Industrial Organization) a institucionální teorie zase kladou důraz na externí podněty a dávají shodné závěry s eklektickým paradigmatickým, které podobné otázky řeší v rámci vlastnické výhody na domácím trhu, kdy společnost může mít domácí výhodu, která ale není přenositelná do zahraničí, nebo výhodu v cílové zemi, kde naopak může existovat taková, kterou společnost nemá nemůže mít v domácí zemi. Roquebert, Philips a Westfall (1996) při zkoumání výkonu firmy dávají důraz právě na externí vlivy, jako je struktura daného odvětví. To pak určuje možné strategie firem a tím pádem i jejich konkurenční výhody. Teorie transakčních nákladů TCE (Transaction Costs Economics) dále odpovídá třetímu „rozhodovacímu uzlu“ v eklektickém paradigma, zda je pro firmu výhodnější některé procesy internalizovat. Pokud existují vysoké transakční náklady, vyplatí se firmám procesy interně direktivně řídit a naopak pokud budou transakční náklady zanedbatelné, lze využít tržního prostředí a takové procesy nakoupit. K těmto výsledkům dochází např. Brouthers a

Nakos (2004), kteří hodnotili vstup na trh malých a středních podniků a jejich výkon. Zjistili, že firmy, které se řídily právě TCE dosahovaly lepších výsledků než ostatní. Z pohledu času důvody internacionalizace zkoumají např. Altomonte a kol. (2013) na průřezu evropských výrobních podniků, kteří se věnovali vztahu mezi internacionalizací a inovacemi. Našli patrnou pozitivní korelaci mezi intenzitou inovací a intenzitou internacionalizace. Společnosti s vysokou mírou inovací bývají také společnosti s vysokou mírou internacionalizace. Z daného vzorku se 77% firem účatnilo mezinárodního obchodu formou exportu, zahraničního outsourcingu nebo FDI, přičemž největší produktivitu vykazovaly firmy využívající FDI, následovány těmi, co využívají outsourcing a přeshraniční obchod. Autoři tak poukazují na to, že internacionalizace pomocí exportu není dlouhodobě udržitelná a ve středním nebo delším časovém horizontu je internacionalizace určována spíše inovacemi.

### **1.3 Teorie k internacionalizace korporací**

V předcházející kapitole bylo zřetelné, že některé modely nemají snahu popisovat pouze důvody internacionalizace korporací, ale i samotný proces internacionalizace. Zmíněné modely budou proto vysvětleny i z této stránky. Vzhledem k tomu, že tato práce bude navazovat na zjištění, která učinili Rugman a Verbeke při zkoumání toho, zda a jak se teorie internalizace promítá v realitě, budou i zde krátce ukázány rozdíly a podobnosti teoretických východisek a tzv. businessové teorie. Pod tím si můžeme představit teorii ve formě školení a vzdělání manažerů v praxi. Nejprve je ale potřeba představit závěry pravděpodobněji nejuznávanějšího modelu internacionalizace, tzv. Uppsalského modelu nebo někdy zkráceně U-modelu.

#### **1.3.1 Uppsalský model**

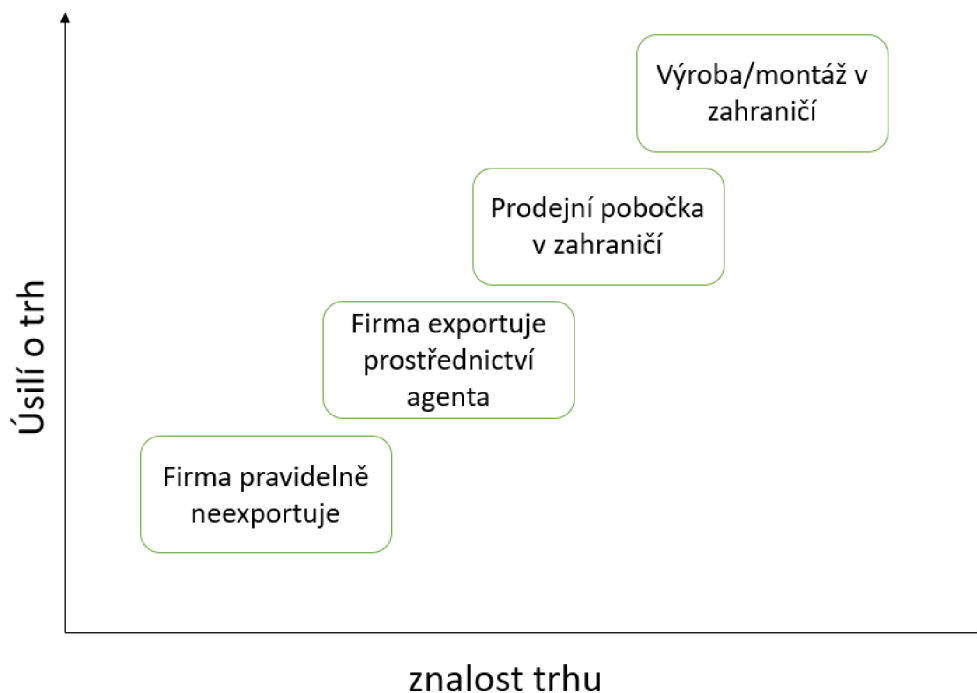
Tento model byl v průběhu času doplňován a zde bude popsána jeho forma tak, je patrné z Johanson a Vahlne (1977) a (1990) a Johanson a kol. (1994). Základním kamenem tohoto modelu je zjištění, že firmy své zahraniční působení rozvíjí postupně na základě svých znalostí a zkušeností. Už Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) definovali 4 stádia internacionalizace společností, kdy firma postupnými

kroky získává s celým procesem zkušenosti, a to ji motivuje k dalším takovým krokům:

1. Firma pravidelně neexportuje
2. Firma exportuje prostřednictvím agenta
3. Firma v zahraničí založí prodejní pobočku
4. Firma v zahraničí založí výrobní/montážní závod

Johanson a Vahlne (1977, 1990) pak formulují model, kde proces internacionalizace určuje vztah 2 faktorů: vývoj znalostí zahraničního trhu a zvyšování úsilí (commitment) o takový trh tím, že zde bude vázat více zdrojů. Dále pak popisují chování firem, které vstupují na trhy s postupně větší psychickou a geografickou vzdáleností. Psychickou vzdálenost (psychic distance) pak definují jako: „*součet faktorů bránících toku informací z trhu a na něj. To zahrnuje různé jazyky, vzdělání, obchodní praktiky, kultury a průmyslový vývoj.*“ (Johanson a Vahlne, 1977 str. 51).

Zahraniční trhy pro společnost znamenají nejistotu. Čím větší je tato psychická vzdálenost, tím větší je i nejistota. Firmy proto budou tedy nejprve vstupovat na takové trhy, kde je nejistota menší, tedy na jim bližší trhy. Tím budou postupně získávat zkušenosti a zvyšovat tak zahraniční přítomnost inkrementálně. S každým dalším vstupem na trh bude firma zvyšovat své zkušenosti a bude lépe připravena na vstup na další trhy (zvláště na ty, které jsou cílovému trhu bližší). Roste tedy šance, že každý další vstup na zahraniční trh bude tzv. s větší mírou úsilí o trh, firma tedy k takovému vstupu zaváže více prostředků. Obrázek č. 4 ukazuje výše zmíněná stádia internacionalizace ve vztahu k úsilí o trh a znalosti trhu:



Zdroj: (vlastní zpracování podle Paul, 1975)

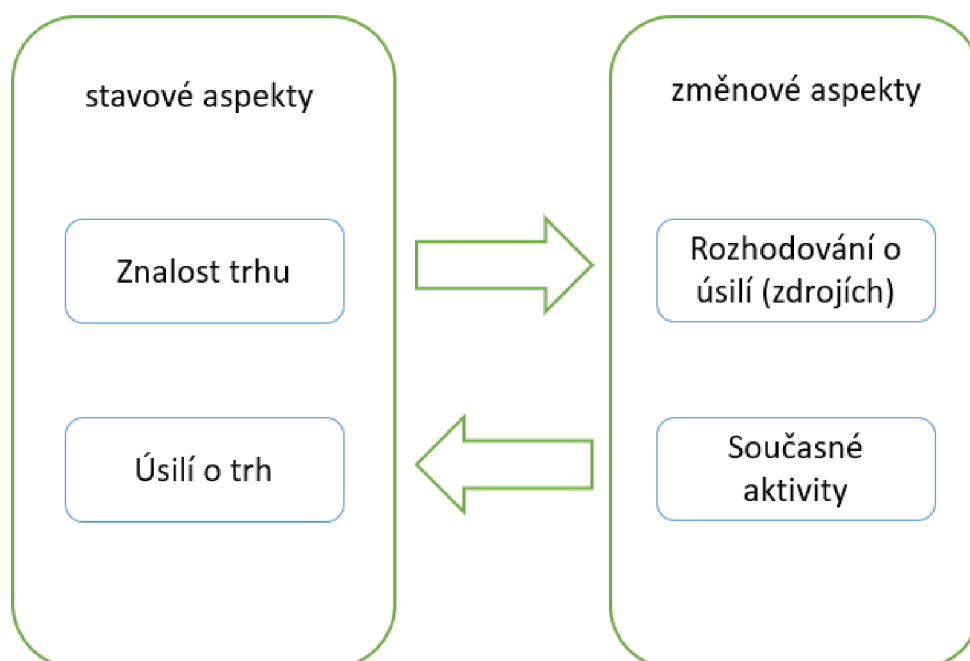
**Obr. 4 Standardní proces internacionalizace**

Uppsalský model jde ale s vysvětlení postupného procesu (inkrementů) dál a vysvětluje celý cyklus. Model má 4 základní kameny. 2 již zmíněné: znalost trhu a úsilí o trh, které jsou označeny jako tzv. stavové aspekty. A poté má ještě 2 tzv. změnové aspekty: rozhodování o úsilí (commitment decisions) a současné aktivity. Tyto 4 základní kameny jsou na sobě navzájem závislé a ovlivňují se. „Znalost trhu a úsilí o trh ovlivňují rozhodování ohledně alokace zdrojů na zahraniční trhy a způsob, jakým jsou prováděny současné aktivity. Znalost trhu a úsilí o trh jsou, na oplátku, ovlivněny současnými aktivitami a rozhodováním o vynaložení zdrojů.“ (Johanson a Vahlne, 1990 str. 84). Celý proces si tedy lze představit jako jakousi spirálu nebo kruh vzájemných vztahů, jak je vidět na obrázku č. 5.

Zde je také nutné připomenout základní předpoklady tohoto modelu, protože prvotní výzkum vedoucí k Uppsalskému modelu byl prováděn na několika málo švédských firmách a bylo nutno položit určité zobecněné předpoklady, aby finální model mohl fungovat jako všeobecný popis internacionalizačního procesu. Takové předpoklady Johanson a Vahlne (1977) definují čtyři. (1) firma se v dlouhém období



snaží zvyšovat svůj zisk, (2) firma se snaží minimalizovat riziko, (3) úsilí o splnění předchozích dvou předpokladů je patrné na všech úrovních firmy a (4) stav internacionalizace firmy ovlivňuje vnímané příležitosti a rizika, která zase ovlivňují rozhodování o vynaloženém úsilí a současné aktivity firmy.



Zdroj: (vlastní zpracování podle Johanson a Vahlne, 1990)

**Obr. 5 Mechanika Uppsalského modelu**

Autoři Johanson a Vahlne (1990) navíc přidávají i zajímavý předpoklad vycházející především z předpokladu (3). Nositeli znalostí trhu jsou jednotlivci ve společnosti. Jednotlivci pracující v zahraničních pobočkách společnosti tak budou mít vlastní zájmy a díky těmto znalostem uvidí příležitosti a rizika jinak, než ti v centrále a budou se snažit prosazovat taková řešení, která budou podporovat právě jejich trhy a postavení. Jakmile je jednou proces internacionalizace nastartován, měl by pokračovat bez ohledu na strategická rozhodnutí společnosti.

Mezi jednotlivými bloky na obrázku č. 5 je přímá závislost a provázanost, která je lépe pochopitelná při jejich detailnějším rozboru. Hlavní myšlenky za tímto systémem popisují Johanson a Vahlne (1977). Znalost trhu se dá rozdělit na obecnou znalost, která je aplikovatelná na různých trzích a jde se ji naučit (např. formou školení a vzdělání) a na tržně specifickou znalost, která se váže na konkrétní trh a firma ji převážně získává vlastní zkušeností. Jak již bylo zmíněno, nositeli

těchto zkušeností jsou zaměstnanci a tato znalost má tedy formu lidského kapitálu. Čím je pak tato znalost hlubší, tím více specializovaní takoví zaměstnanci jsou a tím více zdrojů je na ně vázáno. Tím dochází zvyšování úsilí o trh, protože i lidský kapitál je nutné brát v potaz při měření vynaložených zdrojů. Úsilí o trh má také 2 dimenze. První je množství vázaných zdrojů na daný trh a druhou je stupeň úsilí (zdrojů). Stupeň pak udává, jak moc je takový zdroj specifický a jak je využitelný jinde. Může jít právě o speciální znalosti zaměstnanců nebo i o zdroje vynaložené např. na marketing, který se váže na konkrétní trh a jinde nebude mít takový efekt. Rozhodování o úsilí se váže k rozpoznávání příležitostí a hrozeb specifických pro daný trh. Lidé, kteří mají s daným trhem větší zkušenost pak jsou schopní tyto příležitosti a hrozby lépe vnímat a vyhodnocovat. Postupným procesem učení se tak tato činnost zefektivňuje. Riziko na trhu pro firmu je tak dáno stavem současně vynaložených zdrojů (zkušenosti) a tržní nejistoty. Po dosažení maximální zkušenosti by tak firma měla rozhodování o vynaloženém úsilí přímo úměrně řídit podle změn tržní nejistoty. Nakonec pak současné aktivity, které obsahují prakticky všechny činnosti firmy na daném trhu. Díky činnosti na trhu firma získává zkušenosti, je schopna lépe odhadovat příležitosti, a to ji vede k většímu úsilí o takový trh. Je ale důležité, aby tyto činnosti probíhaly průběžně a bez přestávek. Obvykle je časová prodleva mezi konkrétním úkonem a jeho efektem. Než se projeví výše zmíněná marketingová kampaň v tržbách, může to několik měsíců nebo i let trvat. Čím je taková prodleva delší, tím více zdrojů musí firma na trhu vyložit, aby měli její aktivity smysl a tím se opět zvyšuje její úsilí o tento trh.

Nakonec sami autoři přišli i s určitými omezeními, kdy tento model nemusí přímo platit. Podle Johanson a Vahlne (1990) jsou 3 hlavní. (1) pokud má firma velké zdroje, její úsilí o trh nemusí mít takový dopad. (2) Pokud jsou podmínky na cílovém trhu stabilní a homogenní, i specifická znalost trhu jde získat jinak než vlastní zkušeností a (3) pokud firma získá bohaté zkušenosti na trzích s podobnými podmínkami, je možné možné takové zkušenosti zobecnit pro daný trh.

Uppsalský model ale v průběhu času i kritizován za některé jiné aspekty. Forsgren (2002) pouzruje kupříkladu na to, že firmy nezískávají znalosti jen z vlastní zkušenosti (metodou learning by doing), ale že mnohé využívají lokálních společností pro činnosti náročnější na lokální znalosti. Tím obchází zdoluhavý proces učení a mohou svou internacionalizi výrazně urychlit. Také poukazuje na to,

že firmy vstupující na trh po svých konkurentech mohou celkem úspěšně kopírovat strategii svých konkurentů. Další kritika pak zaznívá od Björkman a Forsgren (2000), že Uppsalský model předpokládá klíčová rozhodnutí o daném trhu dělají stejní lidé, kteří těží ze získávání zkušeností z těchto trhů, což v praxi nemusí být pravda. Hollensen (2001) pak poukazuje na autory zmíněný neostatek modelu (3), že firmy s bohatými zkušenostmi mohou čerpat ze svých znalostí a být tak v procesu internacionalizace mnohem odvážnější, který potvrzují empirické studie. Jako další vysvětlení pro tento jev ale nabízí fakt, že celý svět se stává více homogenním a firmy tak mohou vstupovat přímo na více trhů, protože ty jsou tak relativně psychicky blíží. Tím vlastně popisuje proces globalizace a zmiňuje fenomén tzv. born global firem, který bude popsán dále. Oviatt a McDougall (1994) pak poukazují na empirická sledování, že některé firmy určitá stadia přeskakují a neprocházejí tak celým standardně popsaným procesem. Wiedersheim-Paul, Welch a Olson (1978) pak tvrdí, že pro první fázi před samotným exportem je naprosto stěžejní samotná osoba zakladatele firmy (resp. osoba, která ve firmě rozhoduje) a Uppsalský model s tímto faktem nijak nepracuje.

### **1.3.2 Zrychlená internacionalizace a born global firmy**

V předcházejících kapitolách bylo popsáno několik teoretických východisek pro internacionalizaci, z kterých jsou skládány modely a byl ukázán asi nejznámější a nejčastěji citovaný Uppsalský model. Podobně do několika stádií proces internacionalizace rozdělují i další modely jako Stopfordův model, model Danielse a Radebougha nebo Cavusgilův inovační model. Na tyto modely nutně neplatí stejná kritika a nedostatky, které byly zmíněny v předcházející kapitole, protože se zaměřují i na jiné aspekty internacionalizace nebo se problematiku snaží pojmout více komplexně. I tyto modely nicméně popisují pozvolný proces jakési kaskády stádií internacionalizace.

V posledních desetiletích je ale možné pozorovat firmy, které tomuto procesu neodpovídají. Už v roce 1997 Oviatt a McDougall poukazovali na to, že technologické, sociální a ekonomické změny ve světě často nutí firmy k internacionalizaci již velmi brzo po založení. Mnohé studie to potvrzují. Např. Rennie (1993), McDougall, Shane a Oviatt (1994), Oviatt a McDougall (1995) nebo

Moen a Servais (2002) přichází se zjištěním, že firmy přistupují k internacionalizaci velmi rychle po svém založení. Tento fenomén se pak autoři snaží často vysvětlit postupující globalizací a technologickým pokrokem obecně. Madsen a Servais (1997, str. 565) poukazují na „*mění se tržní podmínky, technologický pokrok ve výrobě, dopravě a komunikacích a lepší schopnosti zakladatelů a podnikatelů, kteří vedou born global firmy*“. Podobně McDougall a Oviatt (2000) ukazují hlavně na uvolnění mezinárodního obchodu a pokrok v technologiích, kde hlavní úlohu hraje internet, který umožňuje firmám rychlou komunikaci a spojení se zákazníky, ale i dodavateli a jinými členy obchodní sítě.

Literatura není jednotná v definici born global firmy, ale obecně se shoduje v tom, že se jedná o firmy, které prochází internacionalizací velmi rychle. Born global firmy obvykle také vstupují na více trhů najednou. Např. Knight a Cavusgil (1996) definují born global tak, že vyváží alespoň 25 % své produkce do zahraničí už pár let po svém založení. Oproti tomu třeba McKinsey (1993) definují tak, že vyváží alespoň 75 % už 2 roky po svém založení. Jiní autoři nekladou na rychlost takový důraz a jako born global počítají i firmy, které se internacionalizují až 8 let po svém založení. Tuto hranici zvolili McDougall, Shane a Oviatt (1994).

Odlišnosti born global firem od standardního modelu popisují detailně Chetty a Campbell-Hunt (2004). Ve své práci identifikují 10 hlavních odlišností: (1) význam domácího trhu nehraje takovou roli, (2) Zakladatelé a manažeři born global firem mají předchozí zkušenost s internacionalizací, (3) vstupují na mnoho zahraničních trhů najednou, (4) rychlost internacionalizace je vysoká, (5) psychická vzdálenost není tolik relevantní, (6) rychlejší schopnost učit se úspěšně pronikat na zahraniční trhy, (7) strategie hraje důležitou roli pro motivaci firmy k internacionalizaci, (8) IT a ICT hraje stěžejní roli k otevření světových trhů, (9) rychlé vytváření světové sítě partnerů, kterou si born global firma obvykle udržuje a nenahrazuje ji časem vlastními zdroji a (10) rychlost internacionalizace je pro born global firmy stěžejní a dochází k ní během několika málo let. Born global firmy jsou obvykle popisovány jako malé nebo střední firmy, často technologického rázu, kde velmi důležitou roli hraje zakladatel firmy a jeho/její zkušenosti a vize.

Autio, Sapienza a Almeida (2000) ke vztahu k významnosti domácího trhu (1) tvrdí, že ve srovnání se staršími firmami (standardní model internacionalizace), born global firmy mají k internacionalizaci obecně pozitivnější vztah a díky svým

zkušenostem chápou zahraniční trhy jako méně rizikové a ne tak nákladné. Díky tomu jsou také schopny se rychleji adaptovat a inovovat v dynamickém prostředí. Zatím co firmy podle standardního modelu vychází z dobře zajištěného domácího trhu a je to pro ně základní kámen pro první stupeň internacionalizace, born global firmy často domácí trh vůbec neřeší a rovnou se soustředí na globální zákazníky. McKinsey (1993) poukazuje, že předchozí zkušenost manažerů nebo zakladatelů born global firem (2) s globálními trhy dokáže do jisté míry smazávat psychickou vzdálenost mezi domácím a zahraničními trhy a má vliv vnímání rizika a nejistoty na jiných trzích. Oviatt a McDougall (1997) také poukazuje na to, že tyto předchozí zkušenosti umožňují manažerům rychlejší učení a přizpůsobování se zahraničním podmínkám a tím urychlují samotný proces internacionalizace. Za velmi důležitý faktor je považován pokrok v technologiích (McKinsey 1993), který napomáhá rychlejšímu a kvalitnějšímu učení se z nových trhů a zkušeností a usnadňuje firmám obecně chod vlastního podnikání a komunikaci se svými partnery. Burgel a Murray (2000) pak popisují, proč born global firmy budují sítě kontaktů a partnerů po celém světě (9). Pokud chce firma expandovat rychle a na vzdálené trhy, musí využít prostředníků pro otevření zahraničních trhů. Rychlost je u těchto firem kritická. Důležitost sítí partnerů je popisována i v tradičních modelech, u born global firem je ale tvořena rychleji a má větší rozsah, aby umožnila globální dosah dané firmy.

Chetty a Campbell-Hunt (2004) pomocí těchto deseti parametrů zkoumali tradiční a zrychlenou internacionalizaci na Novém Zélandu a poukazuje na to, že v praxi se oba teoretické přístupy často promíchávají. Firmy na začátku vykazují prvky tradičně internacionalizované firmy, ale postupem času se tento přístup překlápí spíše v born global model, kdy se snaží vstoupit na více trhů najednou v poměrně krátkém čase, aby dokázaly zhodnotit své inovace. Za hlavní příčinu této změny pak označují transformaci globálních ekonomických systémů, které jsou lépe přístupné a firmy raději volí agresivnější styl expanze a sbírání zkušeností i s rizikem prvotních neúspěchů než pozvolné sbírání zkušeností.

V rámci born global společností se také v poslední době odlišují tzv. born-again global. Takové společnosti popsali Bell a kol. (2001) jako firmy, které už jsou pevně zakořeněny na domácím trhu a nevykazují žádné výrazné tendence k internacionalizaci, ale najednou u nich dochází ke zrychlené internacionalizaci. Na tuto práci navazují např. Sheppard a McNaughton (2012), kteří se snaží vymezit

born-again global společnosti od standardních born global. Společnou mají velmi zrychlenou internacionalizaci a jejich hlavní rozdíl spočívá ve fázi společnosti, kdy k ní dochází. Zatím co standardní born global společnosti dosahují internacionalizace velmi brzo po svém založení, born-again naproti tomu po několika letech nebo i desetiletích. Autoři na vzorku několika stovek kanadských firem ještě identifikují 2 další odlišnosti, a to počet zaměstnanců a R&D investice. Jimi měřené born-again global společnosti mají proti born global v průměru čtyřnásobek zaměstnanců, ale na R&D vydávají jen třetinu (v poměru k tržbám). Často jde tak o zaběhnuté firmy, kterým technologický (a hlavně komunikační) pokrok otevřel nové trhy nebo získali akvizicí společnost s potenciálem zrychlené internacionalizace, případně již internacionalizovanou.

Z mého pohledu tedy nejde ani tak o protichůdnou teorii internacionalizace, ale o spíše o rychlejší průběh procesu internacionalizace. Tradiční modely sice často operují s tím, že postupem času povede kumulace zkušeností ke zrychlení internacionalizace, ale popisují to jako velmi pomalý proces. Tyto empirické důkazy ale ukazují spíše na to, že proces internacionalizace není až tak lineárně pozvolný, ale naopak se zrychluje, a to hlavně od 90. let, kdy to bylo umožněno technologickým pokrokem s dopadem nejen na samotné fungování firem, ale také na propojení světa (proces globalizace) obecně.

Většina born global firem je z technologického sektoru. Jak bylo ukázáno, technologie jsou klíčovým faktorem při zrychlené internacionalizaci. Z podstaty věci by pak samotné technologické firmy měly být na špici technologického vývoje a tím být v první vlně rozšiřování born global firem. Jak ale ukázali už např. Rennie (1993) nebo Moen (2002) fenomén born global je rozšířen i mimo technologický sektor. Kudina a kol. (2008) pak na vzorku britských technologických firem sepsali několik podmínek pro technologické firmy, které uvažují o brzké a rychlé internacionalizaci: (1) domácí trh není dostatečně velký, (2) většina potenciálních zákazníků jsou zahraniční MNE, (3) většina potenciálních zákazníků má zámořské podniky, kde se bude využívat produkt/služba firmy, (4) Firma je v hi-tech sektoru nebo sektoru náročném na znalosti, (5) firemní výhoda je nabízet nejpokročilejší technologii na světě, (6) produkty naráží na nové obchodní bariéry, (7) produkty firmy mají vysokou hodnotu v porovnání k logistickým nákladům, (8) poptávka (preferenze) zákazníků je víceméně podobná v cílových zemích, (9) produkty firmy mají „výhodu prvního“

nebo silný síťový efekt, (10) konkurenti firmy už jsou internacionalizovaní nebo se k tomu chystají a (11) firma má klíčové manažery se zkušenostmi z mezinárodního obchodu.

Je patrné, že tyto předpoklady neodporují obecným motivacím firem k expanzi do zahraničí popsaným v předchozích kapitolách a byť některé z nich jsou aplikovatelné na různá odvětví, je jasné, že technologické firmy budou tato kritéria splňovat velmi často. Čtvrtý bod dokonce přímo určuje high-tech firmy jako jeden z faktorů pro zrychlenou internacionalizaci s tím, že další sektory do toho spadají jen v případě produktů náročných na úroveň znalostí. Kudina a kol. (2008) pak také popisují 3 typy ekosystémů, které stojí za úspěchem tzv. born global technologických firem. (1) zakotvení firem v oblasti univerzit a jiných firem v oboru, což umožní lepší přístup ke znalostem, zkušeným zaměstnancům a kontaktům. (2) propojení domácích a zahraničních operací a čerpání ze zkušeností zahraničních odborníků. To umožňuje přímé propojení expertů a klientů se specifickými potřebami. (3) zaměření se na zahraniční pobočky firem (klientů) a vysokou kvalitu servisu. Díky blízkému vztahu mezi klientem v zahraničí a firmou je možné připravovat produkt na míru a zároveň získávat od klienta cenné zkušenosti a znalosti.

Fenomén born global firem se týká hlavně malých a začínajících firem. Je vysoce nepravděpodobné, že taková firma by se hned na začátku objevila v žebříčku Global Fortune 500. To ale neznamená, že technologické firmy, které dnes v tomto žebříčku figurují, sami nezačínali jako malé born global firmy a až jejich vytrvalý úspěch je vynesl mezi největší firmy světa. Právě obrovský potenciál světového trhu může vést k finančnímu úspěchu firem, které by pouze na domácím trhu nebo s postupnou pomalou internacionalizací musely na takový úspěch čekat mnoho let nebo by nebyl možný vůbec, protože konkurenční výhody v technologickém sektoru nemívají dlouhého trvání. V následující kapitole bude popsán vliv globalizace na mezinárodní obchod a v kapitole 4 pak specifika úrzných druhů technologických firem a jaký mají tyto rozdíly dopad na potenciál zrychlené internacionalizace.

## **2 Měření internacionalizace nadnárodních podniků a globalizace**

Po vymezení motivací a způsobů internacionalizace se druhá kapitola věnuje způsobům, jak je standardně tento proces kvantifikován pomocí jednoduchých a složených komplexních ukazatelů, jako je index transnacionality nebo stupeň internacionalizace. Poté je vysvětlen rozdíl mezi internacionalizací a globalizací a nastíněn proces, kterým některé firmy pomocí internacionalizace dosahují stavu globální firmy, avšak většina volí méně široké zaměření a koncentrují své aktivity spíše na určitý region. Je dán výčet dalších studií, které k těmto závěrům docházejí stejně jako Rugman a Verbeke.

### **2.1 Měření internacionalizace – jednotlivé a složené ukazatele**

Již z několika různých definic nadnárodních podniků je patrné, že nejde o jednoznačně určený stav, ale spíše o škálu. Existuje mnoho ukazatelů, které se berou v potaz pro určení stupně mezinárodnosti podniků. Dörrenbacher (2000) vychází z teoretických poznatků Sullivana, Perlmuttera, Heenana nebo Bäurleho a určuje 3 základní typy měření internacionalizace: podle výkonu, struktury a postoje společnosti.

Podle výkonu lze využít téměř libovolných finančních ukazatelů. Nejčastěji se měří tržby nebo obrat zahraničních poboček firem, případně jejich podíl na celkových tržbách nebo celkovém obratu firmy. Lze ale měřit i zisk zahraničních poboček.

Podle struktury pak různí autoři měří celou paletu ukazatelů od počtu zemí, kde je firma ekonomicky aktivní, přes počet zahraničních poboček (případně počet nekapitálových účastí jako jsou licence nebo různá partnerství), po zahraniční aktiva, zahraniční původ zdrojů nebo počty zahraničních zaměstnanců. Opět můžeme všechny tyto ukazatele měřit jak absolutně, tak relativně jako podíl na celku dané firmy např. jako tzv. Index internacionalizace, který měří poměr zahraničních poboček na celkovém počtu poboček společnosti.

Třetí skupinou je pak měření internacionalizace pomocí postojů a chování firmy. Zde je typickým příkladem typologie podle Perlmuttera (1969), která měří vztah centrály a pobočky a později byla rozvedena v Perlmutter a Heenan (1974) na čtyři



přístupy centrály ke svým pobočkám: etnocentrický, polycentrický, geocentrický nebo regiocentrický. Jiný přístup můžeme nalézt např. v Sullivan (1994), kde se měří zahraniční zkušenost top manažerů společnosti.

Další kategorií jsou pak různé složené ukazatele internacionalizace. Ty mají výhodu, že nejsou tak jednostranně zaměřené na konkrétní ukazatel a jsou komplexnější. Na druhou stranu může být obtížnější je vyhodnotit nebo pro ně získat potřebné údaje.

Pravděpodobně nejznámějším je index transnacionality (TNI) vytvořený UNCTAD - konferencí OSN k obchodu a rozvoji z roku 1995. Ten měří aritmetický průměr 3 podílů: podíl zahraničních tržeb na celkových, podíl zahraničních aktiv na celkových a podíl zahraničních zaměstnanců na celkovém počtu.

Všechny 3 kategorie pak v rámci jednoho ukazatele měří Sullivan (1994) tzv. stupněm internacionalizace, který bere v úvahu hned 5 poměrových ukazatelů: stejně jako u TNI poměr zahraničních tržeb a aktiv na celkových a dále pak počet zahraničních poboček na celkovém počtu, mezinárodní zkušenost top manažerů, resp. poměrem délky jejich zahraniční zkušenosti na celkové délce manažerského poměru a tzv. duševnímu rozptylu (psychic dispersion) mezinárodních operací. Tento poslední Sullivanův ukazatel vychází z teorie 10 světových zón a jejich různých principů managementu, jak je popisuje Ronen a Shenkar nebo Hofstede. "Čím větší je rozpyl poboček společnosti do těchto 10 zón, tím větší je duševní rozptyl jejich mezinárodních operací" (Sullivan 1994, str. 332).

Další komplexní měření internacionalizace, které nějakým způsobem zohledňuje všechny typy parametrů: výkonnostní, strukturální a postojové popsali Gupta, Govindarajan a Wang (2008). Jejich 4 dimenze globalizace zkoumají tzv. tržní přítomnost, která zohledňuje počet trhů, na kterých je společnost ekonomicky aktivní a jak je rozprostřena jejich zákaznická základna. Patří sem ale také počet poboček nebo výrobních závodů po světě. Druhou dimenzí je dodavatelská základna neboli to, jakým způsobem je po světě rozprostřen dodavatelský řetězec společnosti a z kolika různých regionů čerpá klíčové dodávky. Třetí dimenzí je podobně kapitálová základna nebo "finanční struktura". Tato dimenze je poměrně komplexní a patří sem údaje o tom, v kterých regionech firma generuje zisk, v

kterých zemích platí daně (kde má daňový domicil), jakým způsobem přečerpává zisky svých zahraničních poboček, jakým způsobem a odkud financuje investice nebo akvizice. Patří sem ale i to, na jakých burzách jsou zapsány akcie společnosti. Konečně čtvrtou dimenzí je mind-set společnosti. Toto je hůře uchopitelné téma, alespoň pro kvantitativní výzkum a měření. V zásadě jde o to, jak mezinárodní je vrcholný management firmy a jak je firma schopná se potýkat s kulturními rozdíly po celém světě, a to jak při řízení vlastních zaměstnanců, tak uzpůsobení vlastních strategií různým trhům. Zatím co první zhruba odpovídá výše zmíněné mezinárodní teorii lidských zdrojů tak, jak ji popisuje Pearlmutter, druhá část této dimenze se týká spíše teorií globalizace a regionalizace produktů.

## 2.2 Globalizace a globální firma

Pojmy internacionalizace a globalizace bývají někdy mylně zaměňovány. Globalizace je ale mnohem obecnější proces. *„Tento pojem je široce využíván pro popis řady ekonomických, kulturních, sociálních a politických změn, které v posledních zhruba 50 letech utvářely svět. Od oslavované revoluce v informačních technologiích ke zmenšování národních a geo-politických hranic ve stále expandujícím, nadnárodním pohybu zboží, služeb a kapitálu. Zvyšující se homogenizace spotřebitelských chutí, konsolidace a expanze korporátní moci, prudký nárůst bohatství a chudoby, „McDonaldismus“ jídla a kultury a rozšíření myšlenek liberální demokracie se vše dá připsat procesu globalizace.“* (Guttal 2007, str. 523). Podobně je globalizace měřena i pomocí tzv. KOF globalizačního indexu, který bere v úvahu ekonomickou, společenskou a politickou dimenzi. Globalizace je tedy mnohem širší pojem, jehož součástí je i internacionalizace firem.

V kontextu mezinárodního obchodu lze proti sobě do jisté míry položit pojmy globalizace a lokalizace. Lokalizace znamená přizpůsobování ekonomických aktivit firmy konkrétnímu trhu a proti tomu globalizace se vyznačuje aktivitami použitelnými na jakémkoliv trhu. Wild a Wild (2016) poukazují mimo jiné na 2 způsoby projevů globalizace v mezinárodním obchodě: globalizaci trhů a produktů/produkce. Globalizace produktů znamená, že firma globalizuje své možnosti, aby daný produkt vytvořila. Jinak řečeno využívá zdrojů ze zahraničí a díky tomu je schopná získávat konkureční výhodu díky ceně nebo získat zdroje, které na domácím trhu nejsou

vůbec dostupné. Globalizace trhů naproti tomu popisuje homogenizaci preferencí zákazníků napříč světovými trhy, což firmě s globálním produktem otvírá nové trhy s menšími náklady a obecně šetří peníze např. v oblasti marketingu. Pokud budeme měřit internacionalizaci čistě pomocí prodejů (tržeb) v zahraničí (jako autoři Rugman a Verbeke), nemusí taková globalizace vždy nutně znamenat internacionalizaci. Firma může např. využívat zdrojů ze zahraničí a získávat jedinečné zdroje po celém světě, ale výsledné produkty prodávat pouze na domácím trhu. Globalizace je tedy obecný proces zasahující mnoho aspektů lidského života, ale proces od domácí firmy směrem k firmě globální nazýváme internacionalizací a stádium globální firmy bývá až to poslední, nejpokročilejší. Pro tuto práci jak pak hlavní již zmíněná definice autorů Rugmana a Verbekeho (2004), kdy globální firma dosahuje alespoň 20 % svých tržeb v každém ze tří hlavních světových makroregionů. Můžeme ale najít i jiné definice. Např. Dunning (1997) popisuje globální firmu tak, že má pobočky a obchodně se účastní na všech kontinentech a prodává na všech hlavních světových trzích nebo např. Gupta, Govindarajan a Wang (2008) podle kterých musí pravá globální firma splňovat kritéria ve všech 4 dimenzích: tržní přítomnosti, dodavatelské základně, kapitálové základně a mind-setu společnosti.

Různí autoři se snaží globalizaci měřit a předpovídat její vývoj. Pravděpodobně jako první popsal vizi globalizovaného světa Theodore Levitt v roce 1983, v které popisuje globální produkty pro celý svět. Jeho vize se ale zatím nenaplnuje. Jak popisuje Ghemawat (2007), v jednom měl ale Levitt pravdu, když poukázal na důležitost značky (brandingu) ve vztahu ke konvergenci spotřebitelských preferencí v globálním měřítku. Jako příklady pak uvádí firmy Coca-Cola, Starbucks nebo McDonald's. Podobnou vizi globalizovaného světa popsal i Friedman (2007), který ukazuje na několik milníků jako vytvoření internetu, dotcom boom nebo pád Berlínské zdi, unifikace softwaru a open source programy, které vedly ke globalizaci světa. Podle něho byl „*kolem roku 2000 vytvořen tzv. „flat world“<sup>1</sup> neboli globální platforma pro různé formy sdílení znalostí a práce, neohlížející se na čas, vzdálenost a čím dál více ani na jazyky.*“ (Friedman 2007, str. 50). Oproti tomu další autoři jako Rugman a Verbeke (jejichž práce je detailněji popsána v kapitole 3) došli

---

<sup>1</sup> Označení Flat World pro globalizovaný svět, kde se smazávají rozdíly použil právě Levitt v roce 1983 a v reakci na to napsali v roce 2007 Friedman „The World is Flat“ a Ghemawat „Why The World Isn't Flat“.

k jiným závěrům, a to že firmy sice prochází internacionalizací, ale konečným stavem nemusí nutně být úplná globalizace, ale jakási regionalizace, kdy se firmy soustředí na vybraný region, ale nemají vždy ambice obsáhnout celý svět. Např. firmy Coca-Cola nebo McDonald's bývají uváděny téměř jako synonymum globalizace. Podle měření Rugmana a Verbekeho (2004) pak firma Coca-Cola opravdu je globální firmou, ale firma McDonald's je bi-regionální a nedosahuje tak hranice pravé globální firmy. Tyto závěry budou blíže popsány v kapitole 4. Zamření firem na určité regiony (někdy nazýváno také jako semiglobalizace) bylo několikrát potvrzeno i poté, např. v Rugman a Verbeke (2008), Oh (2013), Asmussen a Goerzen (2013) nebo Verbeke a Asmussen (2016).

### 3 Přehled práce Rugmana a Verbekeho

Tato kapitola je souhrnem původního výzkumu, na kterém bude stavět kapitola č. 5 s vlastním výzkumem na technologických firmám. Nejprve jsou krátce představeny závěry původního výzkumu a interpretace těchto dat a poté je popsána použitá metodologie a data. Nakonec je shrnuta relevantní literatura obsahující další rozšiřující výzkumy nebo kritiku toho původního.

#### 3.1 Závěry původního výzkumu

Rugman a Verbeke (2004) měřili na žebřížku 500 největších nadnárodních firem na světě (Global Fortune 500) jakým způsobem probíhá internacionalizace firem, kdy posledním stádiem tohoto procesu by měla být pravá globální firma. Dostupná data pro 380 z těchto firem ukázala, že 9 z nich bylo opravdu globálních firem a naprostá většina (320) byla silně zaměřená na domácí region. Dalších 11 pak bylo zaměřených hlavně na cílový region (mimo domovského) a 25 firem bylo zaměřeno jen na dva ze tří regionů. U firem zaměřených na domácí region byly průměrné tržby z tohoto regionu dokonce 80,3 %. Pokud se tedy jedná o globalizaci ve smyslu rovnoměrného rozprostření tržeb společností po celém světě, dávají data poměrně jasný obrázek o tom, že k takové globalizaci v roce 2004 nedocházelo až na pár výjimek a těmi byly společnosti IBM, Sony, Phillips, Nokia, Intel, Canon, Coca-Cola, Flextronics a LVMH. Z tohoto výčtu je patrné, že se jedná převážně o technologické společnosti. Autoři pro tyto výsledky nabízí dvě možná vysvětlení. Buď jde z pohledu těchto firem o jakési „best practices“ a ostatním firmám se zatím nepodařilo napodobit jejich úspěch nebo (a k tomu se autoři přiklání) jde o „*cílenou strategii společností, které racionálně preferují regionální aktivity pomocí důkladné cost-benefit analýzy.*“ (Rugman a Verbeke 2004, str. 16). Autoři dále konstatují, že některé firmy mohou globalizovat své zdroje a zajišťovat si tak financování, lidské zdroje nebo i znalosti a fyzické díly po celém světě – tedy globalizovat v rámci upstreamu. Tyto zdroje ale mohou využívat pro upevnění své pozice v domácím regionu triády a nemusí se nutně globalizovat v rámci downstreamu. Tím také poukazují na určitý paradox, kdy by podle teorie měl klíčem k úspěchu na zahraničním trhu být produkt přizpůsobený místním podmínkám, ale ve skutečnosti

většina nadnárodních korporací vydělává především na podobnostech mezi jednotlivými trhy. Autoři tak uzavírají svůj výzkum s tím, že kolem nás probíhá spíše proces, který by se dal nazvat semi-globalizací.

### **3.2 Teoretická východiska původního výzkumu**

Původní výzkum z roku 2004 vychází z několika konceptů, které budou popsány v této kapitole. Prvním zdrojem je práce Kenichi Ohmaeho z roku 1985 představující koncept tzv. triády a globální slepé uličky a jejíž závěry podporují Pearlmutterův koncept geocentrických nadnárodních společností z roku 1969. Dále z dat žebříčku Global Fortune za rok 2002 a posledním je pak vlastní rozdělení nadnárodních společností do čtyř kategorií se zaměřením na domácích trh, cílový trh a bi-regionální a globální kategorie.

Ohmae (1985) ve své práci určil 3 hlavní světové trhy, také známé jako triádu: USA, EU a Japonsko. Tyto regiony pak podle něho mají nízký růst (makroekonomický) a podobnou technologickou infrastrukturu. Mají firmy ve většině oborů náročných na kapitál i na znalosti a relativně homogenní poptávku a protekcionistické tlaky. Dále uvádí, že tato triáda je původcem většiny inovací a je hlavním trhem pro většinu nových produktů. Rugman a Verbeke z tohoto konceptu vychází, ale používají vlastní podobu triády: Severní Amerika, Evropa a Asie. Autoři tvrdí, že Ohmae nepředpokládal rozšiřování těchto stěžejních regionů, nicméně za 20 let mezi vydáním těchto prací došlo k výraznému posunu v mezinárodním obchodě a průběžně jsou odstraňovány jeho překážky. Tento argument podpírají vytvořením dohody NAFTA v roce 1994 a v té době ještě plánovaným rozšířením EU v roce 2004, zformováním dohody ASEAN nebo spojením obou Amerik do tzv. FTAA (Free Trade Area of the Americas), ke kterému ale nekonec nedošlo. I tak byl ale region obou Amerik od té doby propojen mnoha bilaterálními smlouvami o volném obchodu mezi jednotlivými státy.

Ohmae (1985) ve své práci také představuje koncept tzv. globální slepé uličky (global impasse). Princip spočívá v tom, že i největší firmy mohou jen obtížně opakovat úspěch z domácího regionu triády v těch dvou ostatních. Buď musí vynaložit velké náklady dopředu (logistické, výrobní atd.) a vystavit se tak riziku neúspěchu nebo se často nechat předběhnout místí konkurencí, která se dokáže

rychle přizpůsobit. Ohmae pak vlastně definuje globální firmu jako tzv. mocnost triády (triad power) tak, že jde o *společnost, která má schopnosti proniknout na trh a těžit z něho a nemá žádná hluchá místa (blind spots) ve všech regionech triády.* (Ohmae 1985, str. 165). Dále pak popisuje, že pokud se chce firma stát takovou společností sama (bez strategických partnerství) musí využít systém kotvy, tedy centrály, která nebude ani v jednom z hlavních regionů. To vlastně odpovídá Perlmutterově (1969) geocentrickému přístupu, kdy by firma měla v každém regionu pobočku a centrálu mimo tyto hlavní regiony. Autoři na základě těchto teorií vytvořili vlastní kategorizaci nadnárodních společností. Hlavní a jedinou měřenou veličinou jsou tržby dosahované v daných regionech. Tržby pak autoři vidí jako měřítko úspěchu na daném trhu, i když sami uznávají, že popisuje pouze část downstreamu firmy (konečné prodeje) a nedává obraz o upstreamu společností. Podle Rugmana a Verbekeho (2004) tak existují 4 druhy nadnárodních společností:

#### **(1) Orientované na domácí trh**

Takové společnosti mají více než 50 % tržeb v domácím regionu triády. I přes případný úspěch v ostatních regionech, taková společnost zaměřuje svou pozornost velmi silně na vlastní domácí region a využívá zde i většinu svých výhod (tzv. FSA – Firm Specific Advantage) zaměřených na koncový prodej.

#### **(2) Orientované na cílový trh**

Takové firmy, které mají více než 50 % svých tržeb v jiném než domácím regionu triády.

#### **(3) Bi-regionální**

Takové firmy, které mají alespoň 20 % svých tržeb ve dvou regionech triády, ale za dodržení podmínky, že nemají v domácím regionu více než 50 % tržeb.

#### **(4) Globální**

Takové společnosti, které mají alespoň 20 % svých tržeb v každém ze tří regionů triády, ale za dodržení podmínky, že nemají v domácím regionu více než 50 % tržeb.

### 3.3 Relevantní literatura k původnímu výzkumu

Tento výzkum dal podnět k mnohým novým studiím a úvahám o dosavadní teorii k internacionalizaci a mezinárodnímu obchodu obecně. Byť byly jeho části kritizovány a přezkoumány, zatím nebyl podán důkaz proti základním premisám toho výzkumu.

Jedním ze zmiňovaných nedostatků výzkumu je jeho úzké pojetí globalizace pouze pomocí tržeb nadnárodních podniků. Sami autoři uznávají, že jde o jakýsi přibližný ukazatel, nicméně účinný pro ucelený pohled o úspěšnosti firem na zahraničních trzích. Navazující studie, kde autoři měřili globalizaci např. pomocí geografického rozptylu aktiv dávají velmi podobné závěry o omezené globalizaci společností, viz Rugman a Brain (2003), Rugman a Verbeke (2008), Collinson a Rugman (2008) nebo Oh a Rugman (2014).

Další ze zmiňovaných nedostatků je přílišná povrchnost, kdy výzkum nezohledňuje rozdíly jednotlivých odvětví. Rugman a Verbeke (2008) rozšiřují původní výzkum o rozlišení mezi službami a zbožím. Firmy pak mají v průměru 83,9 % tržeb v domácím regionu ve službách a 65,6 % ve zboží. *„Výroba zboží a služby ukazují podobné tendence v tom smyslu, že jsou převážně orientovány na domácí region, ale míra globalizace ve smyslu tržeb a rozptylu aktiv ve triádě je výrazně nižší ve službách.* (Rugman a Verbeke 2008, str. 401) Pro lepší geografické měření pak Rosa, Gugler a Verbeke (2020) navrhuje upravit parametry triády podle váhy HDP jednotlivých regionů. V regionu, který má o 50% větší HDP, by firmy analogicky pak měly dosahovat o 50 % větších tržeb. Stejně tak pro některá odvětví (jako letecký průmysl) navrhuje vytvořit čtvrtý region, složený ze zbytku světových trhů. S kritikou hranic 20 % a 50 % arbitrárně stanovených autory přišli Osegowitsch a Sammartino (2008) a prokázali, že po jejich odstranění naměřili mnohem více firem s globální nebo bi-regionální orientací. Je ale pravdou, že nějaké limity se nastavit musí a žádné obecně uznávané nebyly k dispozici. Autoři tak zvolili právě tyto hodnoty a ve své práci argumentovali jejich důvody.

Dunning, Fujita a Yakova (2007) pak poukazují na to, že výzkum do domácího regionu zahrnuje jak mezinárodní obchod v dalších zemích regionu, tak i prodeje přímo v domácí zemi, což může zkreslovat výsledky a domácí prodeje z podstaty do mezinárodního obchodu nepatří. Oh a Rugman (2014) následně udělali separátní analýzu domácího regionu s rozlišením domácí země a dalších zemí



regionu a zjistili, že prodeje firem v domácím regionu mimo vlastní zemi jsou v průměru stejně velké jako tržby v dalších regionech triády.

Rosa, Gugler a Verbeke (2020) pak replikovali původní výzkum (viz tabulka č. 1) na datech z žebříčku Global Fortune 2017 (viz tabulka č. 2) a zjistili určitý pokles společností zaměřených na domácí region (o 13,6 %) a proti tomu nárůst globálních společností (o 6,8 %). Závěrem tedy je, že stále přetrvává spíše tzv. semi-globalizace, nicméně globalizace mezi největšími firmami roste.

**Tab. 1 Výzkum na datech z Global Fortune 2002**

Geografická orientace	Počet MNE	%
<b>Globální</b>	9	2,5
<b>Na domácí trh</b>	320	87,7
<b>Bi-regionální</b>	25	6,8
<b>Na cílový trh</b>	11	3,0
<b>Nedostatečná data</b>	135	-
<b>celkem</b>	500	-

Zdroj: (Rugman a Verbeke, 2004)

**Tab. 2 Výzkum na datech z Global Fortune 2017**

Geografická orientace	Počet MNE	%
<b>Globální</b>	36	9,3
<b>Na domácí trh</b>	286	74,1
<b>Bi-regionální</b>	39	10,1
<b>Na cílový trh</b>	25	6,5
<b>Nedostatečná data</b>	114	-
<b>celkem</b>	500	-

Zdroj: (Rosa, Gugler a Verbeke, 2020)

Verbeke a Asmussen (2016) pak dochází k závěru, že tyto tendence jsou natolik závažné, že by mělo dojít k úpravě chápání mezinárodního obchodu v rámci tzv. I-NR rámce (integration – National Responsiveness) a kromě globální a lokální strategie by měla být brána v úvahu i strategie regionální. Podobné úvahy také zmiňuje už např. Borrmann a Koopmann (1994).

## 4 Technologické firmy

Třetí kapitola mapuje specifika technologického sektoru a technologických firem. I přes nedostatečné definice těchto pojmů je možné vysledovat několik určujících faktorů, které mají společné a podle toho rozdělit technologické firmy do několika podkategorií. Je ukázáno, jak technologické inovace ovlivňují internacionalizaci společností, kde technologické firmy jsou na pomyslné špici této vlny. Na kritice standardního modelu internacionalizace z předchozích kapitol je ukázáno, proč právě technologické firmy mají tendence ke zrychlené internacionalizaci, kde extrémem takového efektu jsou tzv. born global firmy.

### 4.1 Definice a specifika odvětví

Z pohledu akademického výzkumu má technologický sektor jedno velké omezení, a to je prakticky neexistující definice. Přesněji řečeno různých definic je mnoho, ale neexistuje jednotně uznávaná. Další komplikací je, že nejde položit rovnítko mezi technologický sektor a technologické firmy. Český statistický úřad rozděluje technologický sektor podle tzv. technologické náročnosti na odvětví s nízkou, středně nízkou, středně vysokou a vysokou technologickou náročností. Pro účely této práce je pak relevantní ta poslední kategorie, tzv. high-tech sektor. Ten je pak definován jako *„soubor ekonomických činností využívajících ve velké míře velmi pokročilých či špičkových (vyspělých) technologií, přičemž vývoj jejich výstupů často doprovázejí vysoké náklady na inovace a/nebo na výzkum a vývoj. High-tech sektor tvoří skupiny ekonomických činností (odvětví) vybraných odvětví zpracovatelského průmyslu – tzv. high-tech průmysl, i vybraná odvětví v oblasti služeb – tzv. high-tech služby.“* (ČSÚ 2016).

V literatuře, jak již bylo řečeno, jednotná definice chybí. Průnik různých definic hledal ve své práci Hooton (2018) a identifikuje čtyři prvky společné pro většinu definic, využívaných v akademické literatuře nebo při výzkumu. Jsou to (1) vysoké investice do R&D, (2) větší počet zaměstnanců se zázemím ve STEM, (3) komplexita produkce a/nebo produktů a služeb a (4) originalita produkce a/nebo produktů a služeb. Tato kritéria jsou ovšem velmi obecná a různí autoři s nimi nepracují vždy stejně. Někteří zohledňují jen část těchto kritérií a mají různé hladiny, kdy berou kritérium za splněné. S podobnými kritérii pak pracují i různé businessové

definice. Žurnalistka Cathrine Heath zpovídala několik ředitelů a manažerů technologických firem pro server Tech Nation a odpovědi jsou velmi různorodé, např. *„dnešní obchodní svět závisí na technologiích natolik, že bych řekl, že každá velká firma se dá klasifikovat jako technologická“*. Jiné jsou specifičtější: *„pravá technologická firma vytváří nové technologie. Nemusí je ale nutně prodávat.“* A další zase poněkud více obecné: *„technologické společnosti využívají technologie k vytvoření konkurenční výhody“* nebo *„pokud vezmete firmě technologie, která má, a ona nedokáže přežít, pak jde o technologickou firmu“* (Tech Nation, 2017).

Pro účely této práce není přesná definice technologických firem stěžejní a není cílem takovou nalézt. Je ale potřeba širšího pohledu na tento sektor, aby bylo možné ukázat specifika technologických firem, při jejich internacionalizaci. Celá problematika se dá krátce ukázat na několika firmách jako je např. Dell, Amazon a Uber. U firem jako je Dell panuje obecná shoda, že jde bezesporu o technologickou společnost. U firem jako je Amazon nebo Uber ale dlouhodobě probíhají diskuse, jak na tyto společnosti vlastně nahlížet. Z pohledu žebříčku Global Fortune 500 je Dell v technologických firmách, Amazon v retailových firmách a Uber také v technologických firmách (přesněji řečeno Uber není v žebříčku GF 500, ale jen v žebříčku Fortune 500, který má ale stejnou metodologii). Právě chybějící definice tohoto sektoru a fakt, že firmy jsou s technologiemi čím dál více spjaty nadále rozmazává hranice mezi technologickou firmou a těmi ostatními. Pokud bychom se drželi úzké definice, že firma musí technologie prodávat jako svůj produkt, Uber by byl prodejcem dopravních služeb, a nikoliv technologickou firmou a stejně tak Amazon by byl obchodní řetězec. Amazon sice konkuruje technologickým firmám a má divize zaměřené čistě na prodej technologií, ale jeho primárním zdrojem příjmů a tzv. core businessem je retailový prodej. Pokud bychom vzali širší definici, že firma musí z technologií získávat konkurenční výhodu a být schopná je zpeněžit, pak platforma Uberu nebo technologicky zaměřený obchodní proces Amazonu řadí tyto firmy bezpečně do kategorie technologických.

Ke smazávání těchto rozdílů pak napomáhají i samotné firmy, které mají většinou zájem, aby byly označovány jako technologické, i když tomu tak není. Mohou tak lépe nalákat talentované zaměstnance nebo získat zdroje financování a případně i další výhody jako různé státní pobídky nebo daňové úlevy. (jako zmíněný Uber v začátcích svého rozšiřování do světových center). Zajímavý důkaz takového

chování přinesli Cooper, Dimitriv a Rau (2001), kteří se zaměřili na fenomén tzv. dotcom firem a zjistili, že firmy, které si změnili jméno tak, aby obsahovalo „.com“, tím dosáhli razantního zvýšení ceny akcií během několika málo dní.

Časopis Fortune nezveřejňuje klíč, podle kterého jsou firmy zařazeny do technologického sektoru, nicméně v žebříčku GF500 jsou takto zařazeny hlavně firmy prodávající elektronická zařízení nebo digitální služby. Většina z těchto největších společností se pak věnuje různým oborům, které ne vždy nutně spadají do technologického sektoru.

## **4.2 Struktura odvětví a dopad rozdílů na internacionalizaci**

Členění tohoto sektoru není opět pevně definováno. Existují obory obecně uznávané jako technologické, kde firmy prodávají elektroniku jako telefony nebo počítače nebo poskytují digitální služby (software, cloudové služby, datové služby a AI). U dalších pak jde spíše o spojení technologií s dalším již známým oborem. Může jít o různé podoby e-commerce v retailu, robotiku ve strojírenství, platformy pro zábavní průmysl, média nebo finanční sektor, technologie v energetice nebo třeba i technologie v módním průmyslu jako jsou firmy zaměřené na tzv. wearables produkty.

Je tedy patrné, že mezi takovými firmami budou diametrální rozdíly. Firmy věnující se výrobě a prodeji spotřebitelských elektronických zařízení budou spíše podobné „starším“ firmám, které je do jisté míry možné popisovat standními modely internacionalizace. Své produkty musí fyzicky vyrobit a prodat zákazníkům. Budou exportovat a budou řešit přímé zahraniční investice ať už kvůli vyhledávání levnějších zdrojů po světě nebo lepšímu spojení se zákazníky. Oproti tomu čistě digitální firmy, které jsou schopné operovat po celém světě „z jedné budovy“, budou na internacionalizaci nahlížet úplně jinak. Oběma bude nahrávat globalizace trhů sjednocující preference zákazníků po celém světě. Stačí se podívat na způsob prodeje produktů jako iPhone nebo softwaru jako je MS Office<sup>2</sup> nebo platformy jako je Facebook. Většina těchto společností bude označeno jako IT firmy, které mohou vyrábět IT technologie nebo poskytovat IT služby jako programování, testování atd.

---

<sup>2</sup> U produktu MS Office nutno dodat existuje lokalizace, ale víceméně jen jako různé jazykové mutace, což platí i pro software v produktech jako je iPhone.

Primárně v této druhé kategorii pak budou společnosti, které jsou schopné velmi rychlé internacionalizace, aniž by musely být považovány za velké, ať už z pohledu počtu zaměstnanců, tržní kapitalizace nebo tržeb a zisků. Tyto společnosti nejsou obsaženy v GF 500 a nebudou tedy předmětem analýzy, nicméně k nim existuje výzkum zaměřující se na malé a střední SME.

V kapitolách 1.3.1 a 1.3.2 bylo popsáno několik nedostatků standardního modelu internacionalizace. Forsgren (2002) pokuzuje na to, že firmy nemusí nutně procházet zdoluhavým „learning by doing“ procesem při své internacionalizaci a jsou schopny klíčové knowhow nakoupit i lokálně. Spolu s efektem globalizace ve smyslu homogenizace spotřebitelských preferencí je pak znalost lépe aplikovatelná na větším území. Firmy jsou tak schopné nejen získávat důležité znalosti jinak než vlastním učením, ale jsou schopné tyto znalosti získávat rychleji. Jak bylo popsáno v kapitole 1.3.2 technologický pokrok obecně zrychluje internacionalizaci. Technologické firmy samotné, které mají vlastní existenci postavenou na tvorbě a využívání nových technologií, by pak měly být v první vlně tohoto efektu zrychlování. Dá se tedy předpokládat, že i když internacionalizace firem bude obecně zrychlovat, tento efekt by měl být u technologických firem nadprůměrný.

Born global firmy jsou popsány jako převážně technologického rázu s velmi důležitou rolí zakladatele. To podporuje myšlenku, že technologické firmy opravdu mají tendenci k rychlejší internacionalizaci. Born global jsou ale obvykle malé nebo nejvýše střední firmy. Velké firmy (i když mají dostatečné technologie) většinou postrádají schopnost rychlého a náhlého rozhodování a jsou zatíženy byrokratickým procesem. I Proto je důležitá role zakladatele born global firem a jeho/její vize, kterou jsou schopní rychle uvést do života. Podobnou myšlenku o jedinečné roli zakladatele firmy popisují už Wiedersheim, Welch a Olson (1978), tedy mnoho let před dobou internetu a akcelerací globalizačních tendencí. S dalším zajímavým poznatkem přichází McKinsey (1993), že technologický pokrok markantně usnadňuje učení firem na zahraničních trzích. Firmy jsou tedy nejen schopné koupit znalosti potřebné k úspěchu na daných trzích, jak popisuje Forsgren, jsou díky technologiím i schopné je snadněji získat. A stejně tak, jak technologie umožňují snázejí takové knowhow získávat, umožňují to dělat i rychleji. Všechny tyto efekty umožňují rychlejší proces internacionalizace, než bylo ve standardním modelu

předpokládáno a technologické firmy by díky své podstatě měli z těchto efektů těžit nejvíce.

Další zajímavý pohled na internacionalizaci technologických společností přináší inovační teorie zmíněná v kapitolách 1.2 a 1.3.2. Podle těchto teorií je firma při své internacionalizaci závislá na schopnosti inovací a bez nich není schopná dosahovat vyšších stupňů internacionalizace. Každá inovace má svou dobu užitečnosti a časem je buď napodobena nebo předstížena konkurencí. Pokud jsou vysoké náklady na internacionalizaci takových produktů, je velká šance, že firma stihne pokrýt jen blízký region a v těch vzdálených ji místní konkurence "předběhne". Pokud ale budeme uvažovat digitální firmy nebo obecně firmy poskytující digitální služby, takové náklady jsou násobně menší a firma má tedy motivaci své inovace rychle představit, ale má zároveň možnost je představit téměř po celém světě. Stejný efekt platí ale i pro výrobce fyzických technologií jako jsou výrobci komponentů (např. počítačových čipů) nebo i spotřební elektrotechniky. Zde snížení nákladů není tak markantní, ale i tyto produkty jsou úplně nebo silně globální (nemají výrazné lokalizační varianty) a náklady jsou pak spojeny jen se službami typu marketingu a oproti digitálním produktům samozřejmě i logistiky.

Zajímavou kapitolou technologického sektoru je pak tzv. Dotcom<sup>3</sup> bublina. Zhruba na přelomu tisíciletí došlo k prudkému růstu tzv. internetových společností a velmi rychle také k jejich pádu. Po rozšíření nových technologií a zejména internetu ve formě služby „world wide web“ (www) se otevřely nové možnosti podnikání a zisku. Tato technologie doslova otevřela firmám celý svět a byla tak základním kamenem rozšíření born global společností. Po 20 letech lze bezpečně říci, že tato technologie změnila prakticky všechny oblasti běžného života. I přes to byla ve svém počátku zároveň nedocenená a přeceněna. Přeceněna byla hlavně investory, kteří očekávali příliš vysoké a rychlé zhodnocení takových inovací. Trh se po prasknutí bubliny ale rychle vzpamatoval a bez takto silných spekulacních tlaků se nová technologie mohla prosadit a potvrdil se její význam pro další zlom ve zrychlování internacionalizace společností a další vlnu tzv. born global společností. Tento příklad je poměrně extrémní a tyto inovoce byly opravdovou revolucí. Od té doby se

---

<sup>3</sup> Slovo Dotcom je anglický výraz pro koncovku URL adresy webových stránek \*.com, tedy koncovky pro komerční společnosti.

na těchto základech vystavělo mnoho nových inovací, které umožnily firmám akcelarovat svůj růst kontrolovaněji. Je otázkou, zda podobnou revoluci během následujících let v technologickém sektoru nezpůsobí inovace jako block-chain nebo obecně kryptoměny, které jsou založeny na převratných technologiích, ale stejně jako na počátku internet nyní prochází spekulací vlnou zájmu. Efekt, který vedl od Dotcom bubliny k nové vlně born global společností, můžeme chápat jako jakési ustálení inovační vlny a je pouze tím nejvíce patrným projevem. Stejný efekt se slabším účinkem ale tato inovační vlna měla i na ostatní společnosti, u kterých namísto born-global znamenala „pouze“ akceleraci internacionalizace, a to úměrně podle toho, jak přímo bylo jejich podnikání s těmito technologiemi spjato.

## **5 Globální povaha nadnárodních technologických firem**

V kapitole 5 je představen vlastní výzkum zaměřený na ověření poznatků z původního výzkumu Rugmana a Verbekeho z roku 2004. Kapitola 5.1. se věnuje podrobněji jednotlivým kategoriím firem a je zde ukázáno, zda některé konkrétní firmy splňují status globální společnosti i podle jiných měřítek, než je rozložení tržeb. V kapitole 5.2 je detailněji rozebrán datový vzorek a vykazování tržbem firmami, hlavně jejich geografické členění. Je zde vysvětleno, proč je analýza provedena na širěji pojaté triádě, než bylo v původním výzkumu. Kapitola 5.3 se pak věnuje hlavním závěrům vlastního výzkumu a srovnání se závěry původního výzkumu a opětovného výzkumu na datech z roku 2017 (Rosa, Gugler a Verbeke 2020). Je ukázáno, že internacionalizace je v technologickém sektoru silnější a rozdíl nelze připisovat pouze změnám v čase. V sektoru technologických firem je mnohem větší zastoupení globálních firem. I firmy zaměřené na domácí region jsou mnohem více ukotveny i v dalších světových regionech. Kapitola 5.4 shnuje poznatky a závěry předchozích kapitol.

### **5.1 Podrobnější závěry v jednotlivých kategoriích firem**

V této kapitole jsou blíže ukázány společnosti v jednotlivých kategoriích podle rozdělení Rugmana a Verbekeho se zaměřením na kategorii globálních firem, a to včetně hraničních případů, které podle definice do globálních firem nespádají, ale vykazují silné známky globalizace v celé triádě. Kompletní seznam firem, jejich výsledků a zdrojů jejich dat je pak k dispozici v přílohách této práce.

#### **Globální firmy**

Globální firmy musí mít 20 % tržeb v každém ze 3 makroregionů triády a zároveň nesmí mít více než 50 % v žádném z regionů. To splňuje 10 firem, které jsou uvedeny v tabulce č. 3. Firmy Canon a IBM byly jako globální hodnoceny už ve výzkumu na datech za rok 2002 (Rugman a Verbeke 2004) i na datech ve výzkumu z roku 2017 (Rosa, Gugler a Verbeke 2020) a jsou globální i podle dat za rok 2019.



Firmy Sony, Nokia a Flextronics, byly globální podle dat z roku 2002, ale podle dat z roku 2017 už ne. Podle dat za rok 2019 jsou opět globální.

**Tab. 3 Globální technologické firmy v GF 500 za rok 2019**

Pořadí v GF 500	Firma	Tržby v mil. USD	Domácí země	% AME	% EMEA	% ASIE	% ostatní
11	Apple	\$265,595.00	U.S.	44,9 %	23,2 %	31,9 %	
114	International Business Machines	\$79,591.00	U.S.	47,0 %	32,0 %	21,0 %	
116	Sony	\$78,157.70	Japan	22,60 %	21,23 %	49,99 %	6,18 %
173	HP	\$58,472.00	U.S.	42,96 %	34,51 %	22,53 %	
184	Facebook	\$55,838.00	U.S.	45,55 %	23,80 %	21,79 %	8,86 %
212	Lenovo Group	\$51,037.90	China	32,16 %	24,50 %	43,34 %	
345	Canon	\$35,796.90	Japan	28,60 %	24,60 %	46,80 %	
390	Compal Electronics	\$32,102.80	Taiwan	38,66 %	18,62 %	15,09 %	27,63 %
404	Hewlett Packard Enterprise	\$30,852.00	U.S.	39,49 %	37,16 %	23,35 %	
466	Nokia	\$26,628.10	Finland	36,11 %	36,44 %	27,45 %	

Je důležité zmínit jedinou výjimku ze zavedené metodologie. Firma Compal Electronics dosáhla identifikovaných tržeb v jednotlivých regionech triády 38,7 %, 18,6 % a 15,1 % a technicky tak nesplňuje podmínky pro tuto kategorii. V tomto případě ale firma uvádí pouze vybrané země v regionech. Na region EMEA uvádí jen data pro Německo, Velkou Británii a Nizozemí a pro Asii uvádí jen Čínu a Indii. Dalších 27,6 % tržeb má uvedeno pouze jako „ostatní“. Za rok 2017, kdy byla data dostupná v potřebném detailu měla firma rozdělení 38-27-32 (Rosa, Gugler a Verbeke 2020). Lze proto tvrdit téměř s jistotou, že tato firma je globální i v roce 2019.

Z pohledu globalizace ve smyslu rovnoměrného a pevného zastoupení ve všech regionech triády je pak nejvíce globalizovanou firmou Nokia, která má rozdíl poměru tržeb mezi regiony pouze 9 %. Průměr všech firem v kategorii globální je přitom 21 %. U většiny těchto firem je patrné, že mají jeden z regionů (domácí) silnější, kde dosahují 40-50 % tržeb a dva slabší regiony. To neplatí právě jen pro firmy Nokia a

HP, které je z tohoto pohledu druhou nejvíce globalizovanou firmou s rozpětím poměru tržeb mezi regiony 16,1 %.

Několik dalších hraničních případů je ukázáno v tabulce č. 4. Jde o firmy, které jen těsně nebyly klasifikovány jako globální. Firma Wistron je v kategorii bi-regionálních firem kvůli nedostatečnému podílu tržeb v regionu EMEA. Rozdíl je ale pouhých 0,8 % a její další regiony jsou poměrně vyvážené: 35 a 38 %. Firma tak reprezentuje fázi upevňování pozice ve třetím regionu, kdy už ale zdaleka není pouze závislá na domácím regionu. Firma NEC oproti tomu reprezentuje situaci firmy závislé na domácím regionu, které je ale jinak do velké míry globalizovaná. Ve 2 regionech dosahuje 23 a 25 % tržeb, ale podíl domácího regionu je stále příliš silný: 51,32 %.

**Tab. 4 Hraniční případy téměř globálních firem**

Pořadí v GF 500	Firma	Tržby v mil. USD	Domácí země	% AME	% EMEA	% ASIE	% ostatní
424	Wistron	\$29,509.50	Taiwan	37,75 %	19,23 %	34,67 %	8,35
470	NEC	\$26,277.00	Japan	25,31 %	23,38 %	51,32 %	

## Apple

Apple je nejsilnější technologickou firmou z žebříčku GF 500 a je pevně usazený v kategorii globálních firem podle poměru tržeb v jednotlivých regionech. Pro ověření globalizace firmy v jiných ohledech nejsou dostatečně detailní data. Co do počtu zaměstnanců měla firma v roce 2019 zhruba 137 000 lidí po celém světě a k tomu 511 prodejen v 25 zemích. Zatím co prodejny jsou (byť nerovnoměrně) rozprostřeny ve všech regionech triády, pro rozpad počtu zaměstnanců nejsou data. Ve své výroční zprávě (Apple 10-K report za rok 2019) uvádí rozložení dlouhodobých aktiv: 66 % v USA, 24 % v Číně a 10 % v ostatních zemích. Z pohledu majetku (dl. aktiv) tak Apple není plně globalizovanou firmou, ale je stále silně zakořeněná v domácím regionu.

Z pohledu produktového portfolia Apple získává 32,2 % marže z fyzických produktů a 63,7 % ze služeb. Z pohledu tržeb je to ale 82 % z fyzických produktů a 18 % ze služeb. Kromě faktu, že služby jsou pro Apple mnohem ziskovější to napovídá, že

4/5 tržeb získává firma prodejem fyzického zboží a tím pádem se v této kategorii podobá spíše standardním firmám a pro získávání pozic na zahraničních trzích musí podsupovat nákladné pronikání na trh s investicemi do zázemí a jen 1/5 je ze služeb typu iCloud, Siri, Applecare a streamovacích služeb. Největší podíl na tržbách firmy má prodej iPhone telefonů: 55 %. Zde je ale nutné zdůraznit, že právě iPhone se často udává jako jeden z příkladů globálního produktu a firma je schopná silné internacionalizace bez větších regionálních překážek.

## **IBM**

Firma IBM je druhou nejsilnější globální technologickou firmou z žebříčku GF 500. Podle reportingu firmy je do jisté možné měřit její globalizaci na základně poměru závodů a jiných aktiv v různých regionech. Ve svém 10-K reportu za rok 2019 uvádí, že 28 % aktiv má v USA, 13 % aktiv v Japonsku a 59 % aktiv v dalších zemích. Z toho nelze jednoznačně říci, zda je firma opravdu globální, nicméně lze bezpečně říci, že firma není spjata jen s domácím regionem a fyzicky působí hlavně v USA a v Asii. Počty zaměstnanců firma neuveřejňuje, nicméně podle New York Times (2017) převýšil počet zaměstnanců v Indii počet lidí zaměstnaných v USA a ze svých 380 000 zaměstnanců tak firma měla zhruba 100 000 v USA a 130 000 v Indii. Ve zbytku světa pak dalších 150 000. I z pohledu aktiv nebo zaměstnanců je tedy firma silně internacionalizována mezi různé makroregiony světa.

## **Nokia**

Jak již bylo zmíněno z pohledu rozložení tržeb je Nokia nejvíce globalizovanou technologickou firmou z žebříčku GF 500 za rok 2019. Vysoké míry globalizace ale dosahuje i z pohledu rozložení zaměstnanců po světě. Podle své výroční zprávy měla v roce 2019 Nokia téměř 100 000 zaměstnanců. Z toho 44 % zaměstnávala v regionu EMEA (v domácím finsku z toho jen 6 %), dalších 39 % zaměstnávala v Asii a zbylých 17 % v Americe (Severní i Latinské). V případě Nokie, která je technologickou firmou od svého založení, ale rozhodně nejde o nijak výrazně zrychlený proces internacionalizace. Alespoň ne z počátku, kdy to technologické propojení světa neumožňovalo. Nokia byla na začátku (do 80. let) domácí firmou ve Finsku a nejdříve se rozpínala v severských (skandinávských) zemích. V 90. letech

už byla zavedenou evropskou firmou, ale status pravé globální firmy získala ve druhé polovině 90. let po několika akvizicích jiných firem. Podle rozložení aktiv<sup>4</sup> ale není ani Nokia plně globalizovanou firmou. V domácím regionu (konkrétně Finsku a Francii) má 32 % aktiv, v USA má 51 % aktiv a v Asii 6 %. Zbýlých 11 % nelze přiřadit. I když je patrné rozložení aktiv ve všech regionech triády, je také patrné mnohem silnější zaměření na Ameriku a menší na Asii. Pro další výzkum by se nabízelo detailní prozkoumání volby strategií společnosti k identifikaci kroků, které z Nokie udělaly nejvíce globalizovanou technologickou společnost z GF 500.

### Bi-regionální firmy

Bi-regionální firmy mají zastoupení alespoň 20 % tržeb ve 2 různých regionech triády, ale nesmí mít více než 50 % v kterémkoliv z nich. Tyto podmínky splňují 4 firmy uvedené v tabulce č. 5. Jde o Evropské firmy Accenture a SAP, které mají kromě silné pozice v domácím regionu i dobrou pozici v Americe a asijské firmy Wistron a Flex, které mají kromě domácího regionu také silnou pozici v Americe. Tento trend je patrný v celém odvětví, kdy firmy z Evropy většinou pokračují svou internacionalizací směrem za Atlantik a firmy z Asie také mají tendenci pronikat spíše na trhy Severní Ameriky. Evropských firem pronikajících spíše do Asie a ne do Ameriky je minimum a stejně tak firem z Asie, které by pronikaly do Evropy a nikoliv do Ameriky. Jako vysvětlení by se nabízely možnosti námořní dopravy, kdy je snadnější logistika přes Atlantik nebo Pacifik na lodích a obtížnější napříč kontinentem mezi Evropou a Asií, nicméně je to podnět pro další výzkum v této oblasti, zda nedochází k takové internacionalizaci na základě kulturní blízkosti a společné historie jednotlivých makroregionů.

**Tab. 5 Bi-regionální technologické firmy v GF 500 za rok 2019**

Pořadí v GF 500	Firma	Tržby v mil. USD	Domácí země	% AME	% EMEA	% ASIE	% ostatní
298	Accenture	\$40,993.00	Ireland	45,00 %	36,00 %		19 %
424	Wistron	\$29,509.50	Taiwan	37,75 %	19,23 %	34,67 %	8,35 %
427	SAP	\$29,159.60	Germany	40,43 %	44,08 %	15,49 %	
474	Flex	\$26,210.50	Singapore	37,49 %		39,87 %	22,64 %

<sup>4</sup> Firma Nokia vykazuje v rámci rozložení aktiv i goodwill a další nehmotná aktiva

## Firmy orientované na cílový region

Jsou firmy, které mají více než 50 % tržeb v jiném než domácím regionu. V technologickém sektoru GF 500 za rok 2019 jsou takové dvě a jejich údaje lze vidět v tabulce č. 6. Americká firma Intel, která má velmi silnou pozici v Asii a Tchajwanská firma TSM, která má velmi silnou pozici v Americe. Podle své výroční zprávy (Intel 10-K report za 2019) je firma více globalizovaná z pohledu zaměstnanců. 49 % lidí zaměstnává v USA, 30 % v Asii, 18 % v Evropě a 3 % v Jižní Americe a Kanadě. Z pohledu portfolia může mít firma určité výhody v internacionalizaci, protože 48 % tržeb má z virtuálních produktů (spojených s daty) a zbytek z fyzických produktů, které jsou ale silně globalizovanými produkty, které jsou prodávány pro výrobu počítačů. Jde především o standardizované počítačové čipy a další komponenty jako procesory, paměti, disky nebo síťovou infrastrukturu. Firma TSM je pak příkladem společnosti s malým domácím trhem (Tchaj-wan) a globalizovaným produktem, který se snadno prodává i v zahraničí. Podle své výroční zprávy za rok 2019 firma poskytuje digitální služby (computing a IoT), které dělají 39 % jejich tržeb a z fyzických produktů jsou to hlavně mobilní telefony s 51 % tržeb. Zbytek dělají produkty pro automotive a další spotřebitelská elektronika. Podobně jako Apple má i TSM produkty vhodné pro mezinárodní trhy a může využívat výhod globálních produktů i menších omezení prodeje digitálních produktů. Na firmě TSM lze vidět i další efekt patrný v technologickém sektoru, a to je provázanost na konkrétní zákazníky. Jedním z hlavních důvodů, proč je firma v kategorii zaměřených na cílový sektor je hluboká závislost na jediném zákazníkovi v cílovém regionu, který dělá 23 % celkových tržeb firmy. I v této kategorii platí výše zmíněné pravidlo o propojování regionů Asie a Ameriky bez větší účasti v Evropě.

**Tab. 6 Technologické firmy v GF 500 zaměřené na cílový region za rok 2019**

Pořadí v GF 500	Firma	Tržby v mil. USD	Domácí země	% AME	% EMEA	% ASIE	% ostatní
135	Intel	\$70,848.00	U.S.	21,70 %		63,55 %	14,75 %
363	Taiwan Semiconductor Manufacturing	\$34,218.20	Taiwan	60 %	6 %	34 %	

## Firmy zaměřené na domácí region

Jsou definovány tak, že mají více než 50 % svých tržeb z domácího regionu. V technologickém sektoru GF 500 je takových firem 17 a jejich údaje jsou zobrazeny v tabulce č. 7. Variabilita tohoto seznamu je od firem, které mají téměř výhradně tržby z domácí země (některé firmy z Číny) až po firmy, kterých chybí jen krůček ke globální kategorii jako dříve zmíněné NEC v hraničních případech. V průměru ale tyto firmy vykazují větší míru globalizace, než bylo naměřeno v předchozím výzkumu Rugmana a Verbekeho, kdy průměrný poměr tržeb v domácím sektoru je v roce 2019 jen 66,4 % a pokud se nezapočítají firmy Tencent a China Electronics, které se podle vlastních dokumentů podílí na mezinárodním obchodu, jejich tržby jsou ale téměř výhradně z domácí země, a proto by se u nich dalo argumentovat, že nejde o pravé nadnárodní firmy (MNE). Bez nich by průměrný poměr tržeb z domácího sektoru byl jen 62,3 %. Jsou zde také 2 výjimky ze zmíněného pravidla o propojenosti regionů, a to jsou firmy Huawei a Fujitsu. Obě asijské firmy mají pevnou základnu v domácím regionu, ale druhý nejsilnější region je pro ně EMEA a nikoliv Amerika.

**Tab. 7 Technologické firmy v GF 500 zaměřené na domácí region za rok 2019**

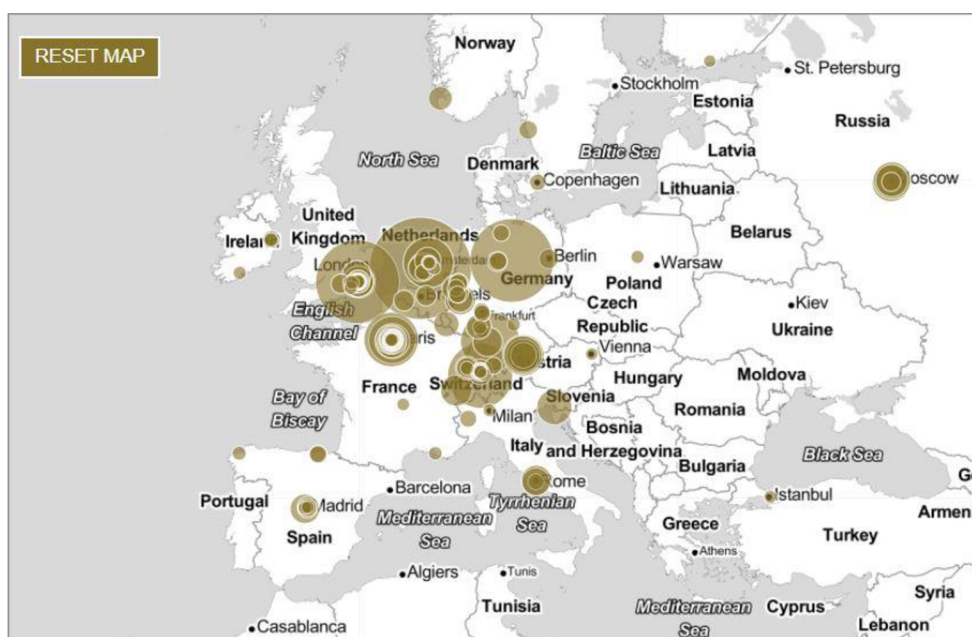
Pořadí v GF 500	Firma	Tržby v mil. USD	Domácí země	% AME	% EMEA	% ASIE	% ostatní
15	Samsung Electronics	\$221,579.40	South Korea	28,3 %	12,4 %	59,3 %	
37	Alphabet (Google)	\$136,819.00	U.S.	52,0 %	31,0 %	17,0 %	
60	Microsoft	\$110,360.00	U.S.	51,0 %			49,0 %
61	Huawei Investment & Holding	\$109,030.40	China	6,10 %	24,00 %	67,20 %	2,70 %
102	Hitachi	\$85,507.80	Japan	13,0 %	10,0 %	72,0 %	5,0 %
131	Panasonic	\$72,178.40	Japan	19,12 %	10,09 %	70,79 %	
185	LG Electronics	\$55,757.40	South Korea	31,12 %	12,40 %	50,34 %	6,14 %
225	Cisco Systems	\$49,330.00	U.S.	59,59 %	25,24 %	15,18 %	
237	Tencent Holdings	\$47,272.70	China			95,57 %	4,43 %
307	Oracle	\$39,831.00	U.S.	55,32 %	28,53 %	16,15 %	
335	SK Hynix	\$36,763.10	South Korea	17,12 %	2,42 %	80,45 %	
349	Fujitsu	\$35,647.90	Japan	6,28 %	19,97 %	73,75 %	

371	Toshiba	\$33,312.80	Japan	9,0 %	6,0 %	82,0 %	3,0 %
375	China Electronics	\$33,055.70	China			99,00 %	1,00 %
409	Micron Technology	\$30,391.00	U.S.	53,20 %		42,30 %	4,50 %
468	Xiaomi	\$26,443.50	China			55,68 %	44,32 %
470	NEC	\$26,277.00	Japan	25,31 %	23,38 %	51,32 %	

## 5.2 Data set a jeho analýza

V kapitole 1.2 bylo ukázáno rozložení zemí z GF 500 po světě. V této kapitole bude ukázán detailnější rozpad jednotlivých regionů s ohledem na průměrné zastoupení (na celém žebříčku) a zasoupení v technologickém sektoru.

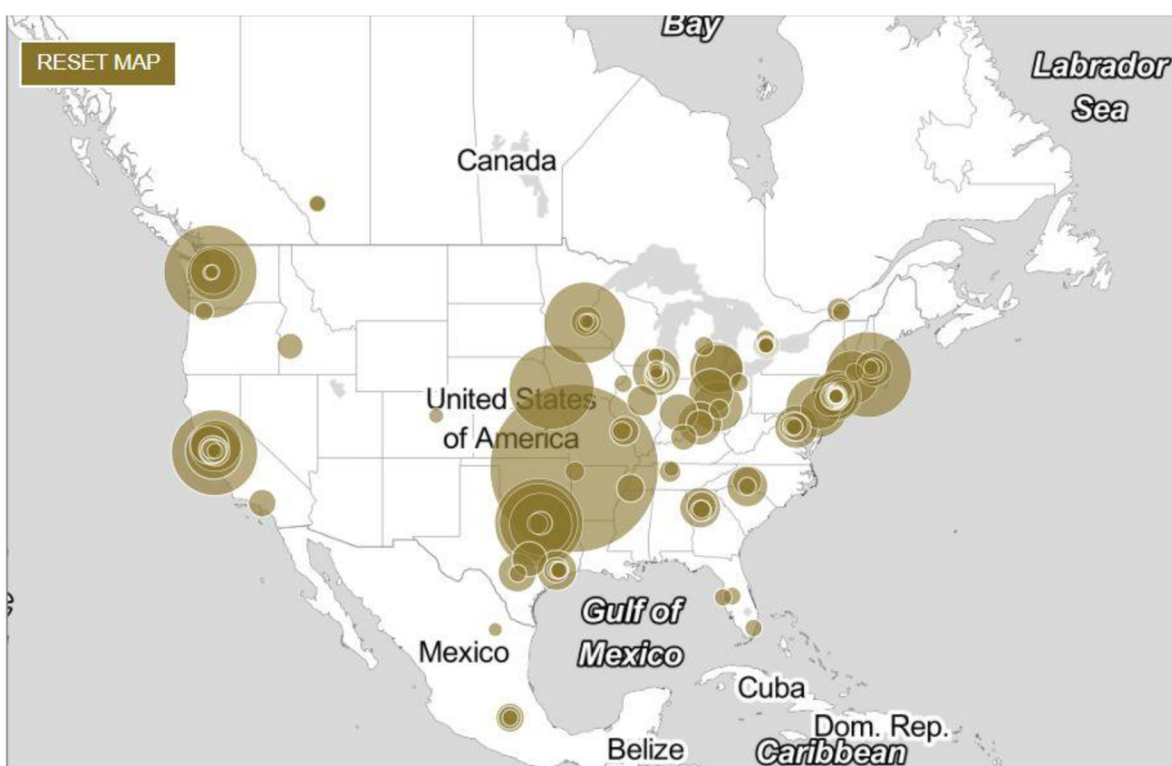
Na obrázku č. 6 lze vidět rozložení GF 500 firem v regionu Evropa. Je patrné, že drtivá většina těchto firem je v severozápadní Evropě. Z celého žebříčku je v tomto regionu zastoupeno 134 firem v 17 zemích. V rámci technologického sektoru jsou pak v tomto regionu 3 z 37 firem. Konkrétně jde o Accenture v Irsku, SAP v Německu a Nokii ve Finsku. Evropa má tak podprůměrné zastoupení technologického sektoru. Zatímco na celém žebříčku se Evropa podílí 27 %, v technologickém sektoru je to pouze 8 %. Globální firma je v Evropě 1 z 10, zastoupení je tedy 10 %.



Zdroj: GF 500 (2021)

**Obr. 6 rozložení společností GF 500 v Evropě**

Na obrázku č. 7 lze vidět rozložení firem GF 500 v regionu Severní Amerika. Patrnou dominanci mají Spojené státy americké. Konkrétně jejich východní polovina a státy Washington a Kalifornie na západním pobřeží. V regionu obou Amerik je z celého žebříčku 138 firem ve 3 zemích. V rámci technologického sektoru je pak v tomto regionu 12 z 37 firem. Konkrétně jde o Apple, Alphabet, Microsoft, Dell, IBM, Intel, HP, Facebook, Cisco Systems, Oracle, HP a Micron. Všechny firmy z USA. Region obou Amerik má tak lehce nadprůměrné zastoupení technologického sektoru. Zatímco na celém žebříčku se region podílí 28 %, v technologickém sektoru je to 32 %. Globálních firem je v tomto regionu nejvíce, a to 5 z 10. Podíl globálních firem v obou Amerikách tak dělá 50 %.



Zdroj: GF 500 (2021)

**Obr. 7 Rozložení společností GF 500 v Severní Americe**

Na obrázku č. 8 lze vidět rozložení firem GF 500 v regionu Asie. Největší zastoupení pak mají Čína a Japonsko následovány Jižní Koreou, Tchaj-wanem a Honkongem. V celém regionu Asie je z celého žebříčku 221 firem ve 13 zemích. V rámci technologického sektoru je pak v tomto regionu 22 z 37 firem. Konkrétně jde o Samsung, LG a SK Hynix v Jižní Koreji, Huawei, Lenovo, Tencent, China Electronics



a Xiaomi v Číně, Foxconn, Pegatron, TSM, Quanta, Compal a Wistron na Tchajwanu, Hitachi, Sony, Panasonic, Canon, Fujitsu, Toshiba a NEC v Japonsku a Flex v Singapuru. Region Asie má tak silně nadprůměrné zastoupení technologického sektoru. Zatímco na celém žebříčku se Asie podílí 44 %, v technologickém sektoru je to 59 %. Globální firmy jsou v tomto regionu 3 z 10, tedy 30 %.



Zdroj: GF 500 (2021)

**Obr. 8 Rozložení společností GF 500 v Asii**

### **Použité regiony ve výkazech jednotlivých firem.**

Pokud by byla dodržena struktura původní triády (Severní Amerika, Evropská Unie a Asie) v analýze, ze 37 společností z technologického sektoru GF 500 by muselo být vyřazeno o 13 firem více z důvodů nedostatečného rozpadu dat, než už nově využitého rozložení světové triády: obou Amerik, EMEA a Asie. Nejčastějším důvodem by bylo vykazování regionů obou Amerik, kde není možné zjistit další rozpad na Severní Ameriku a zbytek a vykazování regionu EMEA namísto Evropské Unie. Region EU nevykazuje žádná z firem, ale objevuje se vykazování regionu Evropa a MEA (Blízký východ a Afrika) nebo celé EMEA dohromady. I přes to, že

region Asie je co do počtu variant vykazování prodejů nejvíce variabilní, region původní triády Asie je pokrývá téměř všechny.

Původní region Evropské unie je vykazován v těchto regionech:

**Europe (Evropa)** – podle vymezení WHO jde o geografický prostor Evropy a několika okolních států jako Turecko nebo Kazachstán (a další přilehlé státy) nebo i Rusko.

**EMEA (Europe, Middle East and Africa)** – Oblast Evropy (obvyčejně bez Ruska), Blízkého východu a Afriky.

**EMEIA (Europe, Middle East, India and Africa)** – oproti EMEA navíc obsahuje i Indii (kterou většina firem vykazuje v regionu Asie).

Regiony Evropa a EMEA jsou brány ve pro analýzu jako region EMEA. Region EMEIA do toho započítán není.

Původní region Severní Amerika je vykazován v těchto regionech:

**USA/US** – Spojené Státy Americké

**North America** – oblast odpovídající původně použitému regionu Severní Amerika

**Latin America** – oblast Jižní a Střední Ameriky

**Americas** – oblast Jižní, Střední a Severní Ameriky. (oblast obou Amerik)

Všechny zmíněné regiony jsou započítány do výsledného regionu obou Amerik.

Původní region Asie je vykazován v těchto regionech:

**AP/APAC (Asia-Pacific)** – široká oblast, která nejvíce odpovídá původní použité oblasti Asie.

**Čína / Velká Čína** – Velká Čína obvykle obsahuje navíc Hongkong, Tchaj-wan a Singapur.

**Asia and Africa** – region Asie a Afriky

**ASEAN** – státy Sdružení národů jihovýchodní Asie

**APEJ** (Asia Pacific excuding Japan) – oblast Asie bez Japonska

**APIJ** (Asia Pacific including Japan) – oblast Asie včetně Japonska

**APJC** (Asia Pacific, Japan and China) – oblast Asie včetně Japonska a Číny

**Asia a Oceania** – oblast Asie včetně Oceánie

**Oceanie** – oblast Oceánie: Austrálie a přilehlých ostrovů

Z těchto regionů jsou do výsledného regionu Asie započítány všechny varianty kromě regionu Asie a Afrika. Kromě těchto regionů některé firmy uvádí i konkrétní státy, které jsou pak započteny do příslušných regionů. V případě EMEA jde o Německo, Velkou Británii a Nizozemí. V případě obou Amerik jde o USA, Mexiko a Brazílii a v případě Asie jde o Čínu, Japonsko, Jižní Koreu, Singapur, Tchaj-wan, Hongkong, Indii a Malajsii. Drtivá většina firem vykazuje ostatní země a regiony souhrnně jako „zbytek světa“ nebo používá obecné regiony jako rozvojové trhy nebo růstové trhy.

Pro analýzu dat žebříčku GF 500 je proto použito regionů Americas (oblast obou Amerik), EMEA (oblast Evropy, Blízkého východu a Afriky) a Asie. Toto rozdělení do jisté míry odporuje původní myšlence světové triády tak, jak byla popsána Ohmaem, protože ten firmám kromě zakotvení v původních částech triády doporučoval určit si ještě čtvrtý důležitý region. Rugman a Verbeke (2004) nicméně uznávají rozšiřování regionů původní triády a popisují zvětšování domácího regionu na integraci v Asii, Integraci EU a plánované integraci v obou Amerikách. Úspěch firem v rámci takto se rozvíjejícího regionu je samozřejmě také proces internacionalizace, nicméně z pohledu měření globalizace firem ve smyslu globální firmy pevně usazené ve všech důležitých světových regionech dává smysl adekvátně rozšířit dané regiony tak, aby to odpovídalo realitě. Rugman a Verbeke (2004) rozšířili ve své analýze původní regiony USA na Severní Ameriku, Japonsko na Asii a region Evropské unie si ponechal stejné označení, ale v té době bylo součástí unie mnohem více států. Stejně tak dává smysl, aby byly tyto regiony dále rozšířeny tak, aby to odpovídalo reálnému obrazu mezinárodního obchodu.

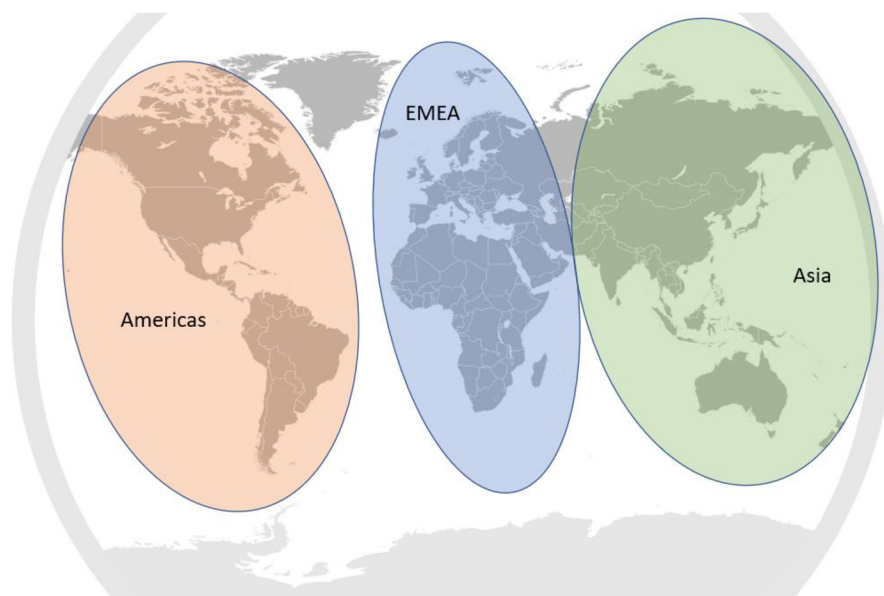
### 5.3 Empirické důkazy a závěry výzkumu

500 největších společností generovalo 33,3 bilionu USD tržeb a 2,1 bilionu USD zisku v roce 2019. Dohromady tyto firmy zaměstnávaly 69,9 milionu lidí po celém světě a sídlí ve 32 zemích GF 500 (2021). Rugman a Verbeke (2004) vycházeli z dat roku 2002. Většina těchto firem byla nadnárodními korporacemi (MNE) a byla využita data pro 380 z 500 těchto firem (pokud byla k dispozici v regionálním členění) a data pro 365 firem umožňovala určit, do jaké kategorie firma spadá. V tabulce č. 1 bylo shrnuto, jak byly jednotlivé kategorie zastoupeny. Globálních firem bylo jen 9 z 365, tedy 2,5 %.

Za rok 2019 se v žebříčku GF 500 umístilo 37 firem v technologickém sektoru. Z tohoto počtu nejsou dostupná data pro 3 firmy a pro 1 další nejsou data v dostatečném detailu, aby bylo možné určit, do jaké kategorie spadá. Ze zbylých 33 firem je pak 10 globálních (30 %), 4 bi-regionální (12 %), 2 zaměřené na cílový region (6 %) a 17 zaměřených na domácí region (52 %). Jako makroregiony triády byly pro analýzu použity regiony Evropa, Blízký východ a Afrika (EMEA), Asie a obě Ameriky. Zdůvodnění takto definovaných regionů je blíže rozepsáno v kapitole 5.3. a rozdělení je znázorněno na obrázku č. 9. Tabulka č. 8 zobrazuje tyto souhrnné výsledky.

**Tab. 8 Výzkum na datech z Global Fortune 2019**

Typ firmy	Počet firem	% z 37	% z 33	Průměr % tržeb v domácím regionu
<b>Globální</b>	10	27 %	30 %	41,2 %
<b>Bi-regionální</b>	4	11 %	12 %	38,7 %
<b>Orientovaná na cílový region</b>	2	5 %	6 %	27,09 %
<b>Orientovaná na domácí region</b>	17	46 %	52 %	66,4 %
<b>Nedostatečná data</b>	1			
<b>Žádná data</b>	3	8 %		
<b>celkem</b>	37			



**Obr. 9 markoregiony triády**

Srovnání technologického sektoru v roce 2019 s daty naměřenými na GF 500 v letech 2002 (Rugman a Verbeke 2004) a 2017 (Rosa, Gugler a Verbeke 2020) ukazuje tabulka č. 9. Na celém žebříčku mezi roky 2002 a 2017 je patrný nárůst podílu globálních společností na téměř čtyřnásobek, konkrétně 7 % bodů. Dále rostl podíl bi-regionálních firem a firem zaměřených na cílový region. Proti tomu jediná skupina, které podíl poklesl, byly firmy zaměřené na domácí region, a to o více než 13 % bodů. Tento efekt pokračující globalizace ve firmách GF 500 je u technologických firem mnohem silnější. Se zjednodušujícím předpokladem lineárního trendu tohoto vývoje se mezi roky 2002 a 2017 zvyšoval podíl globálních firem zhruba o 1 % bod za 2 roky a podíl firem zaměřených na domácí region klesal zhruba tempem 1 % bod za rok. V roce 2019 by takto odhadutý podíl GF 500 byl lehce přes 10 % globálních firem a 72 % firem zaměřených na domácí region. Technologický sektor má ale v roce 2019 podíl globálních firem 30 %, tedy trojnásobek a podíl firem zaměřených na domácí region je jen 52 %. Technologické firmy z GF 500 jsou tedy silně nadprůměrně globalizované.

**Tab. 9 Vývoj typů firem v čase**

Typ firmy	GF 500 (2002)	GF 500 (2017)	Technologické firmy z GF 500 (2019)
<b>Globální</b>	2,5 %	9,3 %	30 %
<b>Bi-regionální</b>	6,8 %	10,1 %	12 %
<b>Zaměřené na cílový region</b>	3,0 %	6,5 %	6 %
<b>Zaměřené na domácí region</b>	87,7 %	74,1 %	52 %

Zdroj: (GF 500, 2021), Rugman a Verbeke (2004), Rosa, Gugler a Verbeke, (2020)

Další důkaz o větší globalizaci lze vidět z průměrných hodnot prodejů v rámci domácího regionu. Celkově technologické firmy měly z domácího regionu v roce 2019 53,1 % tržeb. Celý žebříček v roce 2002 měl průměr 71,9 %. Nejmenší podíl mají v obou případech firmy zaměřené na cílový region. Zajímavý je ale poznatek, že % podíl tržeb z domácího regionu je větší u globálních firem a menší u bi-regionálních firem. To lze vysvětlit tím, že některé firmy se staly globálními až v posledních letech, a protože tyto největší korporace většinou začínají budovat svou značku v domácím regionu<sup>5</sup>, když dosáhnou stavu globalizované firmy, mají v domácím regionu jen těsně pod 50 % tržeb. S vysokým nárůstem počtu globalizovaných firem je tak možné, že podíl tržeb z domácího regionu v této kategorii stoupne. U bi-regionálních firem by měly fungovat stejné efekty, ale protože podíl těchto firem nijak výrazně nestoupl, lze vidět pokles průměrného % podílu tržeb z domácího regionu. Podíl tržeb z domácího regionu u firem zaměřených na domácí region také výrazně poklesl, a to o více než 14 % bodů, což by naznačovalo zvyšující se internacionalizaci technologických firem za hranice vlastního regionu.

<sup>5</sup> V kapitole 1.3.2 bylo ukázáno, že i když zrychlená globalizace platí pro firmy v technologickém sektoru, fenomén born global firem se týká spíše malých nebo středních podniků.

**Tab. 10 Vývoj % podílu tržeb v domácím regionu v čase**

Typ firmy	2002	Technologické 2019
<b>Globální</b>	38,3 %	41,2 %
<b>Bi-regionální</b>	42,0 %	38,66 %
<b>Zaměřené na cílový region</b>	30,9 %	27,9 %
<b>Zaměřené na domácí region</b>	80,3 %	66,4 %
<b>celkem</b>	71,9 %	53,1 %

Zdroj: (GF 500, 2021), Rugman a Verbeke (2004)

U měření a srovnání tržeb v domácím regionu je potřeba zmínit 2 důležitá specifika. První se týká vymezení regionů pro vlastní analýzu a důvody k tomuto rozhodnutí byly blíže popsány v kapitole 5.2 a druhé se týká specifik produktů technologických firem a je blíže popsáno dále v této kapitole na příkladu některých globálních společností.

Vymezení makroregionů triády by do jisté míry mělo odrážet podobnost trhů při mezinárodním obchodu a jeho větší integraci v rámci daného regionu. Rugman a Verbeke (2004) s podobnou logikou rozšířili původní region triády USA na region Severní Amerika, kde si jsou trhy relativně podobné a sdružené do uskupení volného obchodu NAFTA. Podobně došlo k rozšíření EU na více států a tím i rozšíření volného obchodu mezi těmito státy. Stejně tak rozšířili původní region Japonsko na nový region Asie. Zde tato paralela nefunguje tak úplně, protože byť jsou si asijské trhy podobnější (ve srovnání s trhy v Evropě a Americe), nejsou spojeny do jednotné oblasti volného obchodu. Podobně rozšíření regionů pro tuto práci nespojuje pouze regiony v rámci oblastí volného obchodu. Např. Jižní a Severní Amerika nejsou takto spojeny, i když mnoho států má bilaterální dohody o volném obchodu. Stejně tak rozšíření regionu EU na EMEA je částečně pokryto dohodami o volném obchodu mezi EU a dalšími státy, neplatí to pro celou oblast. Některé trhy v rámci regionu EMEA nutně nejsou těm z EU úplně blízké, ale podobně jako u regionu Asie je tato diverzita relativně malá ve srovnání s trhy jiných makroregionů. Proto i firmy, které zůstávají v rámci vlastního regionu, musí



vynakládat velké úsilí na internacionalizaci. Z pohledu otázky, zda firmy dosahují skutečné globalizace, to ale není až tak důležité, protože takové firmy musí proniknout do všech částí triády zároveň a být tam pevně usazený.

Technologické firmy jsou nicméně schopné tyto překážky do jisté míry obcházet svým produktovým portfoliem. Firmy zaměřující se na digitální produkty mohou obchodovat relativně snadno i přes některé překážky mezinárodního obchodu a někdy je i těžké identifikovat poskytnutí takové služby nebo digitálního produktu. Typickým příkladem jsou cloudové služby nebo pronájem serverů. Fyzicky tato služba probíhá v místě uložení samotných serverů, což může být domácí země firmy nebo také úplně jiná. Tržby se ale počítají ze země daného zákazníka, kam ale pouze tečou data. Podobně fungují i další globalizované a standardizované produkty jako je software. Pokud firma neprodává software na fyzických nosičích (což většina firem už několik let nedělá), pak jde opět jen o mezinárodní datový přenos. To ale neplatí úplně. Legislativa většinou reaguje na nové obchodní modely s určitým zpožděním až poté, co se produkty nebo konkrétní firmy ve světě prosadí. Lze to sledovat při regulaci služeb typu Uber, AirBNB nebo sharingových platform. Stejně tak se v posledních letech objevují překážky digitálního obchodu u služeb i produktů. Některé země jako Rusko nebo Turecko například vyžadují fyzickou přítomnost serverů v zemi, pokud jsou na nich osobní data jejich občanů. Jiné země uvažují o podobách digitálních daní a jiné země přímo podmiňují fungování takových služeb přístupem do portfolia poskytovaných produktů. Typickým příkladem může být obsah služeb firmy Netflix, který je regionálně řízen, často na požadavky místních vlád.

#### **5.4 Shrnutí empirických závěrů**

Revize původního výzkumu na datech za rok 2019 pro technologický sektor potvrzuje některé původní závěry. I když dochází u některých firem k pravé globalizaci, většina největších nadnárodních společností je stále silně orientována na domácí region světové triády. Výzkum na datech z roku 2017 prokázal, že po 15 letech od původního výzkumu došlo k mnohem silnější internacionalizaci největších společností a podíl globálních společností vzorstl téměř na čtyřnásobek.



Vlastní výzkum této práce pak ukázal, že v technologickém sektoru je globalizace ještě silnější a zastoupení opravdu globalizovaných firem je 30 %, což není většina, ale je to více než trojnásobek výzkumu na datech za rok 2017. Výrazně menší je pak také podíl tržeb technologických firem v domácím regionu. I přes značné rozšíření hranic regionů došlo ke snížení oproti původnímu výzkumu ze 72 % na 53 %.

Konkrétní případy ale ukazují, že podle jiných hledisek jako je rozložení zaměstnanců nebo aktiv mezi regiony, nemusí být firmy považovány za globální v plném smyslu slova. I ty nejvíce globalizované firmy z pohledu tržeb mají tendence k alokaci svých aktiv a lidí na domácí region nebo případně na vybraný další region, ale nedosahují vyrovnaného rozložení. Na vybraných případech je také ukázáno, proč mají technologické firmy výhodu v globalizaci podle tržeb a jaký efekt může mít prodej standardizovaného a globalizovaného produktu nebo digitálních produktů, které nejsou zatíženy tolika překážkami mezinárodního obchodu. Ze 6 globálních technologických firem v původním výzkumu si po 17 letech 4 udržely svou pozici a jsou stále pravé globální firmy, jedna se stala pouze bi-regionální firmou a jedna se stala firmou zaměřenou na cílový region.

S prorůstáním technologií, které lze označit za jeden z hlavních motorů internacionalizace, do všechno odvětví, můžeme v následujících letech očekávat zrychlování procesu internacionalice. Rok 2020 jednotlivým zemím v mohém ukázal nevýhody globalizace při celosvětové krizi. Z tohoto pohledu se dá určitě očekávat jistá vlna protekcionismu a důrazu na soběstačnost u strategických surovin, kam bezesporu patří i technologie. Na druhou stranu tato doba znamenala obrovský krok kupředu v digitalizaci a automatizaci společností a státních institucí a využití technologických možností se skokově zlepšilo. Tento efekt by měl převážit a umožnit další internacionalizaci technologických společností. Měl by také růst podíl digitálních produktů a služeb, které často lze naplno poskytovat pouze s globálním záběrem. Změření vlivu této celosvětové krize na proces internacionalizace a jeho trendy by mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

## Závěr

Hlavním cílem této práce je ověření výsledků původního výzkumu Rugmana a Verbekeho z roku 2004, tedy že většina nadnárodních společností není skutečně globalizovaných a proces internacionalizace popsaný teorií je buď mnohem pomalejší, než se myslelo nebo globalizace není jeho cílovým stádiem. Konkrétní zaměření vlastního výzkumu je na technologické firmy. V kapitole 1.3 je představen základní kámen těchto teorií, tzv. Uppsalský model a jsou popsány i jeho limity a nedostatky. Dále je ukázáno, že právě technologické společnosti často naplňují znaky společností, kde tento model úplně neplatí a mohou dostahovat značně zrychlené internacionalizace. Podíl globálních firem v technologickém sektoru by tedy měl být větší.

Vlastní výzkum tyto závěry potvrzuje. Lze bezpečně říci, že i pro technologický sektor platí původní závěr a ani zde není většina nadnárodních společností globalizovaných. Byť se ale nejedná o většinu, procento globalizovaných firem je znatelně větší, zhruba trojnásobné. V původním výzkumu bylo naměřeno 2,5 % globálních společností a v navazujícím výzkumu na datech za rok 2017 pak 9,3 %. Podíl technologických globálních firem je ale 30 % a je možné sledovat tendence k internacionalizaci i v kategoriích společností, které ještě nedosáhly na status globální firmy. Průměrný podíl tržeb z domácího regionu triády, který byl v původním výzkumu 80,3 % byl u technologických firem pouze 66,4 %. Jinak řečeno technologické nadnárodní společnosti, které stále do vysoké míry spoléhají na domácí region, mají o 14 % nižší podíl tržeb z tohoto regionu a více tak čerpají z ostatních světových regionů. Na celém vzorku společností pak podíl tržeb z domácího regionu byl pouze 53,1 % oproti 71,9 % v původním výzkumu. V technologickém sektoru tedy nejen dosahuje více firem globálního stavu, ale i ty ostatní jsou více zaměřené na další světové trhy než v jiných sektorech.

Technologické firmy se většinou zaměřují na standardizované produkty, jako jsou počítačové komponenty nebo na digitální služby. Oboje umožňuje firmám obchodovat po celém světě se značně menšími náklady než u produktů, které vyžadují značnou regionalizaci. Výjimkou v rámci technologického sektoru je spotřební elektronika, u které se společností často podařilo dosáhnout tzv. globalizovaných produktů, které je možné prodávat téměř po celém světě (nepř.

chytré telefony). Podíl digitálně poskytovaných služeb navíc v posledních letech roste a mnoho technologických společností, včetně těch největších se na zaměřuje na produkty typu cloudových služeb, AI, softwarové robotiky apod. I do budoucna se tedy dá očekávat trend rychlejší internacionalizace v technologickém sektoru, ale díky prorůstání technologií do všech oblastí obchodu by měl být patrný efekt dohánění ostatních odvětví. Pro další navazující výzkum se nabízí ověření těchto závěrů po několika letech a měření dopadů celosvětové zdravotní krize 2020 na trendy v internacionalizaci obecně i ve vztahu k technologickému sektoru. Konkrétně ověřit hypotézu, zda skokový pokrok ve využívání technologií bude mít za následek i skokové zrychlení v trendové křivce internacionalize nadnárodních společností. Jako další téma výzkumu formou případových studií je možné najít konkrétní firemní politiky, které vedly nejvíce globalizované společnosti jako Nokia k těmto výsledkům a do jaké míry byla tato rozhodnutí propojena s produktovým portfoliem společnosti.

## Seznam literatury

ALTOMONTE, C. a kol. (2013), Internationalization and Innovation of firms: evidence and policy, *Economic Policy*, October 2013, Vol. 28, No. 76 (October 2013), str. 663, 665-700

Apple [online] 2019: 10-K report (výroční zpráva), dostupné z URL: [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc\\_financials/2019/ar/10-K-2019-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-(As-Filed).pdf)

ASMUSSEN, C. G. and GOERZEN, A. (2013). Unpacking dimensions of foreignness: Firm-specific capabilities and international dispersion in regional, cultural, and institutional space. *Global Strategy Journal*, 3, str. 127–49.

AUTIO, E., Sapienza, H. J. a ALMEIDA, J. G. (2000), "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth," *Academy of Management Journal*, 43 (5), str. 902-906.

BARNEY, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Managements* 17 (1), str. 99-12

BELL, J., MCNAUGHTON, R., a YOUNG, S. (2001). 'Born-again global' firms - an extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), str. 173–189.

BJÖRKMAN, I., FORSGREN, M. (2000). Nordic International Business Research-A review of its development. Diss. Department of Business Studies Uppsala University RP 2000/29. Uppsala: Ekonomikum.

BOLT, Jutta and Jan Luiten van ZANDEN (2020), "Maddison style estimates of the evolution of the world economy. A new 2020 update".  
Dostupné z URL:  
<https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2020>

BORRMANN, A., KOOPMANN, G. (1994): Regionalisation and regionalism in world trade, *Intereconomics*, ISSN 0020-5346, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, Vol. 29, Iss. 4, str. 163-170

BROUThERS, K. D., a NAKOS, G. (2004): "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective," *Entrepreneur ship: Theory and Practices* 28 (3), str. 229-47.

BURGEL, O. a MURRAY, G. C. (2000), "The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High Technology Industries," *Journal of International Marketing*, 8 (2), str. 33-62.

CHETTY, S. a CAMPBELL-HUNT, C. (2004), „A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach“. *Journal of International Marketing*, 2004, Vol. 12, No. 1 (2004), str. 57-81

COOPER, M. J., DIMITROV, O., RAU, P.R., (2001): A Rose.com by Any Other Name. *The Journal of Finance*, Vol. 56, No. 6 (Dec., 2001), str. 2371-2388

COLLINSON, S., a RUGMAN, A. M. 2008. The regional nature of Japanese multinational business. *Journal of International Business Studies*, 39(2): str. 215–230.

ČSÚ [online] (2016), High-tech sektor a jeho vymezení podle klasifikace CZ NACE, Dostupné z URL:

[https://www.czso.cz/documents/10180/44684506/htsektor\\_definice.pdf/eb7385c9-a446-42db-83fb-3b683499d058?version=1.6](https://www.czso.cz/documents/10180/44684506/htsektor_definice.pdf/eb7385c9-a446-42db-83fb-3b683499d058?version=1.6)

DÖRRENBÄCHER, Christoph (2000): Measuring corporate internationalisation: A review of measurement concepts and their use, WZB Discussion Paper, No. FS I 00-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

Dostupné z URL:

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/44047/1/320141527.pdf>

DUNNING, John H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *J Int Bus Stud* 11, 9–31(1980).

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>

DUNNING, John H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, vol. 19: 1, str. 1-31.

DUNNING, John H. (1993): *Multinational enterprises in the global economy*. Addison-Wesley, Wokingham, 1993.

DUNNING, John, H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. London: Routledge.

DUNNING, John H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, vol. 9: 2, str. 163-190.

DUNNING, J. H., FUJITA, M., & YAKOVA, N. 2007. Some macro-data on the regionalisation /globalisation debate: a comment on the Rugman/Verbeke analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(1): str. 177–199.

DURČÁKOVÁ, J., MANDEL, M. (2000): *Mezinárodní finance*. Management Press, Praha.

FORSGREN, M. (2002, Nov.). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, str. 257-277.

FOUQUIN, M. aj. HUGOT, 2016. "Two Centuries of Bilateral Trade and Gravity Data: 1827-2014," CEPII Working Paper 2016-14, May 2016, CEPII

FRANCIS, J. a COLLINS-DODD, C. (2000): The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, Vol. 8: 3, str. 84-103.

FRIEDMAN, T. L. (2007). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux.

GF500 [online] (2021): web statistics: dostupné z URL: <https://fortune.com/global500/>

GHEMAWATt, P. (2007). Why the world isn't flat. *Foreign Policy*, 159, str. 54–60.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V., & WANG, H. (2008). *The quest for global dominance* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

GUTTAL, S. (2007) "Globalisation." *Development in Practice*, vol. 17, no. 4/5, 2007, str. 523–531

HANSSON, A., HEDIN, K. (2007): *Motives for internationalization – Small companies in Swedish incubators and science parks*, diplomová práce, Uppsala University.  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>

HOLLENSSEN, S. (2001). *Global Marketing- A market-responsive approach* (2nd ed.). Gosport: Prentice Hall.

IBM [online] 2019: 10-K report (výroční zpráva), dostupné z URL: [https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM\\_Annual\\_Report\\_2019.pdf](https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2019.pdf)

Intel [online] 2019: 10-K report (výroční zpráva), dostupné z URL: <https://www.intc.com/filings-reports/annual-reports##document-1640-0000050863-20-000011-3>

International Monetary Fund [online] (2021): *World Economic Outlook Database*  
Dostupné z URL: [https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/weo-report?c=935,&s=NGDP\\_RPCH,NGDPD,PPPGDP,NGDPDPC,PPPPC,PCPIPCH,&sy=2018&ey=2025&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1](https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/weo-report?c=935,&s=NGDP_RPCH,NGDPD,PPPGDP,NGDPDPC,PPPPC,PCPIPCH,&sy=2018&ey=2025&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1)

Investopedia [online]: *Multinational Corporations*  
Dostupné z URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>  
UNCTAD (2021): *Key Statistics and Trends in International Trade 2020*, United Nations, Geneva, ISBN: 978-92-1-113010-2  
[https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2020d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2020d4_en.pdf)

IRS [online] (2016): *Country-by-Country Report: Tax Jurisdiction Information*  
<https://www.irs.gov/pub/irs-soi/16it01acbc.xlsx>

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases. Stockholm: Almquist & Wiksell International.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. (1977): The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), str. 23-32.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. (1990): The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), str. 11-24.

JOHANSON, J., a kol. (1994). *Internationalization, Relationships and Networks*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.

KARAGOZOGLU, N. a LINDELL, M. (1998): Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal Of Small Business Management*, vol. 36: 1, str. 44-59.

KNIGHT, G. a CAVUSGIL, S. T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory," *Advances in International Marketing*, 8, str.11-26.

KUDINA, A. a kol. (2008): Born Global, *Business Strategy Review*, vol. 19 issue 4, str. 38-44.

LAKATOS, C. a OHNSORGE, F., (2017), *Arm's-Length Trade A Source of Post-Crisis Trade Weakness*, Policy research working paper  
<http://documents1.worldbank.org/curated/es/659891499793795498/pdf/WPS8144.pdf>

MCDOUGALL, Patricia, Scott SHANE, and Benjamin M. OVIATT (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research," *Journal of Business Venturing*, 9 (6), str. 469-87

MCDOUGALL, Patricia P. and Benjamin M. OVIATT (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths," *Academy of Management Journal*, 43 (5), str. 902-906.

MCKINSEY (1993), *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey and Co., Australian Manufacturing Council.

MEZŘICKÝ V. *Globalizace a globální problémy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-748-5.

MOEN, Ø. a Per SERVAIS (2002), "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium Sized Enterprises," *Journal of International Marketing*, 10 (3), str. 49-72.



MOEN, Ø. (2002), "The Born Globals: A new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 2, str. 156-175.

New York Times [online] (2017): IBM now has more employees in India than in the U.S., dostupné z URL:

<https://www.nytimes.com/2017/09/28/technology/ibm-india.html>

Nokia [online] 2019: výroční zpráva, dostupné z URL:

[https://www.nokia.com/system/files/2020-03/Nokia%20Form%2020F%202019\\_0.pdf](https://www.nokia.com/system/files/2020-03/Nokia%20Form%2020F%202019_0.pdf)

OECD (2002), *OECD Observer*, Volume 2002 Issue 1, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/observer-v2002-1-en>.

OH, C. H. a CONTRACTOR, F. (2014). A regional perspective on multinational expansion strategies: Reconsidering the three-stage paradigm. *British Journal of Management*, 25, Str. 42–59.

OH, C. H., & RUGMAN, A. (2014). The dynamics of regional and global multinationals, 1999-2008. *The Multinational Business Review*, 22(2): str. 108–117.

OHMAE, K. (1985) *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press: New York.

OHMAE, K. (1985). *Triad power*. New York: The Free Press. Osegowitsch, T., & Sammartino, A. 2008. Reassessing (home-) regionalisation. *Journal of International Business Studies*, 39(2): str. 184–196.

OVIATT, Benjamin M. and Patricia P. MCDUGALL (1994), "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, 25 (1), str. 45-64.

OVIATT, Benjamin M. and Patricia P. MCDUGALL (1995) „Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage," *Academy of Management Executive*, 9 (2), str. 30-44.

OVIATT, Benjamin M. and Patricia P. MCDUGALL (1997), challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures," *Management International Review*, 37 (2), str. 85-99

PERLMUTTER, H. (1969) The tortuous evolution of the multi-national enterprise, *The Columbia Journal of World Business* 4(1): str. 9–18

PERLMUTTER, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, Vol 4. January-February, str. 9-18

PERLMUTTER, H.V. a HEENAN, D.A. (1974): How Multinational should your Top Managers be? In: *Harvard Business Review*, November-December, str. 121-132



RENNIE, Michael W. (1993), "Born Global," The McKinsey Quarterly, 4 (4), str. 45-52

ROQUEBERT, J. A., ROBERT L. P., a WESTFALL, P. (1996): "Markets vs. Management: What 'Drives' Profit-ability?" Strategic Management Journal, 17 (8), str. 635-64

ROSA, B., GUGLER, P. & VERBEKE, A. Regional and global strategies of MNEs: Revisiting Rugman & Verbeke (2004). Journal of International Business Studies 51.1, str. 1045-1053.

RUGMAN, A. M., a BRAIN, C. 2003. Multinational enterprises are regional, not global. Multinational Business Review, 11(1): str. 3–12.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of international business studies, 2004, 35.1: 3-18.

RUGMAN, A. M. and VERBEKE, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. Management International Review, 48, str. 397–411.

SHEPPARD, Michael a MCNAUGHTON, Rod. (2012). Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns. Handbook of Research on Born Globals. Str. 46-56.

SULLIVAN, D. (1994): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. In: Journal of International Business Studies, Vol. 25, 2, str. 325-342  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490203.pdf>

ŠTRACH, P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Tech Nation [online] (2017): What is a tech company anyway?, dostupné z URL: <https://technation.io/news/tech-company-definition/>

TSM [online] 2019: výroční zpráva, dostupné z URL: <https://investor.tsmc.com/static/annualReports/2019/english/ebook/index.html>

UNCTAD (1995): *World Investment Report, UN, New York a Geneva*:  
[https://unctad.org/system/files/official-document/wir1995\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1995_en.pdf)

UNCTAD [online] (1995): World Investment Report 1995, New York: UN

VERBEKE, A. a ASMUSSEN, Ch. G., (2016): Global, Local or Regional? The Locus of MNE Strategies. Journal of Management Studies, vol. 53, číslo 6, str. 1051-1075

WIEDERSHEIM-PAUL, F., WELCH, L., and OLSON, H.C., (1978), "Pre-Export Activity? The First Step in Internationalization," Journal of International Business Studies, 9 (1), str. 47-58

WILD, J., WILD, K. (2016), International Business, The challenges of Globalization. Nakladatelství Pearson, Londýn. 8. vydání, ISBN: 9781292095042

## Seznam obrázků a tabulek

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Růst HDP a zahraničního obchodu 1945-2014 .....	11
Obr. 2 Mapa firem v Global Fortune 500 .....	12
Obr. 3 Eklektické paradigma .....	15
Obr. 4 Standardní proces internacionalizace.....	19
Obr. 5 Mechanika Uppsalského modelu.....	20
Obr. 6 rozložení společností GF 500 v Evropě.....	50
Obr. 7 Rozložení společností GF 500 v Severní Americe .....	51
Obr. 8 Rozložení společností GF 500 v Asii.....	52
Obr. 9 markoregiony triády .....	56

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Výzkum na datech z Global Fortune 2002 .....	36
Tab. 2 Výzkum na datech z Global Fortune 2017 .....	36
Tab. 3 Globální technologické firmy v GF 500 za rok 2019.....	44
Tab. 4 Hraniční případy téměř globálních firem.....	45
Tab. 5 Bi-regionální technologické firmy v GF 500 za rok 2019 .....	47
Tab. 6 Technologické firmy v GF 500 zaměřené na cílový region za rok 2019 ....	48
Tab. 7 Technologické firmy v GF 500 zaměřené na domácí region za rok 2019 .	49
Tab. 8 Výzkum na datech z Global Fortune 2019 .....	55
Tab. 9 Vývoj typů firem v čase .....	57
Tab. 10 Vývoj % podílu tržeb v domácím regionu v čase.....	58

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Kompletní seznam technologických společností v GF 500 za rok 2019 72

Příloha 2 Seznam zdrojů firemních dat ..... 74

## Příloha 1 Kompletní seznam technologických společností v GF 500 za rok 2019

Pořadí v GF 500	Firma	Tržby v mil. USD	Domáci země	% AME	% EMEA	% ASIE	% ostatní
11	Apple	\$265,595.00	U.S.	44,9%	23,2%	31,9%	
15	Samsung Electronics	\$221,579.40	South Korea	28,3%	12,4%	59,3%	
23	Hon Hai Precision Industry (Foxconn)	\$175,617.00	Taiwan				
37	Alphabet (Google)	\$136,819.00	U.S.	52%	31%	17%	
60	Microsoft	\$110,360.00	U.S.	51%			49%
61	Huawei Investment & Holding	\$109,030.40	China	6,10%	24%	67,20%	2,70%
84	Dell Technologies	\$90,621.00	U.S.	47%			53%
102	Hitachi	\$85,507.80	Japan	13%	10%	72%	5%
114	International Business Machines	\$79,591.00	U.S.	47%	32%	21%	
116	Sony	\$78,157.70	Japan	22,60%	21,23%	49,99%	6,18%
131	Panasonic	\$72,178.40	Japan	19,12%	10,09%	70,79%	
135	Intel	\$70,848.00	U.S.	21,70%		63,55%	14,75%
173	HP	\$58,472.00	U.S.	42,96%	34,51%	22,53%	
184	Facebook	\$55,838.00	U.S.	45,55%	23,80%	21,79%	8,86%
185	LG Electronics	\$55,757.40	South Korea	31,12%	12,40%	50,34%	6,14%
212	Lenovo Group	\$51,037.90	China	32,16%	24,50%	43,34%	
225	Cisco Systems	\$49,330.00	U.S.	59,59%	25,24%	15,18%	
237	Tencent Holdings	\$47,272.70	China			95,57%	4,43%
259	Pegatron	\$44,453.30	Taiwan				
298	Accenture	\$40,993.00	Ireland	45,00%	36,00%		19%
307	Oracle	\$39,831.00	U.S.	55,32%	28,53%	16,15%	
335	SK Hynix	\$36,763.10	South Korea	17,12%	2,42%	80,45%	
345	Canon	\$35,796.90	Japan	28,60%	24,60%	46,80%	
349	Fujitsu	\$35,647.90	Japan	6,28%	19,97%	73,75%	
363	Taiwan Semiconductor Manufacturing	\$34,218.20	Taiwan	60%	6%	34%	
365	Quanta Computer	\$34,102.60	Taiwan				

<b>371</b>	Toshiba	\$33,312.80	Japan	9%	6%	82%	3%
<b>375</b>	China Electronics	\$33,055.70	China			99,00%	1,00%
<b>390</b>	Compal Electronics	\$32,102.80	Taiwan	38,66%	18,62%	15,09%	27,63%
<b>404</b>	Hewlett Packard Enterprise	\$30,852.00	U.S.	39,49%	37,16%	23,35%	
<b>409</b>	Micron Technology	\$30,391.00	U.S.	53,20%		42,30%	4,50%
<b>424</b>	Wistron	\$29,509.50	Taiwan	37,75%	19,23%	34,67%	8,35%
<b>427</b>	SAP	\$29,159.60	Germany	40,43%	44,08%	15,49%	
<b>466</b>	Nokia	\$26,628.10	Finland	36,11%	36,44%	27,45%	
<b>468</b>	Xiaomi	\$26,443.50	China			55,68%	44,32%
<b>470</b>	NEC	\$26,277.00	Japan	25,31%	23,38%	51,32%	
<b>474</b>	Flex	\$26,210.50	Singapore	37,49%		39,87%	22,64%

## Příloha 2 Seznam zdrojů firemních dat

GF 500	Firma	Zdroj dat	odkaz
11	Apple	statista	<a href="https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-(As-Filed).pdf">https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-(As-Filed).pdf</a>
15	Samsung Electronics	statista	<a href="https://www.statista.com/statistics/237092/share-of-revenue-at-samsung-electronics-by-region/">https://www.statista.com/statistics/237092/share-of-revenue-at-samsung-electronics-by-region/</a>
23	Hon Hai Precision Industry (Foxconn)		
37	Alphabet (Google)	statista	<a href="https://www.statista.com/statistics/266250/regional-distribution-of-googles-revenue/">https://www.statista.com/statistics/266250/regional-distribution-of-googles-revenue/</a>
60	Microsoft	annual report	<a href="https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/index.html">https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/index.html</a>
61	Huawei Investment & Holding	annual report	<a href="https://www.huawei.com/en/annual-report/2019">https://www.huawei.com/en/annual-report/2019</a>
84	Dell Technologies	annual report	<a href="https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_DELL_2020.pdf">https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_DELL_2020.pdf</a>
102	Hitachi	annual report	<a href="https://www.hitachi.com/IR-e/library/integrated/2020/ar2020e_A4.pdf">https://www.hitachi.com/IR-e/library/integrated/2020/ar2020e_A4.pdf</a>
114	International Business Machines	annual report	<a href="https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2019.pdf">https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2019.pdf</a>
116	Sony	annual report	<a href="https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/FY2019_20F_PDF.pdf">https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/FY2019_20F_PDF.pdf</a>
131	Panasonic	annual report	<a href="https://news.panasonic.com/global/press/data/2019/05/en190509-6/en190509-6-1.pdf">https://news.panasonic.com/global/press/data/2019/05/en190509-6/en190509-6-1.pdf</a>
135	Intel	statista	<a href="https://www.intc.com/filings-reports/annual-reports##document-1640-0000050863-20-000011-3">https://www.intc.com/filings-reports/annual-reports##document-1640-0000050863-20-000011-3</a>
173	HP	annual report	<a href="https://s2.q4cdn.com/602190090/files/doc_financials/2019/ar/hp-inc_10-ka-(1).pdf">https://s2.q4cdn.com/602190090/files/doc_financials/2019/ar/hp-inc_10-ka-(1).pdf</a>
184	Facebook	Dazeinfo	<a href="https://dazeinfo.com/2020/04/16/facebook-annual-revenue-by-region-graphfarm/">https://dazeinfo.com/2020/04/16/facebook-annual-revenue-by-region-graphfarm/</a>
185	LG Electronics	annual report	<a href="https://www.lg.com/global/pdf/ir_report/LGE_19%204Q_consolidated_f_signed.pdf">https://www.lg.com/global/pdf/ir_report/LGE_19%204Q_consolidated_f_signed.pdf</a>
212	Lenovo Group	annual report	<a href="https://investor.lenovo.com/en/financial/results/announcement_1920_q4.pdf">https://investor.lenovo.com/en/financial/results/announcement_1920_q4.pdf</a>
225	Cisco Systems	annual report	<a href="https://investor.cisco.com/news/news-details/2019/Cisco-Reports-Fourth-Quarter-And-Fiscal-Year-2019-Earnings/default.aspx">https://investor.cisco.com/news/news-details/2019/Cisco-Reports-Fourth-Quarter-And-Fiscal-Year-2019-Earnings/default.aspx</a>
237	Tencent Holdings	annual report	<a href="https://static.www.tencent.com/uploads/2020/04/02/ed18b0a8465d8bb733e338a1abe76b73.pdf">https://static.www.tencent.com/uploads/2020/04/02/ed18b0a8465d8bb733e338a1abe76b73.pdf</a>
259	Pegatron		<a href="http://www.ir-cloud.com/taiwan/4938/irwebsite/annual.php">http://www.ir-cloud.com/taiwan/4938/irwebsite/annual.php</a>
298	Accenture	annual report	<a href="https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_27/Accenture-Fiscal-2019-Annual-Report.pdf#zoom=50">https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_27/Accenture-Fiscal-2019-Annual-Report.pdf#zoom=50</a>
307	Oracle	Dazeinfo	<a href="https://dazeinfo.com/2019/08/02/oracle-annual-revenue-by-region-graphfarm/">https://dazeinfo.com/2019/08/02/oracle-annual-revenue-by-region-graphfarm/</a>
335	SK Hynix	annual report	<a href="https://d336ae2cxt9mcr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/02/24052958/2019_SK-hynix-SR_eng_web3.pdf">https://d336ae2cxt9mcr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/02/24052958/2019_SK-hynix-SR_eng_web3.pdf</a>
345	Canon	annual report	<a href="https://global.canon/ja/ir/annual/2019/canon-annual-report-2019.pdf">https://global.canon/ja/ir/annual/2019/canon-annual-report-2019.pdf</a>
349	Fujitsu	annual report	<a href="https://www.fujitsu.com/global/documents/about/ir/library/integratedrep/financialsection2019-all.pdf">https://www.fujitsu.com/global/documents/about/ir/library/integratedrep/financialsection2019-all.pdf</a>
363	Taiwan Semiconductor Manufacturing	annual report	<a href="https://investor.tsmc.com/static/annualReports/2019/english/ebook/index.html">https://investor.tsmc.com/static/annualReports/2019/english/ebook/index.html</a>
365	Quanta Computer		
371	Toshiba	company web	<a href="https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/finance/region.htm">https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/finance/region.htm</a>
375	China Electronics	annual report	<a href="https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2020/0515/2020051500514.pdf">https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2020/0515/2020051500514.pdf</a>

390	Compal Electronics	annual report	<a href="https://www.compal.com/mediafiles/ir/consolidated-finance-statement/%E4%BB%81%E5%AF%B6108Q4%E5%90%88%E4%BD%B5%E8%8B%B1%E6%96%87%E5%A0%B1-Final.pdf">https://www.compal.com/mediafiles/ir/consolidated-finance-statement/%E4%BB%81%E5%AF%B6108Q4%E5%90%88%E4%BD%B5%E8%8B%B1%E6%96%87%E5%A0%B1-Final.pdf</a>
404	Hewlett Packard Enterprise	annual report	<a href="https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1645590/000164559019000044/hpe-10312019x10k.htm">https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1645590/000164559019000044/hpe-10312019x10k.htm</a>
409	Micron Technology	business quant	<a href="https://businessquant.com/micron-tech-revenue">https://businessquant.com/micron-tech-revenue</a>
424	Wistron	annual report	<a href="https://www.wistron.com/CMS/AnnualReport?pagelId=191">https://www.wistron.com/CMS/AnnualReport?pagelId=191</a>
427	SAP	annual report	<a href="https://www.sap.com/docs/download/investors/2019/sap-2019-annual-report-form-20f.pdf">https://www.sap.com/docs/download/investors/2019/sap-2019-annual-report-form-20f.pdf</a>
466	Nokia	annual report	<a href="https://www.nokia.com/about-us/news/releases/2020/02/06/nokia-corporation-financial-report-for-q4-and-full-year-2019/">https://www.nokia.com/about-us/news/releases/2020/02/06/nokia-corporation-financial-report-for-q4-and-full-year-2019/</a>
468	Xiaomi	annual report	<a href="https://cnbj1.fds.api.xiaomi.com/company/announcement/en-us/2019_AR_E.pdf">https://cnbj1.fds.api.xiaomi.com/company/announcement/en-us/2019_AR_E.pdf</a>
470	NEC	company web	<a href="https://www.nec.com/en/global/ir/finance/fc.html">https://www.nec.com/en/global/ir/finance/fc.html</a>
474	Flex	annual report	<a href="https://sec.report/Document/0000866374-19-000006/">https://sec.report/Document/0000866374-19-000006/</a>



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Jan Halíř		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Regionální a globální povaha nadnárodních firem: Technologické firmy v Global Fortune 500		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	77		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	9		
<b>POČET TABULEK</b>	10		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce vychází z poznatků A. Rugmana a A. Verbekeho, že drtivá většina největších nadnárodních společností v žebříčku Global Fortune 500 není plně globální. Hlavní cíl práce je ověřit tyto poznatky na technologickém sektoru GF 500 a ověřit, že technologie jako hlavní motor internacionalizace, by měly vést k rychlejší internacionalizaci technologických firem. Na datech 37 technologických společností bylo zjištěno, že opravdu globálních je pouze 30 % a platí tak závěry původního výzkumu. Platí ale také, že poměr globálních firem v technologickém sektoru je zhruba 3x větší než na vzorku celého žebříčku GF 500 a i v případě firem, které nejsou v kategorii globálních bylo zjištěna výrazně menší závislost na domácím regionu a větší podíl internacionalizace.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Internationalizace, globalizace, nadnárodní společnost, globální firma, technologie, GF 500		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Jan Halíř		
<b>FIELD</b>	Specialization Marketing and Sales Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Regional and Global Nature of Multinational Enterprises: Technology Companies of Global Fortune 500		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	77		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	9		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	10		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis is based on conclusions of A. Rugman and A. Verbeke, that most of the largest MNEs of Global Fortune 500 are not truly global companies. The main goal of this thesis is to verify, if the same holds for technology sector of GF 500 and whether technology itself, as a driver of internationalization lead to more rapid internationalization of technology companies compared with the rest of GF 500. On a sample of 37 technology companies was found, that only 30 % of them are truly global, which is in line with initial research results. However it was also found, that the portion of global companies is roughly 3x higher in technology sector than on whole GF 500 and even companies that are not truly globalized demonstrate significantly lower reliance on home region and higher rate of internationalization.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Internationalization, Globalization, MNEs, global company, technology, GF 500		