

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

INTERNACIONALIZACE ČÍNSKÝCH FIREM

Bc. Jakub WATTE

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

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za jeho čas strávený konzultacemi této diplomové práce.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod	7
1 Internacionalizace a čínské firmy	9
1.1 Internacionalizace a vstupy na zahraniční trhy.....	9
1.1.1 Typy vstupů na zahraniční trh.....	10
1.1.2 Teorie a modely internacionalizace	13
1.2 Čínské firmy a jejich prostředí	17
1.2.1 Ekonomické prostředí čínských firem	17
1.2.2 Motivy internacionalizace čínských firem.....	20
1.2.3 Klasifikace a typy čínských firem	23
1.2.4 Management a kultura čínských firem	26
2 Rozdíly čínských, japonských a jihokorejských společností.....	28
2.1 Metodologie.....	28
2.1.1 Křížová případová studie	30
2.1.2 Transnationality index.....	31
2.2 Čínské společnosti	32
2.2.1 Případová studie – Huawei.....	33
2.2.2 Případová studie – Lenovo	37
2.2.3 Čínské společnosti – společné charakteristiky a rozdíly	42
2.3 Japonské společnosti	44
2.3.1 Případová studie – Sony.....	44
2.3.2 Případová studie – Panasonic	48
2.3.3 Japonské společnosti – společné charakteristiky a rozdíly	54
2.4 Korejské společnosti	55
2.4.1 Případová studie – Samsung Electronics	56
2.4.2 Případová studie – LG Electronics.....	62
2.4.3 Korejské společnosti – společné charakteristiky a rozdíly	65
2.5 Komparativní analýza.....	66
2.5.1 Porovnání způsobů internacionalizace	66
2.5.2 Budoucí vývoj internacionalizace čínských společností.....	70
Závěr	72
Seznam literatury	75
Seznam obrázků a tabulek.....	82

Seznam použitých zkratk a symbolů

CDB	China Development Bank
CEO	Chief Executive officer
CSA	Chinese Academy of Sciences
EU	Evropská unie
FDI	Foreign Direct Investment
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Institute of Computer Technologies
IT	Informační technologie
MECA	Matsushita Electric Corporation of America
MOFCOM	Ministry of Commerce of the People's Republic of China
PC	Personal Computer
R&D	Research and Development
SEC	Samsung Electronics Corporation
SME	Small and Medium Enterprises
SOE	State Owned Enterprise
TNI	Transnationality Index
TVE	Town and Village enterprise
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USA	United States of America
VCR	Videocassette Recorder
WTO	World Trade Organization

Úvod

Čínská ekonomika rostla velmi rapidním tempem v posledních 20 letech, a zatímco po celou dobu svého růstu byla Čína především příjemcem přímých zahraničních investic, dnes je jedním z největších poskytovatelů přímých zahraničních investic na světě. V roce 2016 nastal zlom, kdy Čína poprvé vykazala větší odlivy zahraničních investic než přílivy (UNCTAD, 2017). Je tedy jasné, že se čínské společnosti zapojují do vlny globalizace a začínají vstupovat na zahraniční trhy stále větším a rychlejším tempem. Roli v tom hraje především silná domácí politika Číny a instituce, které pomáhají firmám v jejich internacionalizaci a propagují častější vstup čínských firem do zahraniční (OECD, 2013).

Čínské společnosti jsou dnes velmi aktivní na mezinárodních trzích a v roce 2018 se očekává další nárůst zahraničních akvizic čínskými společnostmi (South China Morning Post, 2017). Čínské společnosti dnes mění globální ekonomiku hned několika způsoby. Jedním příkladem je plán „Belt and Road“, skrze který se Čína snaží vybudovat obchodní spojení a infrastrukturu mezi Čínou, Evropou, Afrikou a Středním Východem. Čína a její společnosti se také nebojí investovat do přírodních surovin, a to především v Africe (ChinaPolicy, 2017). V roce 2007 bylo na Forbes Global 500 listu pouze 30 čínských společností. Dnes, v roce 2018, se jedná už o 115 (The Diplomat, 2017). Je tedy vidět, že jsou čínské firmy čím dál tím větší a tvoří stále větší procento těch největších společností na světě.

Vzhledem ke zpoždění čínských firem na mezinárodních trzích oproti sousedům Číny, jako je například Japonsko a Jižní Korea, se nabízí otázka, zda ale čínské firmy následují tradiční způsoby internacionalizace popsané existujícími modely, jako například Teorie OLI nebo Uppsala model. Je možné, že Čínské firmy se liší svým způsobem internacionalizace od dnešních tradičních nadnárodních společností, a to v různých směrech, jako například stylem vstupu na zahraniční trhy, důvodem pro vstupy na zahraniční trhy, institučním zázemím a politickým prostředím v Číně nebo také rychlostí internacionalizace společností od svých prvních vstupů na zahraniční trhy. Cílem práce je tedy analýza specifík internacionalizace čínských firem v porovnání s nadnárodními firmami ze sousedních zemí Číny.

Pro splnění tohoto cíle práce budou nejdříve uvedeny teoretické předpoklady pro internacionalizaci čínských firem, kde v kapitole 1.1 budou specifikovány různé vstupy na zahraniční trhy a jejich charakteristiky a také internacionalizační modely, které udávají teoretický podklad pro analýzu internacionalizace. V Kapitole 1.2 se bude práce věnovat především čínským společnostem. Kapitola 1.2.1 je zaměřená na ekonomické prostředí čínských firem, ale také na různé politické podklady pro internacionalizaci čínských firem. V kapitole 1.2.2 se pak pojednává o motivech čínských společností pro vstupy do zahraničí a následně, v kapitole 1.2.3, budou představeny typy čínských společností. Posledním podkladem pro následnou analýzu bude kapitola 1.2.4, která vyzdvihne různá specifika v managementu a vedení čínských společností.

Následovat bude kapitola 2, ve které se budou analyzovat případové studie vybraných společností ze sousedních zemí Číny. Pro tuto analýzu budou v kapitole 2.1 uvedeny nástroje, dle kterých byla zpracována. Dále pak následuje kapitola 2.2, která se věnuje vybraným čínským společnostem, tedy Lenovo a Huawei, a jejich charakteristikám, kapitola 2.3 věnující se japonským společnostem Sony a Panasonic a v poslední řadě kapitola 2.4, která se věnuje jihokorejským společnostem Samsung a LG. Každá z těchto kapitol také obsahuje porovnání společností z dané země mezi sebou. Na základě těchto porovnání jsou pak formulována specifika a charakteristiky, které jsou pro danou zemi společné. Poslední kapitolou je kapitola 2.5, která se věnuje komparativní analýze specifik a charakteristik společností z daných zemí a jsou zformulovány závěry vykonané komparativní analýzy.

Posledním bodem této práce, v kapitole 2.5.2, bude možný náhled na budoucí vývoj internacionalizace čínských společností a další směr, kterým se čínské společnosti budou na světových trzích ubírat.

Na závěr práce jsou pak shrnuty všechny poznatky, které vychází z dat a informací získaných při analýze případových studií společností z daných zemí a je také zodpovězena otázka, zda jsou čínské společnosti svou internacionalizací odlišné od nadnárodních společností jejich sousedních států.

1 Internacionalizace a čínské firmy

Tato kapitola pojednává o stylech internacionalizace firmy v mezinárodním prostředí, teoriích, které napomáhají vysvětlit rozhodování firem při vstupu na zahraniční trhy, a o typech firem, které se pohybují v mezinárodním prostředí. Budou zde zmíněny i speciální typy firem, a to například tzv. „born globals“, které operují na více trzích hned od svého vzniku. V této kapitole budou také rozdělené typy čínských firem např. dle vlastnictví, kde je velká část čínských firem státně vlastněná.

1.1 Internacionalizace a vstupy na zahraniční trhy

Internacionalizace je dnes klíčovou strategií různých firem ve vyspělých zemích a je brána jako cíl každého většího podniku, který operuje jen na svém domácím trhu. Jak se dá ale internacionalizace definovat? Obecně uznávaná definice tohoto pojmu není. Internacionalizaci lze chápat jako proces, ve kterém firma začíná operovat na více světových trzích. Velké technologické pokroky v transportu a komunikačních technologiích (především internet) zjednodušily a zefektivnily dnešní mezinárodní operace (Sato a Halík, 2014). Internacionalizace tak nenávratně změnila prostředí, ve kterém dnešní firmy operují, protože vstup na zahraniční trhy otevírá firmám nové příležitosti ve snižování nákladů, využití nové zahraniční poptávky a také rozložení risku z jednoho (domácího) trhu na více trhů (Azuayi, 2016).

Důvody, kvůli kterým se firmy rozhodují internacionalizovat, se u každé firmy liší. Některé trhy nabízí firmám možnost výroby za nižší náklady než na svém domácím trhu a tím dosáhnout nákladové optimalizace v rámci celé firmy. Jsou i firmy, které vstupují na zahraniční trhy, aby využily velké poptávky (například automobilové firmy vstupující na čínský trh). Ve většině případů mají ale firmy jeden společný důvod, a to je nedostačující domácí trh (Azuayi, 2016).

Dnes existuje také celá řada institucí, které zajišťují jistotu a stabilitu budoucích mezinárodních obchodních operací, skrze mezinárodní smlouvy a ujednání. Mezi tyto instituce se řadí například Světová obchodní organizace (WTO), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) nebo také Komise OSN pro

mezinárodní obchodní právo (UNCITRAL). Instituce hrají v dnešním mezinárodním prostředí klíčovou roli, neboť pomáhají snižovat bariery pro vstup na zahraniční trhy a tím urychlují internacionalizaci firem a globalizaci obecně (Azuayi, 2016).

Strategie, které firmy využívají k internacionalizaci, jsou různorodé. Některé firmy volí strategie, které jsou méně agresivní – tedy například přímý export – a podporují tak svůj rozvoj na domácím trhu. Některé firmy volí trochu agresivnější přístup, a to zakládáním aliancí, společných podniků nebo třeba i dceřiných společností na zahraničních trzích. Všechny tyto přístupy se odlišují výší rizika a úrovní kontroly nad operacemi na zahraničním trhu a pro každou firmu a produkt je vhodný jiný styl vstupu na zahraniční trhy.

1.1.1 Typy vstupů na zahraniční trh

Režimy vstupů na zahraniční trhy se dají klasifikovat do tří obecných kategorií (Sato a Halík, 2014):

1. Export a import
2. Nekapitálové vstupy
3. Kapitálové vstupy

První kategorii „Export a import“ lze chápat jako nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Tato forma vstupu nevyžaduje skoro žádnou výraznou počáteční investici, a proto se využívá jako jeden z prvních způsobů internacionalizace firmy. Tímto vstupem má však firma velmi malou kontrolu nad prodejem svého zboží na zahraničním trhu. Patří sem například přímý export, kde firma zasílá své zboží přímo zákazníkům, nebo prodej zboží do velkoobchodů a maloobchodů na zahraničním trhu. Dalšími způsoby jednoduchého vstupu na zahraniční trh jsou: komisionáři, obchodní zástupci nebo také makléři (Sato a Halík, 2014). V rámci této diplomové práce budou důležitější vstupy kapitálové a nekapitálové, neboť ty jsou tím nejrozšířenějším nástrojem velkých mezinárodních společností.

Nekapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou již pro firmy zajímavější strategií pro vstup na nové trhy. Tyto vstupy nabízí větší kontrolu nad operacemi v cílové zemi, ale zároveň vyžadují větší investici. Nejrozšířenějšími nekapitálovými vstupy na

zahraniční trhy jsou licenční dohody a franšízy. Uzavřením **licenční dohody/smlouvy** se dovoluje využití duševního vlastnictví, jako jsou např. výrobní postupy nebo vynálezy chráněné patentem, druhou stranou (Malý, 2002). Firma za využívání duševního vlastnictví platí vlastníkovvi poplatky – *royalties*. Tímto způsobem může firma určit, kdo bude vyrábět/prodávát její produkty na zahraničním trhu, vstoupí se svou značkou na zahraniční trh a může se takto připravit na budoucí vlastní kapitálový vstup.

Franšiza, na rozdíl od licence, není jen povolení franšízantu používat duševní vlastnictví franšízou, ale také jeho dlouholeté zkušenosti, silnou značku a firemní koncept společně s podporou a tréninkem managementu. Franšízor má silnou kontrolu nad všemi operacemi franšízanta v zahraničí a franšízant mu platí franšízové poplatky společně s poplatky za užívání jeho značky. Franšízant má ale poměrně vysokou jistotu úspěchu pod silnou značkou franšízora (Machková, Černošlávková a Sato, 2007). Příklady největších franšízorů jsou McDonald's nebo Hilton Hotels and Resorts. Typickým znakem franšízované firmy, jako je právě McDonald's, je jednotvárnost restaurací tohoto řetězce skrze velké množství franšízantů.

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy nabízí firmě nejvyšší možnou kontrolu nad operacemi v dané zemi, ale zároveň znamenají pro firmu největší investici ze všech ostatních možných typů internacionalizace. Firma by měla tedy silně zvážit potenciál cílového trhu a jeho možná rizika.

Kapitálové vstupy se dají rozdělit na dvě skupiny: přímé a portfoliové investice. Přímé zahraniční investice (FDI) se berou jako úmysl firmy vybudovat permanentní ekonomické zázemí v nové cílové zemi. Přímé zahraniční investice mají několik podob a jsou jimi: akvizice, fúze, společný podnik, strategická aliance a investice na zelené louce (hnědé investice).

Akvizici lze charakterizovat jako převzetí celé nebo části firmy s cílem mít kontrolní podíl v cílové firmě. Toto převzetí může být zrealizováno buď koupí aktiv, nebo akcií cílové firmy. Dají se dělit na přátelské nebo nepřátelské, kde přátelské mají za cíl využít zdroje obou firem a zlepšit tak pozici na trhu a nepřátelské získat duševní vlastnictví nebo zničit konkurenci na daném trhu (DePamphilis, 2008).

Často zahrnované spolu s akvizicemi jsou **fúze**. Právně se jedná o spojení dvou či více firem tak, že všechny kromě jedné přestanou existovat. Sjednocené firmy pak nabydou struktury té firmy, která přežila. Z ekonomického hlediska se dají fúze dělit podle toho, jestli jsou ze stejného odvětví nebo ne. V případě stejného odvětví se jedná o horizontální fúzi. Příkladem takové horizontální fúze je Procter and Gamble a Gillette. V případě konglomerátních fúzí se jedná o firmy, které nesdílí stejné odvětví, a u vertikálních fúzí jsou to firmy, které mohou být zařazeny do korporátního hodnotového řetězce (DePamphilis, 2008).

Lákavým vstupem na zahraniční trhy se dnes stává i **společný podnik** (joint-venture). Ve své podstatě se jedná o komerční dohodu mezi dvěma firmami, kde se dvě nebo více stran zavazuje, že buď převedou části svého podniku do společného vlastnictví, nebo že učiní společnou akvizici jiné, již zavedené firmy na zahraničním trhu. Alternativou je společný podnik, který nabývá spíše podoby aliance, kde je předmětem dohody jen výměna licencí či společný marketing. Výhodou společného podniku je rychlý vstup na zahraniční trh, poměrně nízké náklady vstupu a sdílený risk mezi stranami společného podniku (Hopper a Furguson, ed., 2015).

Podobné společným podnikům jsou **strategické aliance**. Tyto koalice dvou či více organizací slouží k dosažení společného strategického cíle, který je prospěšný všem zúčastněným stranám. Tyto aliance mohou nabývat různé formy. Některé jsou jen jednoduché aliance, kde je předmětem jen licenční dohoda, jiné mají propojené skoro všechny části svých podniků a společně využívají své zdroje, marketing, distribuční síť nebo své firemní systémy (Kotabe a Helsen, 2010). Dobrým příkladem strategických aliancí jsou aliance leteckých společností jako je například SkyTeam nebo Star Alliance. Tyto aliance využívají společné rezervační systémy a nakupují společně zdroje jako je například palivo.

V některých případech, především u rozvíjejících se trhů, nejsou na cílovém trhu vhodné kandidáty na akvizice či fúze. V takových případech je pro firmu lepší vstoupit na trh pomocí **investice na zelené louce** – *Greenfield Investment*. Tento vstup dává firmě plnou kontrolu nad všemi operacemi v dané zemi, ale znamená to pro firmu značné náklady spojené s budováním nového zázemí (lidské zdroje, marketing, budovy, dodavatelé atd.) (Kotabe a Helsen, 2010). Motivací firmy pro

vstup pomocí investice na zelené louce můžou být i investiční pobídky v různých zemích, které zahrnují daňové úlevy, levnější pozemky nebo i finanční zdroje přímo od států daných zemí. **Hnědé investice** (brownfield investment) pro firmu znamenají to, že koupí již vybudované zázemí (budovy a jiná zařízení) a začne operovat jako nová firma. Tento způsob je méně nákladný než investice na zelené louce, ale nedává firmě možnost, aby si vytvořila své vlastní zázemí dle svých představ.

Obecně mají firmy v dnešním globalizovaném prostředí široký výběr strategií pro své zahraniční angažmá a mohou si vybrat kombinaci vstupů na míru jejím produktům, firemnímu konceptu a risku, který chtějí podstoupit. Na proces internacionalizace jako takové byly již vytvořeny teorie, které se snaží vysvětlit motivy a postupy firem při jejich internacionalizaci.

1.1.2 Teorie a modely internacionalizace

Mnoho teorií bylo vyvinuto k tomu, aby bylo možno lépe pochopit proces internacionalizace. Tyto teorie nám mají přiblížit chování firem v mezinárodním prostředí a usnadní nám tak pochopit rozhodování firem v jejich procesu internacionalizace. Pro tuto diplomovou práci je vhodné si představit následující teorie: *Institutional-based view*, Eklektické paradigma (OLI model), Uppsala model a teorii *Born Globals*. Zmíněná bude také teorie *Born Again Globals*, která kombinuje několik teorií zároveň.

Institutional-based view je teorie založená na předpokladu, že jsou internacionalizační motivy firmy do značné míry ovlivněny institucemi dané země. Obecně se instituce považují za lidsky navržená omezení, která dávají ekonomickým, sociálním a politickým interakcím nějakou formu (Garrido a spol., 2014). Na instituce lze pohlížet také jako na subjekty, které mohou ovlivnit širokou škálu interakcí v ekonomice, jako je například ochrana investorů, ekonomické výsledky různých firem, vlastnická práva, politický systém nebo také vynucení smluv a kontraktů (Garrido a spol., 2014). Instituce hrají klíčovou roli v tržní ekonomice dnešního světa, a jak je později zmíněno, i Číny. Díky institučním normám a regulacím je zajištěn chod a funkčnost tržního mechanismu tak, jak je dnes znám. Zatímco chod těchto institucí je ve vyspělých zemích spíše

„neviditelný“, v rozvíjejících se zemích je jejich absence velmi silně znát. V Číně je jejich existence naopak velmi znát, a to především proto, že jsou používané státem pro formulaci ekonomické strategie země. Jejich schopnost zvýhodňovat ekonomické subjekty, které následují státní strategii je hlavním důvodem pro jednotnou ekonomickou strategii Číny. Státně vlastněné podniky v Číně jsou silně vázány na rozhodování těchto institucí (Garrido a spol., 2014).

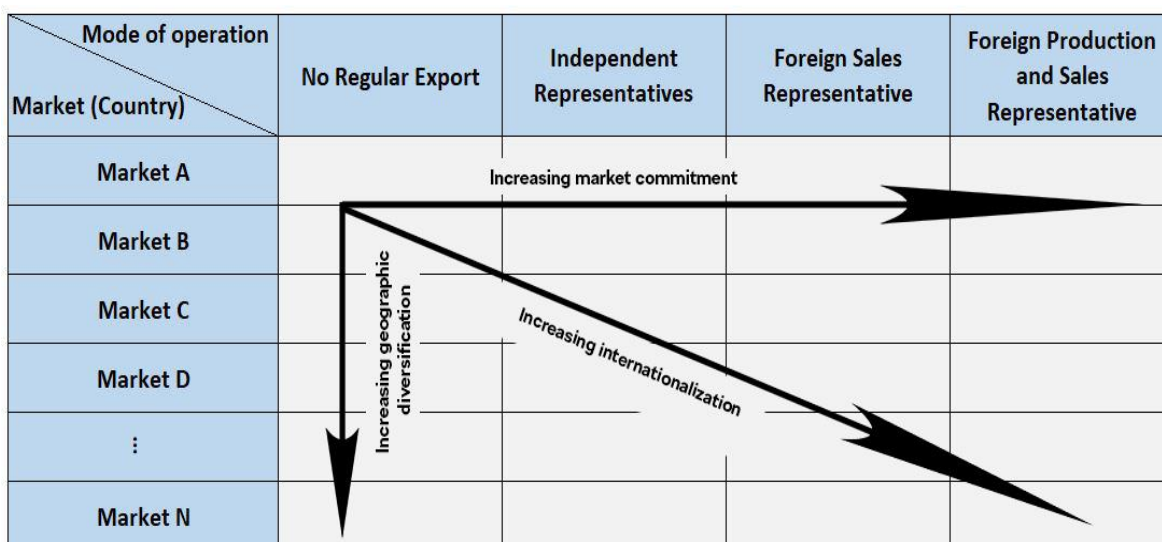
Navržená Johnem H. Dunningem v roce 1979, **eklektické paradigma** (OLI paradigma) je teorie, která popisuje rozsah a styl internacionalizace společnosti. Hlavním tématem této teorie je výhoda firmy v oblasti vlastnictví, lokace a internacionalizace (Azuayi, 2016). Za výhodu vlastnictví firmy se považují patenty, ochranné známky a jiné duševní vlastnictví, které firmě přináší výhodu nad zahraničními konkurenty. Výhody lokace pro firmu v zahraničí mohou znamenat např. nízké daně, suroviny potřebné k výrobě produktů nebo nízká cena práce. Výhodou internacionalizace se chápe jakákoliv výhoda, která by vzešla z vlastního kapitálového vstupu na zahraniční trh a zároveň by pro firmu znamenala větší přínos než jen licenční dohoda nebo společné podnikání.

Pokud má firma slabou výhodu vlastnictví, pak by měla zůstat na domácím trhu. Pokud má firma silnou výhodu vlastnictví, ale nemá silnou výhodu lokace, pak by se měla zajímat spíše o export. Jakmile má firma výhodu jak v lokaci, tak ve vlastnictví, ale schází jí výhoda internacionalizace, tak by měla firma zvažovat lehké formy kapitálového vstupu anebo nekapitálový vstup (pomocí licenční dohody nebo franšizy). Ve chvíli, kdy má firma všechny výhody, tzn. vlastnictví, lokace a zároveň i internacionalizace, měla by zvážit vlastní přímou zahraniční investici skrze silný kapitálový vstup.

Johanson a Wiedersheim-Paul byli kritici tradičního přístupu k internacionalizaci a argumentovali tím, že modely internacionalizace v té době neřešily otázku kulturních rozdílů a ani potřebné interní předpoklady firmy k její internacionalizaci. **Uppsala internacionalizační model** (1997) byl založen na empirické studii čtyř švédských firem, které v minulosti vstoupily na zahraniční trhy (Zohari, 2008). Dle Uppsala modelu existují čtyři kroky k internacionalizaci firem:

- 1) Žádné pravidelné exportní aktivity (Sporadický export).
 - 2) Export skrze nezávislé zástupce (Exportní modely).
 - 3) Založení zahraniční dceřiné společnosti.
 - 4) Zahraniční výroba/výrobní jednotky.
- (Hollensen, 2011)

Uppsala model tedy předpokládá, že se firma internacionalizuje v po sobě jdoucích krocích. Takovýto postup internacionalizace byl podpořen studii již zmíněných čtyř švédských firem. Mezinárodní aktivity jsou ale také otázkou obecné znalosti mezinárodních operací a znalostí tržních specifik. Má se za to, že s vyšší úrovní zkušeností a znalostí firmy v mezinárodním prostředí se také zvyšuje síla odhodlání na daném trhu (Hollensen, 2011).



Zdroj: Forsgren a Johanson, 1992, str. 1-18

Obr. č. 1: Dimenze Uppsala modelu

Obrázek 1 znázorňuje dimenze firmy v jejím procesu internacionalizace. Je zde vidět, že čím více se firma angažuje na více zahraničních trzích a čím více firma na daných trzích investuje, tak tím je vyšší úroveň internacionalizace dané firmy. Dle těchto dimenzí je také možno vidět, že firma může jít cestou geografické diversifikace a používat k jejím aktivitám jen export, nebo vybrat jen jeden trh a výrazně na něm investovat. Je ale jisté, že kombinací těchto dvou přístupů má firma silnější mezinárodní prezenci.

V posledních letech se ale stále častěji objevují firmy, které nemají předešlé zkušenosti se zahraničním trhem a hned od svého začátku operují na více trzích zároveň. Takovéto firmy jdou proti stávajícím teoriím graduální internacionalizace a jsou to tzv. **Born Globals**. Tyto speciální firmy mají za svůj cíl rapidní internacionalizaci bez žádných předcházejících angažmá na zahraničních trzích a bez dlouholetých zkušeností v mezinárodním prostředí (Hollensen, 2011).

Typický *Born Global* lze charakterizovat jako malou až střední firmu (SME) s méně než 500 zaměstnanci a ročním obratem pod 100 miliony dolarů. Tyto firmy zpravidla závisí na inovačních technologiích a berou svět jako jeden trh bez hranic již od času jejich vzniku. *Born Globals* jdou tedy proti tradičním teoriím internacionalizace, a to hlavně díky vývoji informačních technologií. Díky internetu se otevřely nové možnosti pro malé a střední technologické firmy, které tak mohou operovat mezinárodně jen díky internetu. Tím se odbourávají nutné a nákladné vstupy na zahraniční trhy (Hollensen, 2011).

Jako příklad novodobého úspěšného *Born Global* lze uvést světoznámou firmu Spotify, která byla založena jako start-up ve Švédsku. Jednalo se o službu, která klientům poskytovala streamování hudby přes internet. Právě díky tomu, že byla firma založena na internetu, mohla hned od svého vzniku oslovit potenciální klienty po celém světě. Od svého vzniku v roce 2008 má firma již 140 milionů uživatelů (Spotify, 2017) a dá se považovat za velmi úspěšnou mezinárodní společnost.

Za zmínku stojí také tzv. **Born Again Globals**. Tyto firmy se vyznačují tím, že operují již dlouhá léta na svém domácím trhu a doposud neměly ambice internacionalizace. Poté ale v horizontu 2-5 let nasadí strategii rapidní internacionalizace – většinou jako důsledek změny vlastnictví firmy nebo managementu. Firma tedy přeskočí tradiční graduální internacionalizaci a spadá svou strategií spíše do definice *Born Global* (Bell, McNaughton a Young, 2001).

V případě čínských firem se setkáme spíše s případy graduální internacionalizace anebo s případy *Born Again Globals*, které budou navazovat na svou silnou pozici na čínském trhu.

1.2 Čínské firmy a jejich prostředí

V roce 1999 implementovala Čína svou „Going Global“ politiku, kterou chce ulehčit internacionalizaci svých domácích firem na zahraniční trhy. Čína se tak odvrátila od éry vedené v duchu Mao Ce-tunga do éry, která má přispět Číně především využitím rostoucího světového obchodu. Jednalo se jak o ideologický, tak o ekonomický zvrát a tato strategie má posunout Čínu od investiční ekonomiky ke spíše inovační ekonomice (China Policy, 2017). Čína má ale svá ekonomická a kulturní specifika, která jsou důležitá v celkovém pochopení strategie, kterou čínské firmy používají pro svou internacionalizaci.

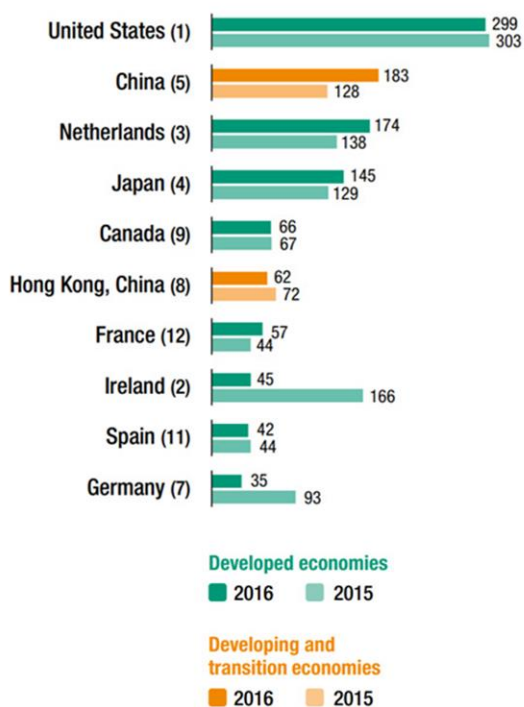
1.2.1 Ekonomické prostředí čínských firem

Čína je považována za člena BRICS – tedy skupinu největších rozvíjejících se ekonomik na světě společně s Brazílií, Ruskem, Indií a Jihoafrickou republikou. Je považována za rozvíjející se zemi především kvůli malému HDP na hlavu (stále jen frakce HDP na hlavu západních rozvinutých zemí, ale i sousedů Číny) a nekompletním tržním reformám (The World Bank In China, 2017). Čína se dnes také řadí mezi přední recipienty zahraničních investic, ale zároveň i mezi přední zahraniční investory.

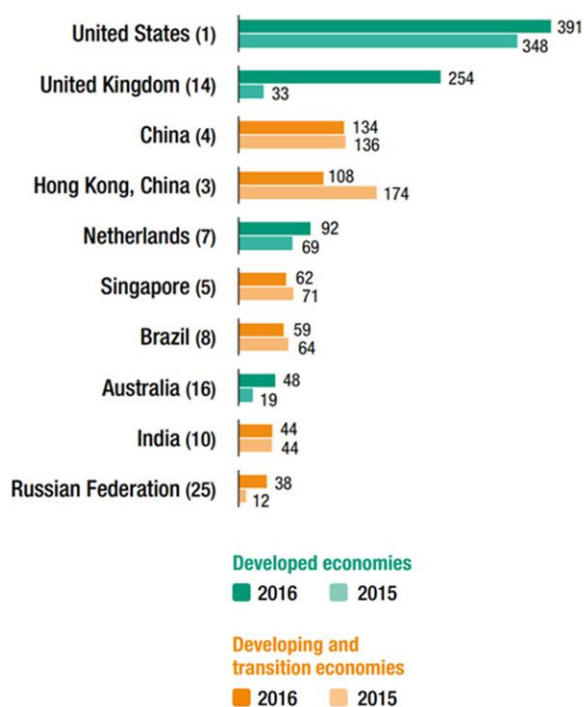
Přímé zahraniční investice do Číny dosáhly v roce 2016 hodnoty 134 miliard dolarů, což řadí Čínu na třetí místo hned za USA s 391 miliardami dolarů a Velkou Británií s 254 miliardami dolarů. Z pohledu odlivu přímých zahraničních investic je Čína na druhém místě, a to se 183 miliardami dolarů hned za USA s 299 miliardami dolarů (viz obrázek 2) (World Investment Report 2017, 2017).

K takovému dramatickému zvýšení odlivu zahraničních investic přispěla nová zahraniční strategie Číny pojmenovaná „Going Global“. Tato strategie formulovaná roku 1999 měla za cíl dotáhnout Čínu na pozici globálního ekonomického lídra (China Policy, 2017).

FDI outflows, top 10 home economies, 2015 and 2016 (Billions of dollars)



FDI inflows, top 10 host economies, 2015 and 2016 (Billions of dollars)

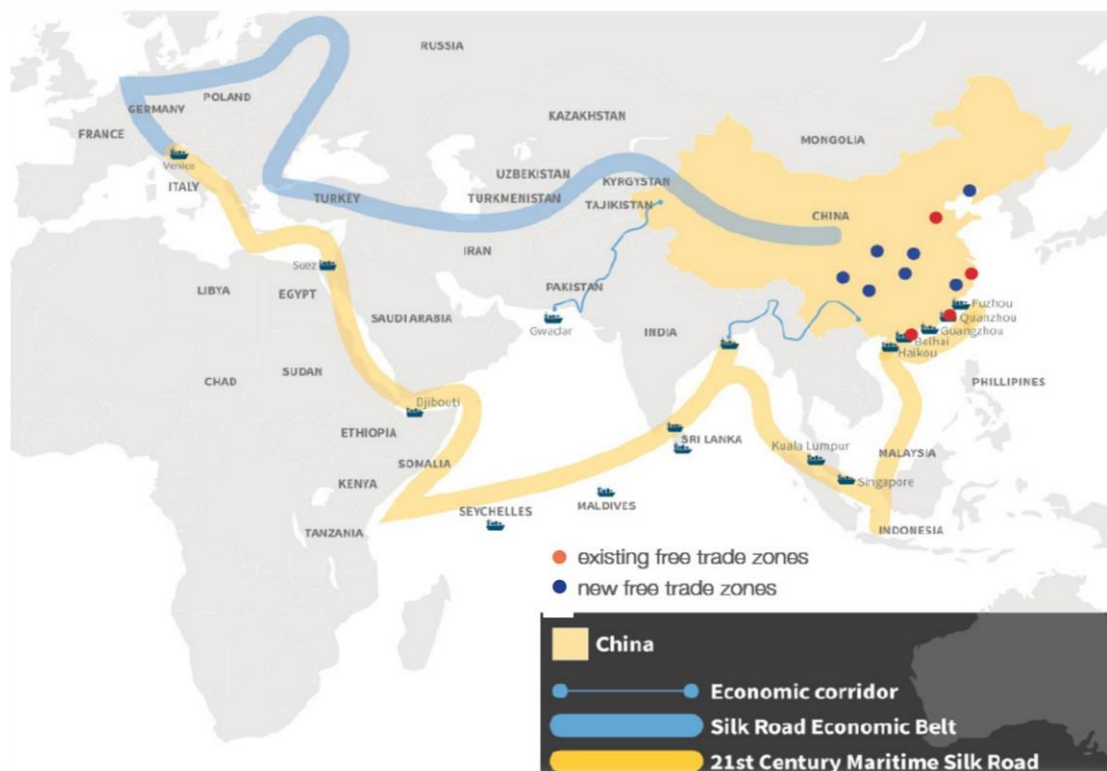


Zdroj: UNCTAD, 2017, str. 12-14

Obr. č. 2: Příliv a odliv přímých zahraničních investic v roce 2016 – Svět

Prvním krokem čínské Going Global strategie (Going Global 1.0) byl vstup do WTO v roce 2001. V rámci první éry Going Global byl vytvořen spíše framework pro čínské firmy a jejich export. Problém s první fází čínské globální strategie byla ale především korupce, která byla součástí vztahů mezi státem a privátními firmami. Going Global 2.0, jako nástupce první Going Global strategie, adresovala nedostatky předešlé strategie. Čínské firmy by měly tedy investovat v zahraničí s větší opatrností a s větším zájmem o zahraniční image Číny. Obecně by se dalo říci, že Going Global 1.0 byla spíše zaměřena na řešení surovin, kupování celých hodnotových řetězců, kupování většinových podílů v zahraničních firmách, vyhledávání lokálních výhod od států a spíše nést čínský model vedení firem do zahraničí.

Od roku 2012, kdy byla strategie Going Global 2.0 uvedena, se Čína snaží zaměřit na nedostatky takovýchto postupů. Going Global 2.0 je tedy spíše zaměřením na návratnost investic, stimulaci globální poptávky, portfoliové investice a splynutí s lokálním prostředím na zahraničních trzích (China Policy, 2017).



Zdroj: China Policy, 2017, str. 6

Obr. č. 3: „Belt and Road“

Čína se snaží spíše chránit před vlivem USA, a proto se zaměřuje především na obchod a infrastrukturu v Eurasii. Navrženo v roce 2013 Xi Jinpingem, „Belt and Road“ (viz Obrázek 3) je geografické označení dvou pásem, na které se chce Čína zaměřit. „Belt and Road“ označuje pás dvou obchodních tras s Eurasií – Hedvábná cesta, která vede skrze Kyrgyzstán, Uzbekistán, Turkmenistán, Irán, Turecko a dále do Evropy, a námořní hedvábná cesta, která vede skrze Singapore, Indonésii, Malajsií, Indii, východní pobřeží Afriky, Egypt a dále do Evropy.

Skrze tyto obchodní cesty se bude Čína snažit o vybudování infrastruktury, obchodních vztahů a dohod (China Policy, 2017). Dle oficiálních statistik se v tzv.

Belt and Road pásmu proinvestovalo již 14,35 miliardy dolarů v 53 zemích pásma a bylo podepsáno více než 8158 kontraktů v hodnotě 126,03 miliardy dolarů v 61 zemích pásma (Mofcom, 2017). Dnes jsou investice v Belt and Road pásmu rovny již 51,6 % celkových zahraničních kontraktů Číny (China Policy, 2017).

Je tedy jisté, že čínské zahraniční investice jsou silně motivovány institucemi a strategií čínského státu. Čínská vláda podporuje typy zahraničních investic, které považuje za vhodné dle jejich strategie, a odměňuje firmy, které následují taková pravidla. Odměny, které tyto firmy získávají, jsou ve formě zvýhodnění daně z přidané hodnoty a lepší podmínky financování pro danou firmu. Díky těmto podporám od státu bylo velké množství čínských firem motivováno k rapidní expanzi do zahraničí. Pro Čínu to také ale znamená, že čínské státně vlastněné podniky (*State owned enterprises – SEOs*) formulují jejich strategii dle státních priorit (Deng, 2009).

Ze studie provedené Mei Yuem z Birminghamské univerzity na vzorku 10 639 firem v letech 2003 až 2010 vyplývá, že i přes snížení podílu státně vlastněných firem na čínském trhu čínská vláda stále drží velké podíly ve firmách se strategickými surovinami, což není vskutku ani takovým překvapením. Studie dále znázorňuje skutečnost, že státně vlastněné podniky mají od těch privátních velké výhody a dosahují tak lepších finančních výsledků. Na čínském trhu panuje spíše slabá ochrana investorů a špatná dobytelnost práva. V případech firem, kde je stát značným akcionářem, tak dochází ke zlepšení těchto podmínek, a to především z pohledu financování a surovin (Yu, 2013).

Z těchto skutečností vyplývá, že stát a jeho instituce hrají ve strategiích a úspěchu čínských firem klíčovou roli. Státní podniky jsou tedy silně zvýhodněny a mohou si dovolit podstoupit větší risk v jejich procesu internacionalizace.

1.2.2 Motivy internacionalizace čínských firem

Čínské firmy motivuje k rozsáhlé internacionalizaci více faktorů. Kondice domácího trhu jsou jedním z motivů pro internacionalizaci čínských firem, a to především jejich nízkonákladová produkce. Zatímco v minulosti byly čínské firmy úspěšné v pozici nízkonákladových lídrů, dnes se již čínské firmy nemohou spoléhat na to, že vyrobí své produkty za nižší ceny než na zahraničních trzích, a

to především proto, že se na velkém množství zahraničních trhů již operuje s velmi nízkými náklady díky nadbytku kapacit. Vzhledem k tomu, že jsou nízké náklady na výrobu spojené také s nízkou úrovní technologické vyspělosti těchto firem, jsou čínské firmy motivovány jít do zahraničí například kvůli získání nových technologií, surovin nebo kvůli již nedostačujícímu domácímu trhu (Child a Rodrigues, 2005).

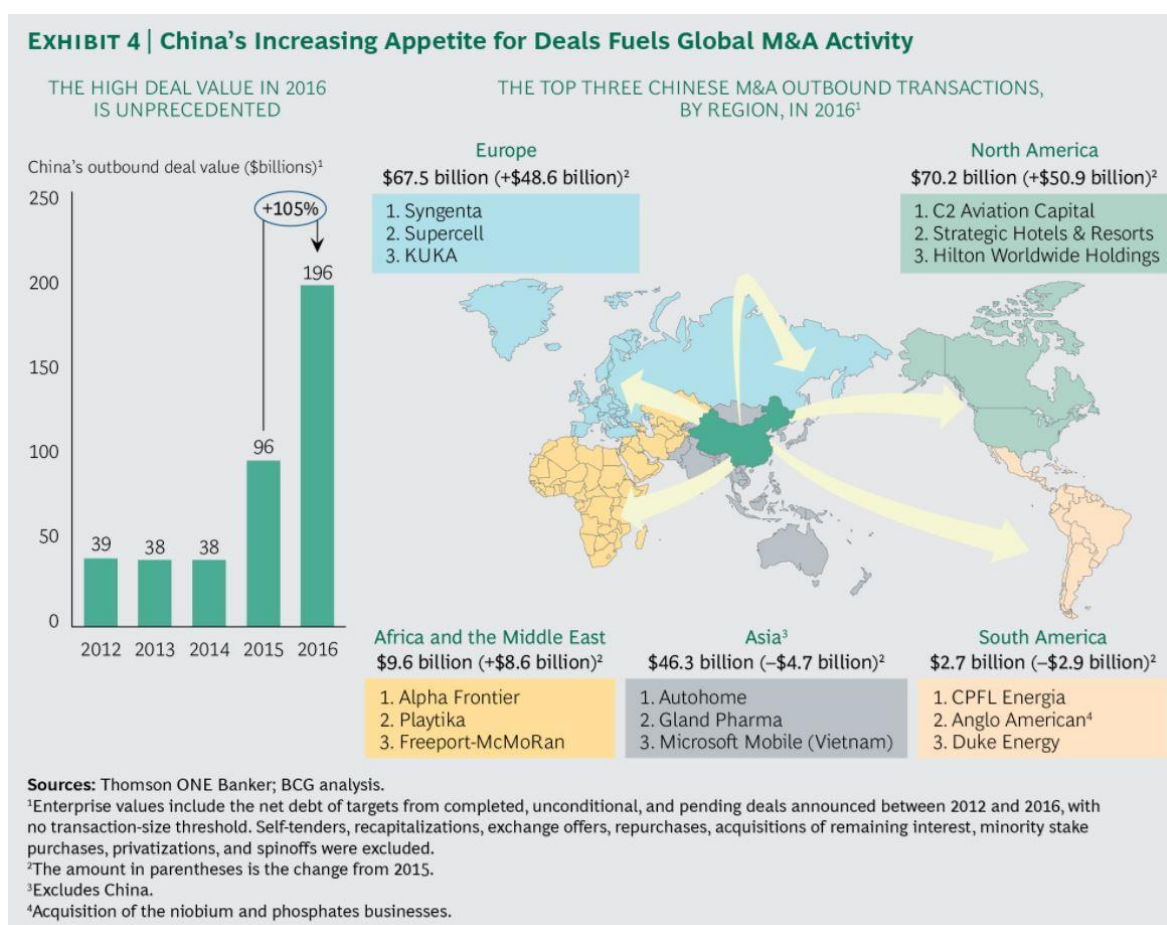
Deng (2004) kategorizuje motivace čínských firem do pěti hlavních kategorií a těmi jsou:

- 1) Investice za účelem získání surovin
- 2) Investice za účelem získání nových technologií
- 3) Investice s cílem získat nový odbyt pro produkty
- 4) Investice za účelem větší diversifikace
- 5) Strategické investice

I přes to, že je Čína poměrně dobře vybavena nerostnými surovinami, pokud jsou jejich suroviny přepočítány na obyvatele, pak je jejich vybavení poměrně malé. **Investice za účelem získání surovin** jsou v zahraničí zaměřeny především na hliník, železo, měď, ropu nebo také dřevo a ryby. Všechny tyto suroviny mají v Číně rostoucí poptávku a těžební kapacity jsou v Číně již omezené (Deng, 2004). Jako příklad je možné uvést akvizici uskutečněnou v roce 2016 100 % podílu ve firmě Freeport-McMoRan DRC Holdings (společnost ze Spojených států amerických), která čínskou společnost China Molybdenum stála okolo 2,8 miliardy dolarů. Tato investice byla uskutečněna v roce 2016 a zajistila tak této čínské společnosti přístup k těžišti kobaltu, který je, mimo jiné, důležitý pro výrobu baterií, které Tesla Motors používá ve svých vozech (UNCTAD, 2017).

Jak již bylo řečeno, zahraniční investice mají také za jeden z cílů získání nových **technologií a duševního vlastnictví** od zahraničních firem. Akvizicemi a fúzemi se tak čínské společnosti dostávají k technologiím, aby si tak kompenzovaly jejich konkurenční nevýhody. Čínské firmy takto získávají know-how především ve Spojených státech (Deng, 2004). Na obrázku 4 jsou znázorněny největší akvizice a fúze čínskými společnostmi ve světě v roce 2016. Za zmínku stojí například německá společnost KUKA, která byla koupena čínskou společností Midea za

částku 3,9 miliardy dolarů. Firma Midea ale také v ten samý rok koupila 80 % podíl v divizi Toshiba Home Appliance za 472 milionu dolarů (Bloomberg, 2017).



Zdroj: BCG, 2017

Obr. č. 4: Největší čínské fúze a akvizice v roce 2016

Čína má ale také oblasti průmyslu, kde již produkuje více, než je schopný samotný čínský trh pojmout. Čínské firmy z oblasti textilu, jízdnicích kol, obuvi a domácích spotřebičů tak hledají **odbyt mimo domácí trh**. Problémem těchto společností jsou ale obchodní bariery, a to především anti-dumpingové zákony a technické standardy. Čína má ale v těchto oblastech konkurenční výhodu nad výrobci z méně vyspělých ekonomik světa, a proto jsou rozvíjející se trhy hlavním cílem těchto čínských společností (Deng, 2004).

Diversifikace risku čínských společností je další důvod pro jejich internacionalizaci. S podporou státu, který chce napomoci vzniku konglomerátů, které existují v Japonsku a Koreji, se některé společnosti již stávají velmi

diversifikovanými (Deng, 2004). Příkladem takového konglomerátu je Sinochem, jehož produktové portfolio dnes zahrnuje rafinaci ropy, obchod s ropou, logistické a skladové služby, výrobu hnojiv a semen společně s agrochemií, farmaceutické produkty a ostatní chemické produkty, ale také developerské služby v oblasti nemovitostí a finanční služby. Sinochem je ale zároveň státem vlastněná společnost a spadá tak pod čínské ministerstvo obchodu (MOFTEC) (SINOCHEM, 2017).

V poslední řadě jsou čínské firmy motivovány v jejich internacionalizaci **strategickými investicemi**, které mají plnit cíle na korporátní úrovni potažmo na státní úrovni v případě státně vlastněných korporací. Pro státně vlastněné společnosti budou cílem oblasti tzv. „Belt and Road“ – tedy oblast, kterou Čína ve své *Going Global* strategii propaguje jako hlavní regiony, ve kterých se chce Čína v budoucnosti angažovat. Pro jiné společnosti, jako je to například u společnosti Midea, je dlouhodobým cílem vybudování silné značky v Japonsku, Německu a Spojených státech.

1.2.3 Klasifikace a typy čínských firem

Čínské firmy lze klasifikovat do dvou skupin, a to jsou: firmy, které jsou asociované se zahraničím – tedy vlastněné zakladatelem ze zahraničí, a firmy domácí. Společnosti založené zahraničními vlastníky reprezentují přímou zahraniční investici v Číně. Domácí společnosti jsou ale již zajímavější pro tuto práci především kvůli tomu, že jsou zdrojem přímých zahraničních investic z Číny. Hlavními zástupci těchto firem jsou:

- 1) SOE (*State owned enterprise*) – Státně vlastněná společnost
 - 2) Soukromá společnost
 - 3) Individuální podnik
- (ChinaCheckup, 2015)

Státně vlastněné společnosti (SOE) jsou velmi důležitou a nedílnou součástí podílu firem na čínském trhu, a to především proto, že ještě donedávna byly všechny společnosti vlastněny státem. Od počátku 80. let se ale Čína rozhodla pro reformu svých státně vlastněných společností a začala privatizace. I přes jejich radikální úbytek, v porovnání s dnešní dobou, jsou ale tyto státem vlastněné

společnosti velmi důležitými hráči na čínském trhu, a to především v oblasti surovin jako je například ropa nebo energetika, ale také v oblasti bankovníctví (ChinaCheckup, 2015). Příkladem takové společnosti je Sinopec – největší rafinér v Asii a největší státně vlastněná společnost v Číně.

Od roku 2015 se ale Čína u svých SOE snaží o míchané vlastnictví mezi státem a privátním sektorem. Nová reforma státně vlastněných společností má za cíl přenést kontrolu a management korporátnímu systému. Dále bylo cílem rozdělení těchto státně vlastněných organizací na ty, které jsou „profitové“, a na ty, které slouží veřejnosti, a to proto, aby bylo možné lépe rozdělit společnosti dle toho, jestli potřebují státní pomoc pro poskytování veřejných služeb, nebo jestli mají být motivovány k vyššímu zisku pod užším rozpočtem. Na paměti by ale mělo zůstat především to, že tato reforma nemá za cíl snížit kontrolu státu nad těmito společnostmi, ale spíše získat financování z privátního sektoru. SOE jsou tedy nadále pomyslnou administrativní rukou státu a jejich strategie a cíle se moc neliší od těch státních (Forbes, 2017).

Soukromé společnosti jsou nyní nejpobulárnějším typem společnosti v Číně. Jsou to společnosti, které nejsou nijak ovlivněny ani vlastněny státem nebo jeho institucemi. Jsou to ale také velmi důležité společnosti proto, že stojí za dnešní transformací Číny – tedy Číny, která se pohybuje od státně vlastněných společností k privátnímu sektoru. Mezi tyto společnosti patří například společnosti Huawei Technologies Co Ltd., která je se svým obratem 75,1 miliardy dolarů největší soukromou společností v Číně (ChinaDaily, 2017). Huawei Technologies je globální technologická společnost se sídlem v Shenzhen. Mezi tyto společnosti ale také patří například společnost Lenovo – technologická společnost se sídlem v Pekingu.

Posledním typem firmy v tomto rozdělení je tzv. „Individuální podnik“ neboli **živnostník**. Je to nejjednodušší forma podnikání v Číně a je používána pouze pro ty nejmenší podniky. Podmínkou založení je čínské občanství a národnost (China Checkup, 2015).

Poměrně zajímavou formou společnosti v Číně jsou tzv. **Township-village enterprise (TVE)**. TVE lze definovat jako business (převážně průmysl), který patří

všem rezidentům komunity, ve které je takový TVE situován. Takováto komunita může být o velikosti města (okolo 3 500 domácností) nebo jen o velikosti vesnice (okolo 200 domácností). TVE nejsou státem vlastněné společnosti, nejsou ani formou kooperace a nejsou ani soukromé firmy. Nejlépe se dají TVE charakterizovat jako komunitní společnosti s firemní strukturou, kde má rozhodovací postavení komunitní vláda (Che a Qian, 1997).

Pokud bychom chtěli strukturu orgánů takovéto společnosti přirovnat k těm, které mají jiné čínské společnosti, tak by se pak dalo říci, že komunitní vláda hraje roli představenstva a nejvyššího managementu a jednotlivé TVE se dají v dané komunitě popsat jako divize nebo dceřiné společnosti. Rezidenti v takovéto komunitě se pak dají brát jako beneficianti. V případě takového rozdělení se pak dá říci, že se TVE přibližují svým charakterem veřejně obchodovaným společnostem v západních zemích (Che a Qian, 1997).

I přes to, že jsou jak TVE, tak SOE kontrolované vládou (TVE komunitní a SOE státní), mají TVE poměrně značné nevýhody oproti SOE, a to především ve financování, kde SOE dostávají lepší podmínky u státních bank vzhledem k jejich propojení se státem. TVE tak musí s bankami pro jejich financování vyjednávat a nedosahují na tak dobré podmínky jako SOE (Che a Qian, 1997). Čína od roku 2000 již nevydává statistiky na TVE a považuje je jako integrální část jejich průmyslu.

Na území Číny se dají registrovat firmy, ale také v **Hong Kongu**, a tím se značně mění jejich právní základy od těch registrovaných přímo v Číně. V roce 1997 byla suverenita Hong Kongu přenesena pod Čínu, ale i přes to zůstává Hong Kong autonomním regionem v Číně.

Registrace firem v Hong Kongu je podstatně rozdílná od těch v Číně. Firemní registrace v Hong Kongu je, na rozdíl od Číny, jedna z nejjednodušších na světě proto, že je Hong Kong velice vyspělý jako kapitalistická ekonomika. Je ale důležité poznamenat, že firma registrovaná v Hong Kongu nemůže operovat na čínském trhu, a to platí i obráceně. Obecně je běžné, že firmy v Hong Kongu registrují další firmu přímo v Číně, a to především ve městech Guangzhou nebo

Shenzen, a provádějí tak operace v Číně pod vedením z mateřské společnosti v Hong Kongu (ChinaCheckup, 2014).

1.2.4 Management a kultura čínských firem

Čínské firmy to ale nemají na zahraničních trzích lehké, a to především díky silným kulturním zvyklostem, které jsou od západního světa velmi odlišené. Základními problémy jsou především jazykové bariery manažerů čínských společností a také styl vedení společností v Číně oproti tomu v ostatních západních zemích.

Většina čínských firem je vedena tzv. „top to bottom“ – tedy stylem, kde je jedno hlavní profitové středisko (většinou v Číně) a tam jsou dělána veškerá rozhodnutí, co se týče chodu firmy a její strategie. Tento přístup je funkční, pokud společnost nabízí jeden výrobek nebo velmi úzké produktové portfolio. Pro globální společnosti je ale nutné změnit organizační strukturu na spíše horizontální přístup vedení společnosti. Problémem manažerů dnešních nových mezinárodních čínských firem je především nedostatek zkušeností v mezinárodním prostředí firmy. S přibývajícimi zkušenostmi těchto firem z pohledu organizace a managementu je ale pravděpodobné, že časem nasadí sofistikovanější metody vedení globálních společností (Dietz, Orr a Xing, 2008).

V procesu globalizace se čínské firmy setkají s výzvou kombinování západních forem komunikace a kulturních norem s těmi čínskými. Dle Dietze, Orra a Xinga je tato kulturní bariéra jedním z největších problémů v globalizaci čínských firem. Další potíží je jazyková vybavenost čínských manažerů, a to především jejich plynulost v anglickém jazyce. Jazyková bariéra může podlomit schopnost manažerů vést společnost i mimo Čínu. Tato bariéra dohromady s preferováním nepřímé konfrontace znamená velké ztížení i pro prezentování na světových přednáškách – věc, která je standardem ve vyspělých západních zemích (Dietz, Orr a Xing, 2008).

Příkladem správného přizpůsobení globálním podmínkám je největší soukromá čínská společnost – Huawei Technologies Co. Ltd. – která se z malé společnosti se 800 zaměstnanci vypracovala na globálního hráče v oblasti technologií. V roce 2008 zaměstnávala 61 000 lidí a jejich produkty bylo možné zakoupit ve více než

100 zemích světa (Huawei Technologies Co. Ltd., 2017). Dnes společnost zaměstnává více než 180 000 zaměstnanců a jejich produkty jsou dostupné ve více než 170 zemích a regionech po celém světě. Začínajícím bodem této společnosti byl ale čínský trh. Dnes každá divize Huawei vyvíjí jejich vlastní zařízení a následně implementuje prodejní strategii dle geografických specifik (Dietz, Orr a Xing, 2008).

Management lidských zdrojů je v čínských společnostech také velmi rozdílný. Dle čínské kultury jsou lídři čínských společností zvyklí nahlížet na zaměstnance ve své firmě jako spíše na svou rodinu, ale zároveň od nich čekat větší pracovní nasazení (Harward Business Review, 2014).

Čínské firmy také preferují jednoduchou organizační strukturu, kde, jak již bylo zmíněno, je vše řízeno z vrchních pozic ve firmě. Co je ale méně známé o této organizační struktuře, je především silná decentralizace v čínských firmách. Jednotlivé divize mají prakticky plnou autonomii, což umožňuje rychlou reakci a flexibilitu v případě tržních změn. Příkladem může být i již zmíněná společnost Midea, která je jedním z největších výrobců spotřebičů na čínském trhu. Jednotlivé divize Midei operují nezávisle od ostatních, kde každá divize má svého manažera zodpovědného za zisk a ztrátu dané divize. Samozřejmě se v tomto případě jakékoliv synergie v rámci dané firmy musí dát stranou (Harward Business Review, 2014).

Společnost, která vzala decentralizaci až do extrému, je Haier – největší výrobce domácích spotřebičů na čínském trhu. Tato společnost je složena z tisíců mikro firem a všechny zodpovídají přímo předsedovi představenstva. Haier nemá ani společná nákladová střediska a jejich finanční oddělení nabízí své služby firmám ve společnosti za poplatky.

2 Rozdíly čínských, japonských a jihokorejských společností

Pro důkladnou analýzu toho, jestli je internacionalizace čínských firem opravdu rozdílná od jiných zahraničních firem, bude vhodné porovnat velké mezinárodní čínské firmy s podobnými mezinárodními firmami v okolních asijských zemích. Země, které byly vybrány pro porovnání s Čínou, jsou Japonsko a Jižní Korea. Obě tyto země mají více silných mezinárodních společností, a proto je možné firmy těchto zemí mezi sebou porovnávat. Dalším faktorem byl také typ průmyslu, ve kterém tyto mezinárodní firmy operují. Pro řádné srovnání společností byl zvolen jednotný průmysl, a to **průmysl elektrotechnický**. Důvodem pro zvolení společností v elektrotechnickém průmyslu bylo především to, že tyto společnosti jsou v Číně nové a je tedy možné zkoumat a porovnat jejich metody a strategie internacionalizace s těmi společnostmi, které již v zahraniční působí delší dobu. Dalším důvodem pro zvolení elektrotechnického průmyslu je to, že v tomto průmyslu působí více velkých čínských mezinárodních společností. Je také nutno zmínit, že čínské společnosti tohoto průmyslu jsou na mezinárodní úrovni poměrně mladé a následující zahraniční společnosti, které budeme s čínskými společnostmi porovnávat, působí již na mezinárodní úrovni dlouhou dobu.

Z každé již zmíněné země byly vybrány dvě elektrotechnické mezinárodní společnosti. Za čínský elektrotechnický průmysl byly vybrány společnosti **Lenovo** a **Huawei**, za japonské společnosti **Sony** a **Panasonic** a za jihokorejské společnosti **Samsung** a **LG**. Důvodem pro vybrání těchto specifických společností je především to, že jsou všechny technologickými giganty a nedílnými hráči na světovém trhu elektrotechniky. To také zaručí zjištění relevantních rozdílů mezi těmito společnostmi.

2.1 Metodologie

Porovnávání výše zmíněných společností bude probíhat formou **případových studií** pro každou zmíněnou společnost. V rámci těchto případových studií se bude práce orientovat na předem definované body, které jsou pro porovnání společností důležité. Tyto body jsou shrnuty v tzv. protokolu případové studie, který dá případovým studiím základní strukturu (Yin, 2009). Strukturu protokolu případových studií je možné nalézt v příloze této práce. Cílem tohoto protokolu

případové studie je vytvoření přehledu vývoje mezinárodních aktivit dané společnosti v průběhu času. Cílem tohoto přehledu je vnést do kvalitativní analýzy případové studie strukturní prvek, pomocí kterého bude následně možno provést komparativní analýzu rozdílů a specifík daných společností a stanovit závěry výzkumu.

Rok založení firmy udává, jak dlouho již firma funguje, a dle zakladatele je také možné zjistit, jestli byla firma založena jednotlivcem, skupinou nebo státem. Faktor zakladatele nám napovídá, jestli byla firma hned od svého založení ovlivněna faktorem vlastnictví. V oblasti **produktového portfolia** nás zajímají především produkty, které jsou nabízeny globálně. Vzhledem ke stejnému odvětví firem by se tento bod neměl mezi vybranými společnostmi nijak výrazně lišit. Dle **vlastnické struktury** se dá o společnosti vyvodit hned několik důležitých informací. Pokud byla společnost silně spojena od svého založení se státem, může docházet k rozhodnutím společnosti, které jsou spíše v souladu s požadavky institucí a nebyly by zvažovány, pokud by byla společnost v soukromém vlastnictví. Faktorem bude také to, jestli je firma vlastněna zahraničními nebo domácími rezidenty. V tomto případě je pak možné vyhodnotit to, jestli byl na firmu vyvíjen tlak k internacionalizaci ze zahraničí nebo z domova.

Internacionalizace je pro tuto diplomovou práci klíčovým bodem, na který se budou případové studie zaměřovat. V protokolu je rozdělena na několik částí počínaje metodou internacionalizace. Metodou je myšlen styl, kterým společnost vstupovala na zahraniční trhy, ať už je to přímá zahraniční investice, export, licencování, nebo franšíza. **Cílové regiony** jsou zejména indikací, jestli je společnost rozsáhlá například jen v asijském regionu, nebo jestli má globální strategii. Země, ve kterých vybrané společnosti operují, se mohou lišit, a to potom především ve výsledném harmonogramu, kde bude vidět postupný vstup na zahraniční trhy dané společnosti. Některé společnosti mohly začít svou internacionalizaci na domácím kontinentu nebo ve svém nejbližším okolí, zatímco jiné mohly vstupovat rovnou na jiné kontinenty. **Míra internacionalizace** ukazuje, jak moc je společnost „internationalizována“. Tento ukazatel se dá dobře odhadnout pomocí tzv. **transnationality indexu (TNI)**, který v sobě skrývá data o poměru aktiv doma a v zahraničí, poměru domácích zaměstnanců vůči

zahraničním, ale také např. poměru tržeb doma a v zahraničí (World Investment Report 2017, 2017). Pomocí tohoto indexu lze říci, jestli je firma centralizovaná v domácí zemi nebo jestli má své aktivity více mezinárodní. Bod „rychlost internacionalizace“ je myšleno to, jak a kdy firma podnikla vstupy na zahraniční trhy. Je možné, že zmíněné firmy byly dlouhou dobu jen domácími a pak nastala doba, ve které nasadily silnou internacionalizační politiku. Pro tuto práci budou důležité především důvody pro různé postupy internacionalizace v čase.

Posledním bodem je míra provázanosti dané společnosti s **veřejnými institucemi**. V předchozích kapitolách bylo již naznačeno, že čínské firmy jsou silně napojené na domácí instituce, a je také ukázáno, že tyto instituce ovlivňují chování domácích firem v souladu se strategií čínského státu. Zatímco v ostatních vybraných zemích se tak silná provázanost nedá čekat, je stále možné, že některé z vybraných společností mají vázanost na veřejné instituce.

2.1.1 Křížová případová studie

Případová studie může být chápána jako studie jednoho případu pro účely pochopení širšího rozsahu případů, které s danou případovou studií souvisí. Příkladem z této práce může být použití případové studie společnosti z určité země pro pochopení širšího kontextu internacionalizace daného typu společností z dané země. Případová studie může obsahovat více zkoumaných případů, ale v takovém případě se nedá každý ze zkoumaných případů prozkoumat do větší hloubky. Ve chvíli, kdy se záměr případové studie mění z jednoho případu na více případů, tak se takovéto případové studii říká křížová případová studie – *cross-case study* (Gerring, 2011). V případě této práce se dá říci, že se jedná o danou cross-případovou studii, a to především proto, že se práce zaměřuje na více společností a následně používá tyto různé případy pro jeden obecný závěr či poznání.

Pro účely této práce je křížová případová studie důležitá především kvůli výsledkům a jejich použití. Na rozdíl od normální případové studie zabírají výsledky křížové případové studie velmi široké spektrum aspektů. Křížová případová studie je také ideální pro testování hypotéz a napomáhá porozumět efektům zkoumaných jevů (Gerring, 2011).

Je ale důležité pochopit, že případová studie jako taková se používá spíše pro generaci hypotéz než pro jejich testování. Je také důležité zmínit, že výsledky případové studie jsou ovlivněné různými faktory, které může ovlivnit její autor. Autor může také designem případové studie naklonit její výsledky pro účely jeho výzkumu. Nemělo by se tedy zacházet do silných závěrů z dané případové studie bez zvážení celého spektra dalších možných faktorů, které mohly ovlivnit případovou studii (Gerring, 2011).

2.1.2 Transnationality index

V roce 1995 poprvé uvedl UNCTAD ve svém „World Investment Report“ pojem Transnationality Index (TNI). Tento index má pomoci rozpoznat u společnosti, jak jsou její aktivity internacionalizované, a používá k tomu poměr aktivit na domácím trhu a aktivit na trzích zahraničních. Pokud je poměr těchto aktivit vyšší u zahraničních trhů, pak je společnost více internacionalizována, zatímco naopak společnost, která provádí většinu svých aktivit na domácím trhu, bude mít poměr těchto aktivit spíše nakloněný k poměrně slabé míře internacionalizace.

Index má několik dimenzí a je počítán ze tří hlavních komponent: poměr zahraničních tržeb k tržbám domácím, poměr zahraničních aktiv k aktivům domácím a poměr zaměstnanců v zahraničí vůči těm, kteří jsou zaměstnáni v zemi domácí. Každý z těchto indexů sám o sobě vyjadřuje důležité informace o společnosti – aritmetický průměr z těchto tří dává dohromady již zmíněný Transnationality Index. Pro orientaci lze použít příklad společností a jejich TNI – například společnost Nestlé má index 92,5 (UNCTAD, 2016) a to znamená, že 92,5 % aktivit této společnosti se odehrává mimo domácí zemi a spíše na zahraničních trzích. Opakem může být například společnost Alphabet Inc., která stojí za světoznámou značkou Google. Tato společnost má TNI 33,3 (UNCTAD, 2016), což znamená, že společnost provádí své operace především na domácím trhu.

Je ale důležité zmínit, že tento index má svá omezení, a to především v případech, kdy se jedná o velké poměry internacionalizace společnosti jen kvůli daňovému zvýhodnění v zemi jiné. Taková společnost by pak měla velká aktiva na zahraničním trhu, ale nemusela by být ve skutečnosti vůbec internacionalizována.

Index se také může lišit díky různým podmínkách nabídky a poptávky po produktech dané společnosti. Index tyto výjimky nedokáže vyloučit, avšak u společností, které jsou pro tuto práci vybrané, nebude k takovýmto výjimkám s největší pravděpodobností docházet. Proto je pro tuto práci index TNI považován za silný ukazatel internacionalizace zvolených nadnárodních společností.

Další aspekt, který tento index dokáže rozlišit, je outsourcing. Outsourcing je pojem používaný pro situaci, kdy společnost zaměstná jinou společnost pro výkon nějaké práce za použití zaměstnanců dané externí společnosti (BusinessDictionary, 2018). To může znamenat, že u některých společností zkoumaných v této práci může docházet k tomu, že ukazatel TNI bude naznačovat jistou míru internacionalizace společnosti bez zahrnutí možných outsourcovaných aktivit firmy. Jako příklad výrazného outsourcingu je společnost Apple, která řeší celou svou výrobu čistě přes externí firmu Foxconn.

2.2 Čínské společnosti

Internationalizace čínských firem vzrostla rapidním tempem společně se silným růstem čínské ekonomiky. Důvody pro internacionalizaci čínských firem mohou být různé, jako například potřeba pro větší objem přírodních surovin pro silný ekonomický růst Číny. Globalizace Číny jako takové byla hnána především velkým objemem příchozích a odchozích přímých zahraničních investic. Poté, co v roce 2004 Premiér Wen Jiabao oznámil, že by více čínských společností mělo jít na zahraniční trhy, zvedl se počet zahraničních akvizic ze 40 v roce 2003 na 82 v roce 2006 a později dokonce na 298 v roce 2009, což byl v té době ekvivalent 73,2 miliard dolarů. Čínská vláda otevřeně podporuje čínské firmy v jejich internacionalizaci s použitím levné práce jako hlavní konkurenční výhodu na zahraničních trzích (Child a Rodrigues, 2005).

Jak již bylo možné vidět na obrázku 2, čínské přímé zahraniční investice (přílivy i odlivy) jsou jedny z nejvyšších na celém světě a jejich růst byl zahájen v roce 2001 tzv. „Going Global“ strategií čínské vlády. Proto, na rozdíl od ostatních zkoumaných společností, započala internacionalizace čínských firem velmi pozdě. Společnosti jako Panasonic započaly svou internacionalizaci brzy po druhé

světové válce, zatímco společnosti v Číně začaly svou internacionalizaci až na přelomu tohoto století.

Růst čínské ekonomiky byl ale v posledních letech velmi rapidní a Čína se snažila v posledních letech přeměnit jejich průmysl, který z velké části vyrábí produkty náročné na práci s nízkou přidanou hodnotou, a posunout jej na vyšší úroveň v hodnotovém žebříčku. Čína má také velký zájem na internacionalizaci domácích firem v rámci své strategie „Going Global“. Čínská vláda tak začala podporovat své firmy v jejich internacionalizaci a dnes je na globálním trhu velké množství čínských firem, které konkurují tradičně velkým globálním firmám (Ahrens a Zhou, 2013).

2.2.1 Případová studie – Huawei

Společnosti Huawei (oficiální jméno je Huawei Investment and Holding Co.) byla založena v roce 1987 a dnes je jedním z předních hráčů v oblasti technologií po celém světě. Společnost operuje z hlavního ředitelství v čínském Shenzeu a má dalších 17 regionálních ředitelství po celém světě společně s 20 výzkumnými centry v různých zemích světa. Huawei operuje hned v několika oblastech elektroniky. Nejdůležitějšími oblastmi jsou prvky internetových sítí (Cloud řešení, Big Data, Servry, Routry a Switche), telefony, počítače a další domácí příslušenství. Společnost Huawei je tedy přímým konkurentem Švédské firmy Ericsson, Cisco a nyní také konkurentem firem v oblasti chytrých telefonů jako je například Samsung, Apple nebo také Sony. Huawei je také dodavatelem 45 z 50 nejdůležitějších operátorů na světě a v důsledku tedy jeho produkty obsluhují až třetinu světové populace (Michaeli a Carrillo, 2016). Celosvětově společnost Huawei zaměstnává přibližně **180 000** zaměstnanců. (Huawei, 2018)

Vlastnická struktura společnosti Huawei je ve své podstatě přesně neznámá. Informace, které ale o společnosti jsou dostupné, naznačují, že je společnost z části vlastněna zakladatelem Ren Zhengfeiem a z další části zaměstnanci společnosti v rámci tzv. „Huawei Employee Stock Option Plan“ založeném v roce 1997. Společnost veřejně popírá jakékoliv vlastnictví ze strany čínské vlády a její možný zásah do vedení společnosti (Financial Times, 2014).

Společnost byla založena v kontextu čínské ekonomické reformy v 80. letech 20. století. Tato reforma přinesla do regionu okolo Shenzhen vlnu společností, které měly zájem využít výhody čínské ekonomiky a proměnit tak v Čínu v zemi, kterou známe dnes. V době této expanze byla většina firem ovládána státem, ale Huawei byl v tomto smyslu výjimka. Státní výpomoc pro Huawei představovala především dar pozemků a přijetí jistých státních kontraktů. CEO Huawei pro Evropu popsal **internacionalizaci společnosti** ve třech hlavních krocích: první krok bylo dobytí domácího trhu a poté další dva kroky související s internacionalizací jako takovou a R&D (Michaeli a Carrillo, 2016).

Ve své první fázi mezi roky 1987 a 1992 vyráběla společnost Huawei především telefonní přepínače a později začala vyrábět základové desky na bázi jejich vlastního designu. Cílené byly vesnické oblasti, kde neměl Huawei konkurenci velkých společností a operoval s nízkými náklady. První **R&D centra** společnosti Huawei se datují již k roku 1990 a těmito centry také začala společnost získávat konkurenční výhodu oproti jiným čínským výrobcům (Michaeli a Carrillo, 2016).

Druhá fáze expanze společnosti je mezi roky 1993 a 2000. V těchto letech se společnost změnila v mezinárodní společnost, jak je dnes známá. V tomto období nastal v Číně zlom a stát otevřel svou ekonomiku také zahraničním firmám. Společnosti jako Ericsson, Lucent, Motorola a NEC tak měly možnost vstoupit na čínský trh. Huawei si udržel svou pozici ve venkovních oblastech. V roce 1996 zkompletovala společnost Huawei svou **první zahraniční zakázku** do vyspělé země a tou byl Hong Kong. V roce 1997 společnost Huawei uzavřela dohodu o spolupráci s poradenskou společností Hay Group, IBM a Price Waterhouse Cooper, které pomohly společnosti Huawei s její transformací organizační struktury. Konečný výsledek (zdařený) měla být přeměna stávající struktury organizace v strukturu, která může operovat ve formátu globální společnosti. Zároveň ve stejném roce společnost založila svůj **první společný podnik** s firmou Beto Corporation in Russia, jejímž výsledkem byla výroba telefonních přepínačů v Rusku. Díky nízkonákladové strategii byla společnost Huawei úspěšná na ruském trhu a následovaly další zahraniční vstupy. V roce 1997 vstoupil Huawei na brazilský trh společným podnikem a po roce 1999 vstoupil také na jihoasijské

trhy, jako bylo Thajsko a Singapur. Dle zdrojů se ale jednalo jen o exportní operace nebo výzkumná centra bez výrobních kapacit (Michaeli a Carrillo, 2016).

Díky úspěchu v rozvíjejících se zemích se Huawei rozhodl vstoupit také na trhy rozvinutých zemí. Prvním cílem se staly **Spojené státy**, kde Huawei založil kancelář v roce 2001. Tato kancelář se stala sídlem společnosti v USA. V roce 2001 také Huawei získal dvě důležité zakázky v Nizozemsku a Německu. Místo již známé nízkonákladové strategie se ale tentokrát Huawei rozhodl pokořit své konkurenty díky vyspělé technologii za cenu podobnou jejich konkurentům. Následovala zakázka ve Francii a poté vstup na mexický trh a venezuelský trh v roce 2002 (Michaeli a Carrillo, 2016).

V roce 2004 dosáhla společnost poprvé ve své historii větších tržeb v zahraničí než na domácím trhu. Ve stejném roce také začala společnost svou největší expanzi, a to také díky **úvěrům od CDB** (China Development Bank). Huawei dostal úvěr ve výši 10 miliard dolarů od CDB a dalších 600 milionů dolarů od Čínské státní exportní-importní Banky. Díky této silné finanční podpoře začal Huawei nabízet své produkty silně pod cenami konkurence a tržby společnosti rekordně vzrostly. Společnost byla následně zvolena jako dodavatel pro velké komunikační společnosti ve Velké Británii jako byl Vodafone a British Telecom. V roce 2007 byl Huawei hlavním dodavatelem velkých komunikačních společností po celé Evropě (Zhu, 2008).

TNI

Ihned po zvážení stylu internacionalizace společnosti Huawei lze odhadnout, že společnost nebude velmi silně internacionalizována. Dle dodávacích kontraktů lze říci, že se společnost zaměřuje spíše na export. Následující tabulka č. 1 ukazuje TNI hodnoty pro společnost Huawei.

Tab. č. 1: TNI společnosti Huawei (2011)

Aktivita v zahraničí / celková aktiva	Tržby v zahraničí / celkové tržby	Zaměstnanci v zahraničí / celkový počet zaměstnanců	TNI (%)
41,45	65,02	19,75	42,07

Zdroj: Bai, Guan a Wang, 2011

Huawei má většinu svých tržeb v zahraničí, a to souvisí s již zmíněnými dodavatelskými kontrakty pro velké společnosti kolem světa. Z tabulky lze ale také vyčíst, že má Huawei pouze přibližně 20 % svých zaměstnanců v zahraničí. Tento fakt spojený s poměrem zahraničních aktiv k aktivům celkovým naznačuje, že Huawei má velký počet výzkumných center po celém světě, kde zaměstnává především designéry a inženýry pro vývoj, zatímco domácí pracovní síla je využívána pro výrobu produktů společnosti. Huawei se dá tedy dle indexu TNI srovnat například se společnostmi Ford nebo Apple (UNCTAD, 2016)

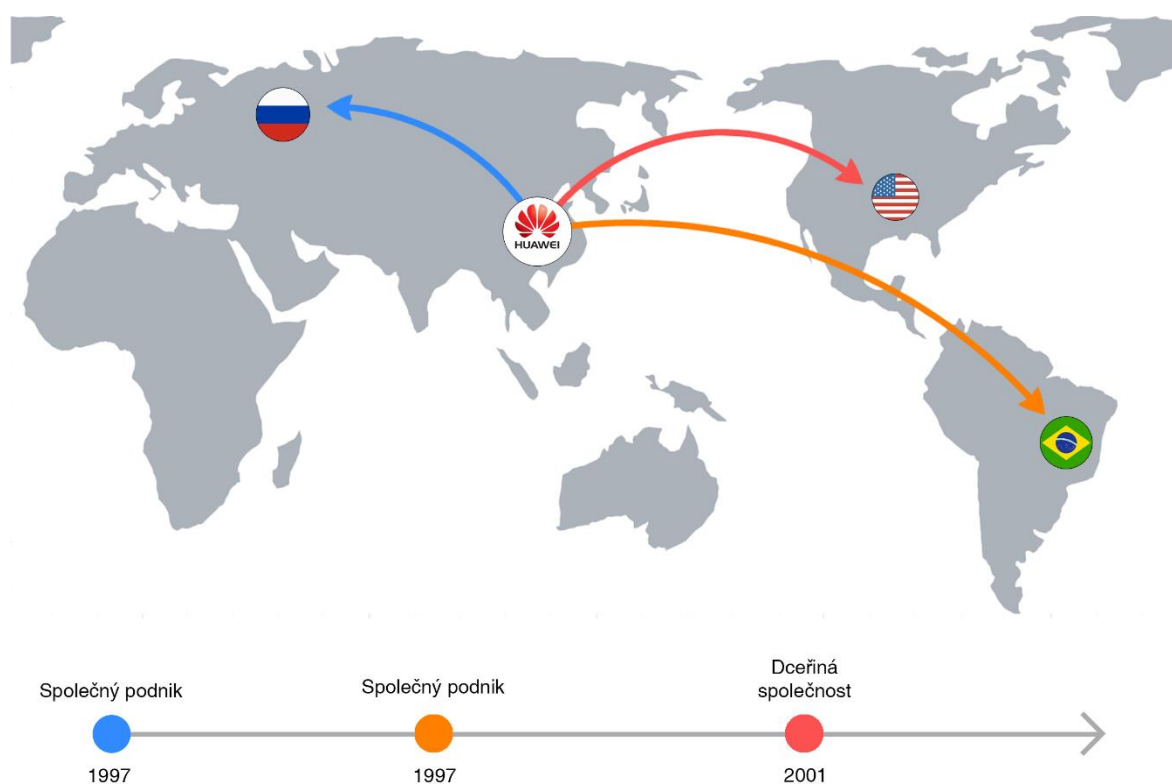
Shrnutí

Společnost Huawei byla založena v 80. letech v čínském Šenzenu, odkud dnes vede své globální operace. Od založení neměla žádné spojitosti se státem a byla privátně založena jejím zakladatelem Ren Zhengfeiem. Dnes je společnost vlastněna z jedné části zaměstnanci společnosti a z druhé části zakladatelem Ren Zhengfeiem. Společnost se ve svých začátcích soustředila na domácí trh, a především na vesnické oblasti mimo velké metropole. Prvním mezinárodním krokem byla v roce 1997 exportní zakázka společnosti do Hong Kongu a tím také započala internacionalizace společnosti jako takové. Za pomoci poradenských společností společnost Huawei úspěšně transformovala svou organizační strukturu a byla tak připravená na potenciální globální expanzi.

Huawei měl jasnou strategii, která spočívala nejdříve v dobytí domácího trhu a až poté v hledání příležitostí v zahraničí. Společným podnikem se společností Beto Corporation Russia vstoupila společnost na ruský trh, kde byla díky svým nízkým cenám velmi úspěšná. Dalšími vstupy byly například Brazílie skrze společný podnik, Thajsko a Singapur. Dalšími cílovými státy se staly Spojené státy

americké, Nizozemsko, Německo a Francie. Je důležité ale podotknout, že tyto vstupy, s výjimkou Brazílie a Ruska, nebyly přímé zahraniční investice ale spíše jen kanceláře pro získávání zakázek.

Díky silné pomoci od Čínské národní banky a Čínské exportní/importní banky se podařilo, především díky možnosti snížit ceny svých produktů, získat společnosti Huawei dodavatelské kontrakty velkých komunikačních společností v Evropě jako byl například Vodafone nebo British Telecom. TNI společnosti ukazuje, že je Huawei spíše usazený v Číně, a to především se svou výrobou produktů, zatímco v zahraničí má především výzkumná centra a většinu svých tržeb.



Obr. č. 5: Vizualizace internacionalizace společnosti Huawei

2.2.2 Případová studie – Lenovo

Společnost Lenovo byla **založena** v roce 1984 jakožto jedna z *New Technology Development Company* (NTD Co.), která náležela Institutu počítačových technologií (ICT), který byl součástí Čínské akademie věd (CSA). Společnost byla založena za účelem generace příjmu z trhu IT technologií a výpomoci tak státu s alokací rozpočtu pro CAS a ICT. Lenovo je tedy společnost založena čistě

institučně pro účely generace zisku do rozpočtu zakládajících institucí. Důležitou skutečností je ale to, že společnosti takto založené institucemi nebyly stejné jako jiné státně vlastněné organizace, a to především v tom směru, že tyto institučně založené společnosti nemohly očekávat pokrytí ztrát od státu. Zakladatelé dostali základní kapitál s tím, že od státu již další finanční výpomoc neobdrží (Ahrens a Zhou, 2013). Dnes vyrábí společnost Lenovo notebooky, tablety, pracovní stanice, zařízení pro virtuální realitu a další příslušenství a zaměstnává po celém světě **52 000** lidí (Fortune Global 500, 2017).

Dnes je společnost **vlastněna** z přibližně 60 % veřejně, 30 % společností Legend Holdings Limited, což je rodičovská společnost pro Lenovo, která je také součástí Čínské akademii věd a stará se především o management aktiv společnosti. Posledním největším akcionářem společnosti je stávající CEO společnosti Yang Yuanqing s podílem okolo 9 % (Ahrens a Zhou, 2013).

První technologická inovace byla společnosti předána z ICT a jednalo se o počítačovou kartu, která umožnila počítači zpracovávat čínský text. Lenovo ihned získalo 50% podíl na čínském trhu a následovala další komercializace technologií vyvinutých v ICT. Jméno této první karty, kterou Lenovo uvedlo na čínský trh – Lianxiang – dodnes zůstává čínským názvem společnosti Lenovo. Dalším krokem společnosti byl společný podnik s menší výrobní společností DAW a později přidala do tohoto společného podniku finančního partnera China Technology. China Technology měla velmi silné akcionáře jako například Banku Číny. Dalším klíčovým krokem společnosti byla expanze na trh Hong Kongu, a to především protože tato zkušenost napomohla společnosti zorientovat se ve globálním prostředí IT. V roce byla společnost Lenovo reorganizována do společnosti **Legend Computer Group Co.** se sídlem v Hong Kongu. Společnost Legend vybudovala v Číně výrobu základových desek. Jakožto „zahraniční“ společnost mělo tak Lenovo výhody zahraničního investora, které se Čína snažila přilákat, a zároveň se vyvarovala regulacím na produkci počítačových komponent (Ahrens a Zhou, 2013).

V počátcích 90. let byla společnost Legend již mezi **největšími čínskými výrobci domácích počítačů**. Společnost následně získala výhodu na domácím trhu tím, že vybudovala distribuční a servisní síť pro zahraniční společnosti jako Apple,

Toshiba, Canon, Sun a IMB. Toto byla výhoda především proto, že Čína v 80. a 90. letech zakázala zahraničním společnostem zakládat distribuční a prodejní operace, a proto musely zahraniční společnosti k těmto operacím využívat distribučních kanálů čínských společností. Ve stejnou dobu uvedla společnost Legend první počítač pod svým vlastní jménem pro čínský trh. To představovalo především úsilí firmy posunout se v hodnotovém řetězci na čínském trhu výše. Díky těmto krokům společnost překonala státně vlastněnou společnost Greatwall a stala se největší počítačovou společností v Číně (Ahrens a Zhou, 2013).

Rozhodující změna pro společnost Legend nastala v roce 1996. Čínský počítačový trh byl velmi malý při srovnání s ostatními trhy. Trh PC ve Spojených státech dosahoval v té době 21,3 milionu prodaných kusů a japonský trhu 5,5 milionů kusů. Čínský PC trh dosahoval ale pouhých 1,2 milionu prodaných kusů. To bylo především způsobeno nízkými příjmy obyvatelstva Číny. Díky tomu velké mezinárodní společnosti nevěnovaly čínskému trhu takovou pozornost, a to představovalo příležitost pro společnost Legend. V roce 1996 Legend představil svůj **první počítač s centrální procesní jednotkou (CPU)** od společnosti Intel. Při tomto uvedení na trhu společnost zároveň snížila ceny těchto nových počítačů skoro až na nákladovou úroveň. Díky tomuto kroku se Legend stal hlavním výrobcem PC na čínském trhu a je to také pozice, kterou si společnost do dnešního dne udržela (Ahrens a Zhou, 2013).

V roce 1998 společnost prodala svůj miliontý počítač a ke konci roku 1998 se blížil podíl společnosti na čínském trhu s počítači k 18 %. Tímto se společnost dostala na třetí pozici z pohledu výroby počítačů v asijsko-pacifické oblasti (mimo Japonsko). Ke konci následujícího roku byl podíl společnosti na čínském trhu již **27 %** a společnost se umístila na první pozici z pohledu prodeje osobních počítačů. S tímto podílem byla společnost až o 9 % napřed oproti jejich konkurentům, kterými v té době byly IBM a Compaq (Ahrens a Zhou, 2013).

Čína se v roce 2001 stala **členem WTO**, a to zaneslo společnost Legend do prostředí silné konkurence. I přes snížení kvót a celních sazeb zůstala společnosti oproti zahraničním konkurentům stále výhoda distribuční sítě a servisů. V tu dobu měla ale společnost na čínském počítačovém trhu podíl okolo 30 % a další expanze by s novou silnou konkurencí byla náročná. Při své přípravě pro

internacionalizaci zjistila společnost, že značka Legend byla již mezinárodně obsazena, a rozhodla se proto pro použití značky Lenovo při svých zahraničních operacích (Ahrens a Zhou, 2013).

Společnost vstoupila na mezinárodní scénu poměrně velkým krokem, a to akvizicí divize ThinkPad od společnosti IBM v roce 2005 za 1,75 miliardy dolarů. Lenovo se tak stalo třetím největším výrobcem počítačů na světě. Díky této akvizici měla společnost jedinečnou příležitost se globalizovat pod velmi známou značkou, která měla už i svůj tržní podíl. Navíc tato akvizice přinesla společnosti Lenovo několik vývojových center a zkušené manažery a zaměstnance (Ahrens a Zhou, 2013).

Po této velké akvizici společnost Lenovo prováděla další vstupy do zahraničí, a to společnými podniky, jako například se společností NEC v Nizozemsku v roce 2011, a dalšími akvizicemi, jako například akvizice společnosti Medion v roce 2011, CCE v roce 2012 a Stoneware v roce 2012 (Lenovo, 2018).

Propojení společnosti se **státními institucemi** je v případě Lenova velmi silné už jen z toho důvodu, že samotná existence společnosti byla zaručena státem. I přes to, že za založením společnosti stály výzkumné a technické instituce Číny, byla společnost Lenovo slabší verzí státně vlastněných společností v tehdejší Číně. Společnost neměla garantované pokrytí ztrát státem jako to bylo u jiných státně vlastněných společností a počáteční výpomoc spočívala především v základním kapitálu pro zakladatele. Společnost se také, jako jedna z mála, úspěšně privatizovala a udržela si dobré vztahy s čínskou vládou a CAS (Ahrens a Zhou, 2013).

TNI

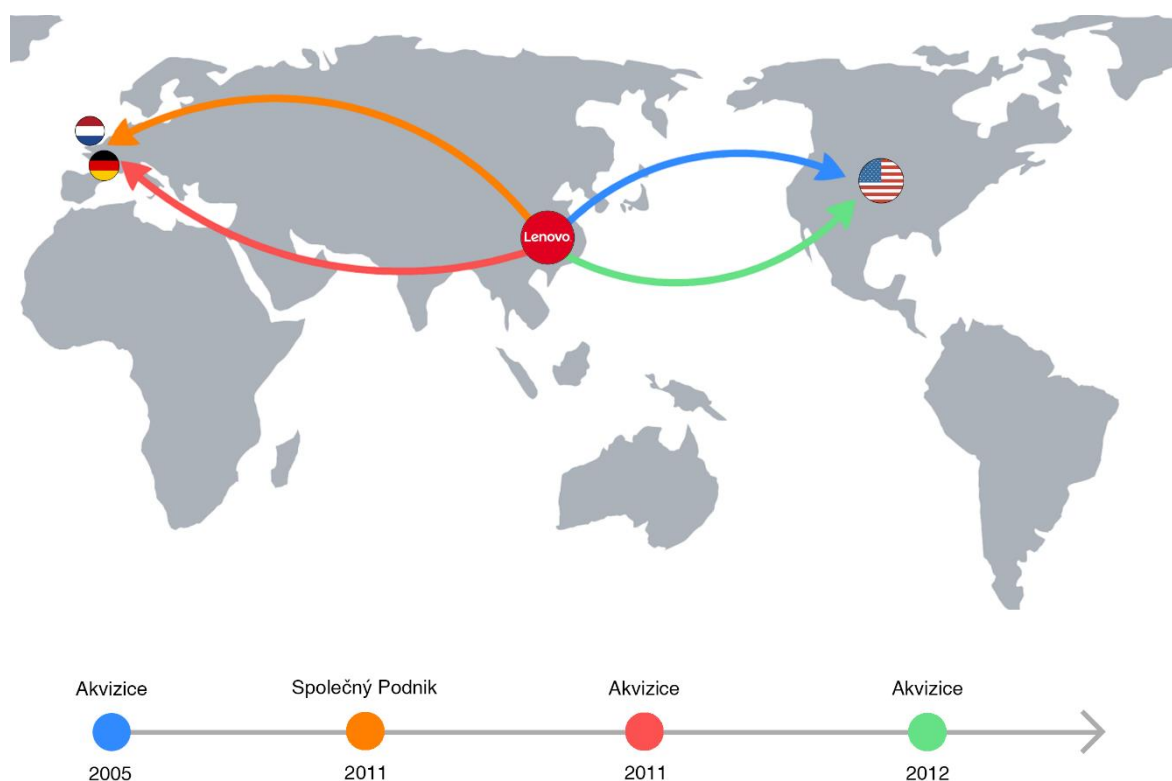
Do doby, než společnost Lenovo učinila akvizici PC divize společnosti IBM, byl by index TNI společnosti velmi nízký, tzn. indikující především domácí aktivity. TNI společnosti bylo v roce 2015 necelých 56 %. Společnost má poměrně výraznou část svých aktiv v zahraničí, a to až 72 %. Tato skutečnost bude souviset především s již zmíněnou akvizicí divize IBM. Další částí TNI, která je výrazně nakloněna k zahraničí, jsou tržby společnosti, kde až 73 % tržeb společnosti tvoří

tržby zahraniční. V případě zaměstnanců má ale společnost z většiny zaměstnance v zemi původu, a to okolo 70 % (UNCTAD, 2015).

Shrnutí

Společnost Lenovo byla založena státními institucemi v roce 1984 a představovala především způsob financování pro technologické instituce. První produkt společnosti byla počítačová karta, která umožnila počítači zpracovávat čínskou abecedu. Lenovo bylo již od začátku orientované na domácí trh a využívalo své pozice pro vybudování distribučních kanálů servisní sítě pro zahraniční společnosti (Apple, Toshiba, IBM a další), které neměly možnost tyto kanály vybudovat díky regulacím čínské vlády. Lenovo dobylo čínský trh pomocí strategie nízkých nákladů a malých ziskových marží.

Po vstupu Číny do WTO se Lenovo rozhodlo pro globalizaci své společnosti, a to především kvůli sílící konkurenci na domácím trhu. Prvním skutečným krokem internacionalizace společnosti byla akvizice PC divize od společnosti IBM zvané ThinkPad. Společnost Lenovo tak díky této akvizici získala silnou značku, zkušené zaměstnance a manažery a výzkumná centra, která jsou potřeba pro postupnou širší globalizaci společnosti. Dnes se společnost řadí k největším výrobcům počítačů na světě.



Obr. č. 6: Vizualizace internacionalizace společnosti Lenovo

2.2.3 Čínské společnosti – společné charakteristiky a rozdíly

Při zkoumání průběhu internacionalizace, založení a vlastnictví čínských firem je hned několik prvků naprosto jasně totožných. Prvním společným prvkem společnosti Lenovo a Huawei je jejich poměrně pozdní příchod na globální trh. Společnosti se internacionalizovaly oproti jejich dnešní konkurenci o dost později. Zatímco japonské a korejské firmy měly v zahraničí silné zázemí již v 70. letech, čínské firmy začaly v zahraničí operovat až v 90. letech minulého století.

Další velmi výraznou společnou charakteristikou pro obě společnosti byl jejich postup internacionalizace. Obě společnosti následují tradiční modely internacionalizace, a to především v tom směru, že jako první budují silnou pozici na domácím trhu, a až ve chvíli, kdy mají velký podíl na domácím trhu, hledají příležitosti v zahraničí. Je ale důležité podotknout, že Huawei hledal příležitosti dříve, než byl domácí trh nasycený, zatímco společnost Lenovo se internacionalizovala z důvodu silné konkurence na domácím trhu a nemožnosti další expanze.

Dále byly obě společnosti z jisté části podpořeny státními institucemi. V případě společnosti Lenovo se jednalo o přímé založení státní instituce a volný přístup k technologiím Čínské akademie věd. Pro společnost Huawei, která dodnes popírá jakýkoliv zásah státu v jejím vlastnictví, se jednalo především o silnou finanční podporu od Banky Číny a Exportní-importní banky Číny. I přes to, že jsou tyto instituce oddělené od společnosti Huawei, obě banky, především Banka Číny, poskytla velmi vysoký úvěr pro rozvoj společnosti Huawei. Tento úvěr může být bodem spekulace, jestli by tak vysokou částku obdržela jiná firma mimo Čínu.

Charakteristiky, ve kterých se obě společnosti rozcházejí, byly především intenzita a styl internacionalizace. Zatímco Huawei vstupoval na zahraniční trhy především exportními operacemi nebo společnými podniky, Lenovo započalo svou internacionalizaci akvizicí velké divize konkurenční společnosti. Huawei také volil nízkonákladovou strategii a také nízkocenovou strategii pro penetraci zahraničních trhů a postupně si zakládal na vývoji lepších technologií. Lenovo se spíše spoléhalo na know-how a technologie získané z jejich akvizice divize ThinkPad společnosti IBM.

Společnosti jsou ale také rozdílné ve struktuře vlastnictví, kde je Huawei vlastněný z jedné části prezidentem společnosti a z druhé části zaměstnanci společnosti. Lenovo, jakožto institučně vytvořená společnost, je dnes většinou veřejně vlastněná společností s velkým podílem její mateřské společnosti Legend Holdings.

Obecně se ale dá říct, že styl internacionalizace společnosti Huawei je podobný společnostem ze sousedních zemí jako Korea a Japonsko. Lenovo na druhou stranu mělo styl internacionalizace, který nepřipomínal postup žádné jiné studované společnosti a byl velmi přímočarý. Je ale zajímavostí, že Lenovo následovalo kroky jejich asijských konkurentů z Japonska a Číny a jako svůj první trh pro vstup zvolilo Spojené státy: strategii, kterou volily obě zkoumané japonské i obě zkoumané jihokorejské firmy.

2.3 Japonské společnosti

Japonský elektrotechnický průmysl byl v roce 1957 sice cílen japonskou vládou pro rozvoj, ale stát nenabízel žádné důležité podpůrné programy ani prvky kromě pár státních úvěrů a malé podpory výzkumu a vývoje. Od Olympijských her v roce 1964 v Tokiu se ale poptávka po elektronice zvedla, a to vedlo k silnému konkurenčnímu boji mezi hlavními japonskými výrobci elektroniky. Do roku 1957 byly hlavním produktem rádia a poté, od roku 1958 do roku 1967, se staly hlavním produktem japonských elektronických firem především černobílé televizory. Tyto černobílé televizory byly později nahrazeny televizemi barevnými, od roku 1968 až do roku 1972, kdy nastoupila éra audio systémů. V roce 1982 nastoupily produkty nahrávacího/přehrávacího charakteru, jako například video kazety. Po této éře videokazet se stal nejžádanějším produktem japonských firem především fotoaparát nebo kamery (Yamada, 1990).

V 70. letech začala většina japonských výrobců elektroniky zřizovat výrobu v zahraničí pro své výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Mezi tyto cílové země se řadí především Spojené státy americké nebo také Velká Británie a Taiwan. Zatímco do počátku 80. let byl export elektroniky výrazným faktorem, který ovlivňoval růst elektrotechnického průmyslu v Japonsku, ke konci 80. let tomu již tak nebylo. V rozmezí mezi lety 1986 až 1990 se růst společností v tomto průmyslu přeměroval ze spíše exportně zaměřených společností na společnosti vyrábějící pro domácí trh. Důvodem proto byla především zvýšená produkce v zámořských fabrikách pro redukci možných budoucích problémů s původem vyváženého zboží (Yamada, 1990).

Dnes jsou japonské společnosti stále jedny z největších výrobců elektroniky na světě. Společnosti jako Panasonic, Sharp, Sony nebo Canon jsou známé svou kvalitou a úrovní technologií po celém světě.

2.3.1 Případová studie – Sony

Společnost Sony byla **založena v roce 1945** v Tokiu po druhé světové válce zakladatelem Masaru Ibukou. Firmu založil po jeho návratu do válkou zničeného Tokia a v té době se firma jmenovala Tokyo Tsushin Kenkyujo. Od oprav rádií byla prvním produktem této firmy elektrická zahřívací dečka a následně zvukové

nahrávací zařízení nazývané G-Type. Společnost Sony dnes vyrábí televizory, domácí ozvučení, projektory, videokamery a fotoaparáty, baterie, paměťové karty a chytré telefony. Velkou část operací společnosti tvoří také herní konzole PlayStation a produkce filmů a hudby (Gershon a Kanayama, 2002). Sony v roce 2017 celosvětově **zaměstnávala 128 400 zaměstnanců** (Sony, 2018). Společnost byla již od svého vzniku **veřejně obchodovaná** společnost (Gershon a Kanayama, 2002). Největší akcionáře společnosti Sony lze vidět na obrázku č. 7

Shareholders		
Name	Equities	%
Asset Management One Co., Ltd.	59,674,900	4.71%
Capital Research & Management Co. (World Investors)	58,620,000	4.63%
Nomura Asset Management Co., Ltd.	35,548,000	2.81%
BlackRock Fund Advisors	34,696,597	2.74%
The Vanguard Group, Inc.	29,902,485	2.36%
Capital Research & Management Co. (Global Investors)	27,263,500	2.15%
BlackRock Japan Co., Ltd.	25,420,900	2.01%
Norges Bank Investment Management	18,105,563	1.43%
Daiwa Asset Management Co. Ltd.	15,833,010	1.25%
Nikko Asset Management Co., Ltd.	15,318,700	1.21%

Zdroj: SONY CORP. (www.4-traders.com, 2018)

Obr. č. 7: Největší akcionáři společnosti Sony

Jak již bylo zmíněno, společnost byla založena po druhé světové válce v roce 1945 v Tokiu (ze začátku nazývaná Tokio Tsushin Kenkyujo). Prvním produktem společnosti byla elektrická zahřívací dečka, a to především pro účely generování kapitálu pro další operace. Společnost se poté začala soustředit na opravu rádií a vyvinula krátkovlnné adaptéry pro již existující domácí rádia v Japonsku. V roce 1946 byla společnost oficiálně zapsána do rejstříku pod jménem Tokyo Tsushin Kokyo, kde zakladateli byli společně Ibuka a Morita. Společnost byla v té době kapitalizována na 500 dolarů. Prvním důležitým kontraktem byla zakázka od japonské Národní televizní služby, která měla zájem na obnovení rozhlasové sítě v Japonsku. Předmětem této zakázky byla oprava mnoha rádií, a to pomohlo společnosti v jejím rozvoji (Gershon a Kanayama, 2002).

Prvním úspěšným produktem společnosti byl zvukový nahrávač G-type určený především pro stát a výukové instituty. V 50. letech měly japonské produkty špatnou pověst pro svou nízkou kvalitu. Pokud chtěla ale společnost vstoupit do výroby a prodeje elektronických zařízení, musela si nejdřív vytvořit prezenci ve Spojených státech, které v té době byly centrem technologického pokroku ve světě. Společnost později v roce 1953 získala licenční práva pro tranzistor, který měla patentovaný společnost AT&T a na základě tohoto patentu vyvinula v roce 1955 společnost svoje první tranzistorové rádio TR-55, které bylo také představeno na trhu Spojených států. O rok později společnost vylepšila design tranzistoru a vyvinula kapesní rádio s názvem Sony (z latinského „sonus“). Společnost změnila své jméno na Sony pro lepší marketing značky v zahraničí (Gershon a Kanayama, 2002).

První **vstup na zahraniční trh** učinila společnost Sony v roce 1958, a to založením dceřiné společnosti v Hong Kongu. Dále následovala dceřiná společnost ve Spojených státech a ve Švýcarsku. Většina dalších vstupů společnosti Sony na zahraniční trhy byla především ve spolupráci s jinou společností skrze společné podniky. V roce 1965 založila společnost Sony a společnost Tektronix společný podnik Sony-Tektronix v Japonsku za účelem výroby různých elektronických zařízení. Následovalo podepsání dohody o spolupráci se společností IBM se zaměřením na výrobu magnetických pásek (Glowik, 2009).

Do roku 1970 společnost Sony spoléhala především na domácí dodavatele baterií pro svá radia, televize a nahrávače, ale s rostoucí poptávkou po elektronických zařízeních musela společnost Sony najít jiné dodavatele. V roce 1975 založila společnost Sony a společnost UCC (USA) společný podnik Sony-Eveready Inc. s cílem vyrábění baterií. Baterie vyrobené tímto společným podnikem byly dováženy do Japonska ze Spojených států (Glowik, 2009).

V následujících letech se zaměřovala společnost spíše na diversifikaci než na rozvíjení jejího elektronického potenciálu. V roce 1988 učinila společnost Sony akvizici společnosti CBS Records a o rok později další akvizici společnosti Columbia Pictures Entertainment – v té době největší filmové společnosti na světě. V rámci těchto akvizicí a úspěchu produktů, jako byl Walkman, založila

společnost 2 nové divize, a to Sony Music Entertainment a Sony Pictures Entertainment. V roce 1995 pak divize Sony Computer Entertainment uvedla na světový trh herní konzoli PlayStation (Glowik, 2009).

Společnost Sony měla za svá léta existence jen málo výpomoci od japonské vlády. V počátcích společnosti vypomohlo japonské ministerstvo společnosti malou zakázkou pro obnovu rozhlasové sítě, ale v dalších letech už společnost Sony žádnou státní pomoc neobdržela. Dá se tedy říct, že za svou existenci byla společnost výhradně privátní organizací.

TNI

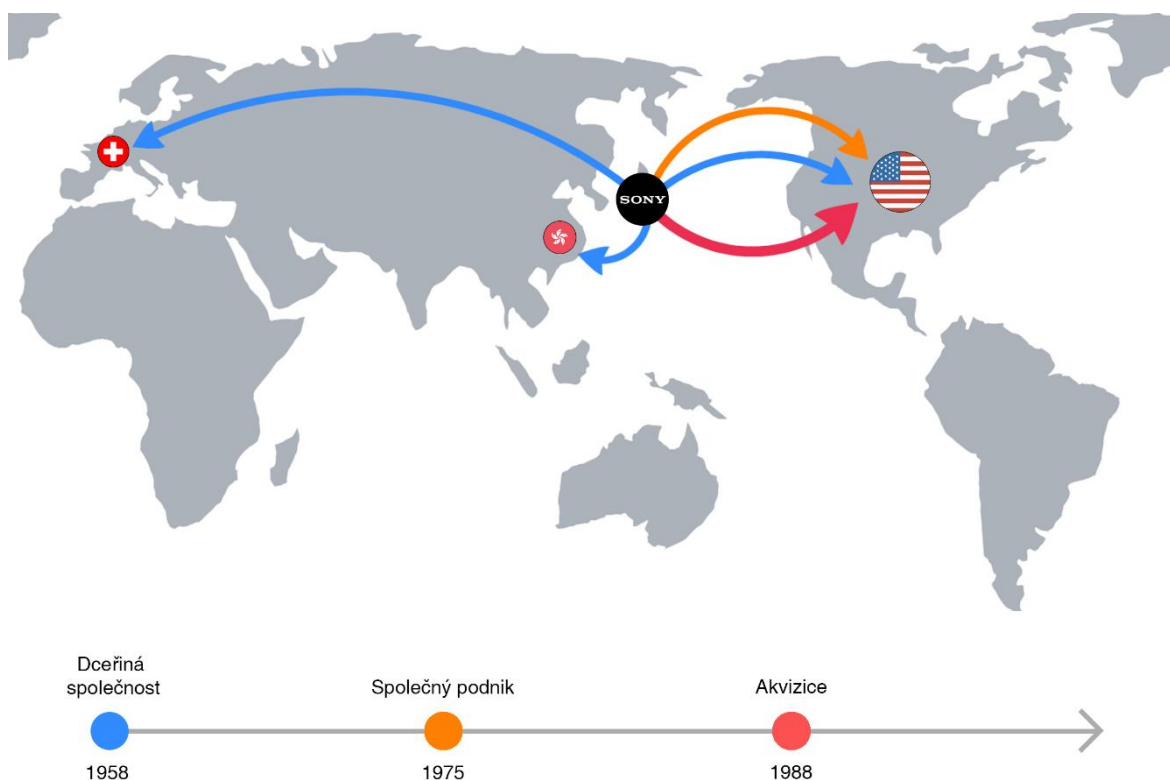
Index TNI pro společnost Sony byl k roku 2012 přibližně 52,3. Tato hodnota je porovnatelná například se společností General Electric Co. nebo například se společností Toyota. Společnost Sony má 64,3 % z celkového počtu zaměstnanců v zahraničí a 65,1 % z celkových tržeb jsou tržby v zahraničí. Jediným ukazatelem, který je nakloněn domácímu prostředí společnosti, je poměr zahraničních aktiv vůči celkovým, a to tak, že jen 24,8 % z celkových aktiv společnosti jsou aktiva zahraniční (UNCTAD, 2012).

Shrnutí

Společnost Sony byla založena v roce 1945 v Tokiu a už od svého začátku byla veřejně obchodovanou společností. První úspěch společnosti znamenal kontrakt od japonského ministerstva komunikací na opravu rádií pro obnovení rozhlasové sítě v Japonsku. Následovaly další úspěšné produkty jako například audio nahrávač G-type. V roce 1953 získala společnost Sony licenci od společnosti AT&T na výrobu tranzistorů, které pak úspěšně používala ve svých produktech. V roce 1956 společnost oficiálně přijala jméno Sony pro lepší zahraniční marketing. Následovaly první vstupy na zahraniční trhy, a to především dceřiné společnosti v Hong-Kongu, USA a Švýcarsku. Společnost Sony založila několik společných podniků jako například výrobu baterií ve spolupráci se společností UCC.

Ke konci 80. let se společnost rozhodla pro silnější diversifikaci a rozhodla se pro dvě důležité akvizice, a to akvizice společností CBS Records a Columbia Pictures

Entertainment. Po úspěchu s produktem Walkman společnost také založila divizi Sony Music Entertainment, která operuje až dodnes. Společnost Sony nebyla za svou dobu působení nijak zvýhodněna japonskou vládou a jedinou pomoc, kterou od státu obdržela, byla zakázka v začátcích společnosti na opravu rádií pro ministerstvo komunikací. TNI společnosti naznačuje spíše vyváženost mezi domácími a zahraničními operacemi, kde má společnost spíše více zahraničních tržeb a zaměstnanců, a naopak méně zahraničních aktiv v porovnání s celkovými hodnotami.



Obr. č. 8: Vizualizace internacionalizace společnosti Sony

2.3.2 Případová studie – Panasonic

Společnost Panasonic byla **založena v roce 1918** zakladatelem Konosuke Matsushitou ve městě Ósaka, Japonsko. Při založení měla společnost pouze 3 zaměstnance z rodiny Matshushity, ale ke konci roku 1918 měla společnost již 20 zaměstnanců. Panasonic začal vyrábět v malém objemu kvalitní objímky pro tehdejší žárovky. Tento produkt byl na trhu úspěšný a oproti existující konkurenci byl až o 50 % levnější. Ze zkoumaných společností v této práci je společnost

Panasonic nejstarší (100 let) (Panasonic, 2018). Dnes společnost celosvětově **zaměstnává 257 533 zaměstnanců** (Panasonic, 2018).

Produktové portfolio společnosti bylo ze začátku soustředěno na poměrně jednoduché příslušenství v tehdy začínajícím elektrotechnickém průmyslu. Dnešní produktové portfolio společnosti zahrnuje digitální kamery, telefony, audio příslušenství, počítače, tablety, televize, ale také například průmyslový software a jiná průmyslová řešení, mimo jiné také pro automobilový průmysl (Panasonic, 2018).

Společnost Panasonic je **veřejně vlastněná** společnost od roku 1935, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku se základním kapitálem 10 milionů Yen. Společnost byla později registrována na Tokijské burze a burze s cennými papíry ve městě Ósaka (Panasonic, 2018). Na obrázku č. 9 je znázorněna aktuální kompozice akcionářů společnosti.

Shareholders		
Panasonic Corporation (6752 - Tokyo)		
Name	Equities	%
Panasonic Corp.	120,687,500	4.92%
Nippon Life Insurance Co.	69,056,000	2.82%
BlackRock Fund Advisors	61,770,445	2.52%
The Vanguard Group, Inc.	50,512,548	2.06%
Nomura Asset Management Co., Ltd.	48,814,189	1.99%
Panasonic Employee Stock Ownership Plan	42,707,000	1.74%
BlackRock Japan Co., Ltd.	42,283,300	1.72%
Sumitomo Life Insurance Co.	37,465,000	1.53%
Templeton Global Advisors Ltd.	36,184,098	1.48%
Fidelity Management & Research Co.	33,553,881	1.37%

Zdroj: PANASONIC CORPORATION (www.4-traders.com, 2018)

Obr. č. 9: Kompozice akcionářů společnosti Panasonic

Jak již bylo zmíněno, **první produktem společnosti** byla objímka pro žárovky do tehdejších zásuvek. Dalším úspěšným produktem společnosti se stalo světlo na kolo, poprvé vyráběné společností Panasonic v roce 1923. Následovaly další úspěšné produkty, jako například zahřívací elektronická deka nebo žehlička, která měla oproti konkurenci až o 30 % nižší cenu. V roce 1933 měla společnost již

1200 zaměstnanců a přestěhovala se do nově vybudovaného moderního komplexu pro výrobu ve městě Kadoma. Ve stejném roce zároveň Matsushita představil svůj **divizní model** společnosti, který rozděloval společnost dle vyráběných produktů. V té době byl tento systém autonomního řízení divizí velkou inovací v organizačním řízení podniku (Panasonic, 2018).

V roce 1931 začala společnost tisknout anglický katalog produktů a v roce 1932 byla založena divize společnosti pro výzkum a vývoj **exportního potenciálu** v zahraničí. První exportní operace společnosti byly především v oblasti jihovýchodní Asie. Díky silícím exportům společnosti byla také založena divize společnosti pro import surovin potřebných pro výrobu elektroniky. V roce 1935 společnost zaměstnávala již více než 3500 zaměstnanců a produktové portfolio společnosti zahrnovalo více než 600 různých elektronických produktů. Ve stejném roce byla společnost také registrovaná v rejstříku společností pod jménem Matsushita Electric Industrial Co. (MEI) a celá společnost byla reorganizována do struktury holdingové společnosti, která měla pod sebou 9 dceřiných společností dle jednotlivých divizí společnosti (Panasonic, 2018).

Zlom přišel pro Panasonic s druhou světovou válkou, kvůli které přišla společnost o 32 továren a kancelářských objektů, především v Tokiu a Ósace. Po válce měla společnost velké dluhy a vypsání směnky, které musela splácet. Kvůli finančním problémům společnost propustila 567 ze svých 4438 zaměstnanců – jedno z mála propouštění v historii společnosti. Po první návštěvě Matsushity ve Spojených státech bylo pro společnost jisté, že je elektronický průmysl v západním světě napřed oproti tomu japonskému a že je možné získat nové know-how pro výrobu elektroniky v Japonsku. Společnost měla mnoho možných kandidátů pro možnou spolupráci, ale nakonec se rozhodla pro podepsání dohody o spolupráci se společností Phillips, se kterou měla již před válkou kontakt (Panasonic, 2018).

Dohoda se společností Phillips zahrnovala vytvoření společného podniku s tím, že Phillips také požadoval poplatek za jejich technickou výpomoc. Ze spolupráce těchto společností vznikl společný podnik Matsushita Electronics Corporation (MEC). V roce 1952 započala konstrukce jejich společné továrny ve městě Ósaka. O rok později společnost také vybudovala své první R&D centrum ve stejném městě (Panasonic, 2018).

Matsushita Electric Corporation of America (MECA) byla založena v roce 1959 v New Yorku. Tato pobočka byla založena pro extenzivní řízení exportních aktivit ve Spojených státech. Dnes je tato pobočka hlavním ředitelstvím pro Severní Ameriku – Panasonic Corporation of North America (Panasonic, 2018).

V roce 1961 společnost učinila svou první přímou zahraniční investici, a to vybudováním továrny v Thajsku pro výrobu baterií. O rok později založila společnost také továrnu na Taiwanu pro výrobu rádií a dalších produktů pro domácnost a také komerčního zástupce v Hamburгу. V roce 1967 měla již společnost továrny v Mexiku, Portoriku, Brazílii, Costa Rice, Malajsii, Peru, Tanzanii, na Filipínách a v Austrálii. Poději v roce 1972 založila společnost výrobu v Singapuru a využila tím především změnu japonského Yenu z fixního na USD na plovoucí kurzový režim. Díky této změně Panasonic investoval přibližně 17 milionů dolarů do této nové továrny na výrobu kompresorů. V roce 1977 byla založena pobočka v Guatemale (Panasonic, 2018).

V průběhu svého fungování společnost absorbovala mnoho menších společností z elektronického průmyslu a postupně rostla ve velikosti i míře internacionalizace. V roce 2003 pak společnost vytvořila unifikované jméno „Panasonic“ jakožto globální značku. Dnes je společnost jedním z předních výrobců elektroniky na světě a v roce 2018 oslavila své 100leté výročí existence (Panasonic, 2018).

Dle historie společnosti se v její minulosti neprokázala žádná státní výpomoc nebo zvýhodnění společnosti státem a jediné momenty, kdy společnost musela kooperovat s japonskou vládou, byly především v době druhé světové války a v dobách následných regulací po válce.

TNI

UNCTAD pro společnost Panasonic nemá dostupná data ohledně indexu TNI. Pro určení indexu je tedy nutné sestavit index z jiných dostupných zdrojů. Společnost Panasonic poskytuje následující data pro rok 2017:

1. Consolidated Financial Results

Yen (billions)

	Fiscal 2017 ended March 31, 2017	Fiscal 2016 ended March 31, 2016	Percentage 2017/2016
Net sales	7,343.7	7,626.3	96%
Domestic	3,659.1	3,700.4	99%
Overseas	3,684.6	3,925.9	94%
Operating profit	276.8 3.8%	230.3 3.0%	120%
Profit before income taxes	275.1 3.7%	227.5 3.0%	121%
Net profit	172.4 2.3%	191.2 2.5%	90%
Net profit attributable to Panasonic Corporation stockholders	149.4 2.0%	165.2 2.2%	90%
Earnings per share attributable to Panasonic Corporation stockholders			
Basic	64.33 yen	71.30 yen	(6.97) yen
Diluted	64.31 yen	71.29 yen	(6.98) yen

Zdroj: Panasonic, 2017

Obr. č. 10: Finanční výsledky společnosti Panasonic**6. Number of Employees**

(persons)

	End of June 2016	End of March 2017	End of June 2017
Domestic	107,860	104,832	106,370
Overseas	152,141	152,701	164,438
Total	260,001	257,533	270,808

Zdroj: Panasonic, 2017

Obr. č. 11: Data o zaměstnancích společnosti Panasonic

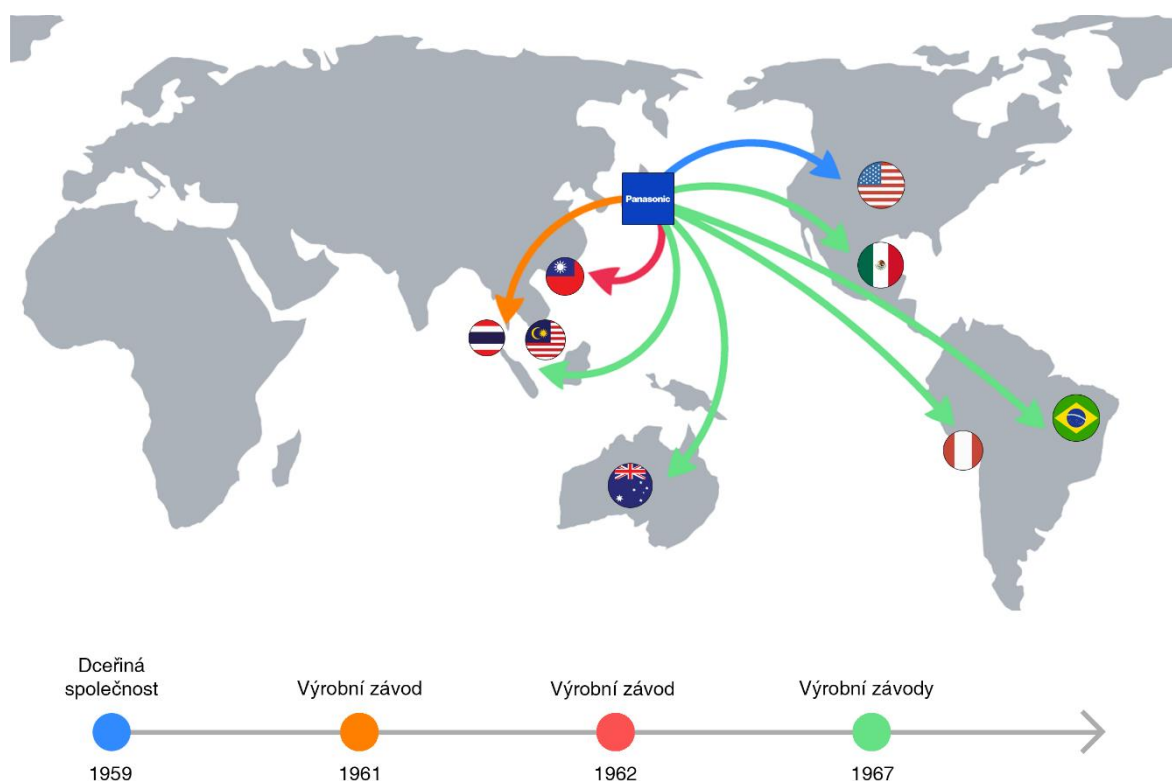
Společnost Panasonic také reportuje svá celková aktiva bez rozlišení, zda se jedná o aktiva domácí či zahraniční. Z dostupných informací lze ale vidět, že poměr zahraničních tržeb vůči celkovým je přibližně 50 % a poměr zahraničních zaměstnanců oproti celkovému počtu zaměstnanců je 60,1 %. Průměr těchto poměrů je tedy 55,05 %. Je ale důležité vzít v potaz skutečnost, že Panasonic je poměrně výrazně internacionalizovaná společnost a poměr zahraničních aktiv bude oproti celkovým aktivům vyšší než domácí aktiva. Dle této úvahy je možné odhadnout TNI společnosti Panasonic na hodnotu okolo 60-65 %.

Shrnutí

Společnost Panasonic byla založena v roce 1918 ve městě Ósaka, Japonsko. Panasonic byl od roku 1935 veřejně obchodovanou společností. Prvním výrobkem byla objímka na tehdejší žárovky pro zásuvky japonských domácností. Postupnými úspěchy, a především nízkocennou strategií se společnost stala velmi úspěšnou na domácím trhu a postupně expandovala své výrobní kapacity na domácí trh. Inovaci ve vedení společnosti přinesl nápad zakladatele rozdělit společnost na divize dle produktů. V roce 1932 byla založena divize pro exportní operace a společnost začala zkoumat případný potenciál na zahraničních trzích.

Po 2. světové válce a po značných ztrátách společnosti byla podepsána dohoda mezi společností Panasonic a nizozemským Phillipsem o společném podniku v Japonsku. V roce 1959 byla založena pobočka společnosti ve Spojených státech a následovala rapidní expanze společnosti do zahraničí. První přímou zahraniční investicí byla továrna v Thajsku a následovaly továrny v Mexiku, Puerto Ricu, Brazílii, Costa Rice, Malajsii, Peru, Tanzanii, na Filipínách a v Austrálii. Obecně se dá říct, že země vybrané pro přímé zahraniční investice společnosti Panasonic, se vyznačují nízkými náklady práce. Panasonic používal tyto země pro výrobu různých součástí, jako byly například kompresory a baterie.

V rámci své existence společnost nevykazovala známky vlivu japonské vlády na vedení společnosti ani na její vlastnictví a dá se tedy říct, že společnost byla od svého vzniku čistě privátní. Společnost je veřejně obchodována od roku 1935, kdy byla zapsána ve firemním rejstříku.



Obr. č. 12: Vizualizace internacionalizace společnosti Panasonic

2.3.3 Japonské společnosti – společné charakteristiky a rozdíly

Obě zkoumané společnosti byly silně ovlivněny druhou světovou válkou a následnou ekonomickou situací v Japonsku. Zatímco společnost Panasonic existovala již před druhou světovou válkou, obě společnosti započaly svou internacionalizaci až v 60. letech. Společnosti se nejdříve vyznačovaly spíše exportními aktivitami a následným hledáním potenciálních technologických partnerů ze západních zemí. Západní země, a především USA, byly technologicky oproti Japonsku napřed. Společnost Sony získala ve Spojených státech licenci na tranzistor a společnost Panasonic uzavřela dohodu o spolupráci se společností Phillips. Pro obě společnosti je značně důležitý trh Spojených států a obě společnosti přibližně ve stejnou dobu založily pobočky v USA pro rozvoj exportních aktivit do USA. Pro obě společnosti představoval trh USA možný odbyt pro jejich zboží a zároveň možné získání know-how.

Dalším společným bodem je značná separace společností od státu. Sony sice ve svém začátku získalo státní zakázku na opravu rádií, ale další podporu od vlády již nezískalo. Společnost Panasonic, podobně jako Sony, také nezískala žádné

důležité zakázky, financování či výhody od státu. Obě společnosti jsou také od svých brzkých začátků veřejně obchodované a zůstaly veřejně obchodované až dodnes.

Sony mimo jiné také investovalo do pobočky v Hong-Kongu, což byla volba, kterou učinily i jiné zkoumané společnosti. Zatímco Sony prohlubovalo své spojení se Spojenými státy ve formě společných podniků s americkými společnostmi, internacionalizace společnosti Panasonic mířila spíše do jihovýchodní Asie, Austrálie a Latinské Ameriky. V bodu směru internacionalizace se obě společnosti tedy rozchází. Sony se později rozhodlo také pro značnou internacionalizaci skrze akvizice společností CBS Records a Columbia Pictures. Společnost Panasonic se naopak rozhodla pro vyšší investice do výroby jejich elektroniky, a to především v zemích, které měly náklady práce poměrně nízké. Myšlenku toho, že Panasonic využíval tyto regiony především pro jejich nízké náklady práce, podporuje také fakt, že většina z továren společnosti Panasonic nevyráběla kompletní zařízení, ale spíše části jako například již zmíněné baterie a kompresory.

2.4 Korejské společnosti

Korejské elektrotechnické společnosti se v minulosti aktivně snažily akumulovat know-how a technologie. Produkty, kterými se dostaly tyto firmy na zahraniční trhy, byly především mikrovlnné trouby, barevné televizory, kazetové přehrávače a tyto produkty byly většinou určené pro low-end segmenty trhu. Tímto způsobem korejské firmy vygenerovaly potřebné cashflow pro investice do technologií a potřebného know-how. Konkurence ze strany japonských firem donutila korejské firmy k postupné internacionalizaci jejich produkce, a to především budováním zahraničních výrobních kapacit (Kim, 1998).

V průběhu doby mezi lety 1992-1994 vzrostl podíl zahraniční produkce korejských firem v oblasti barevných televizorů z 19 % na 27 % a v oblasti kazetových přehrávačů z 16 % na 17 %. Dá se tedy říct, že se do zahraničí přesouvala spíše produkce televizorů. Korejské společnosti donutily k větší zahraniční produkci znovu japonské firmy, které dramatickým způsobem rozšířily svou zahraniční produkci. V roce 1993 oznámili hlavní korejští výrobci Samsung, Goldstar a

Daewoo jejich plán s cílem zvýšit zahraniční produkci oproti celkové produkci z 20 % na 60 % do roku 2000 (Kim, 1998).

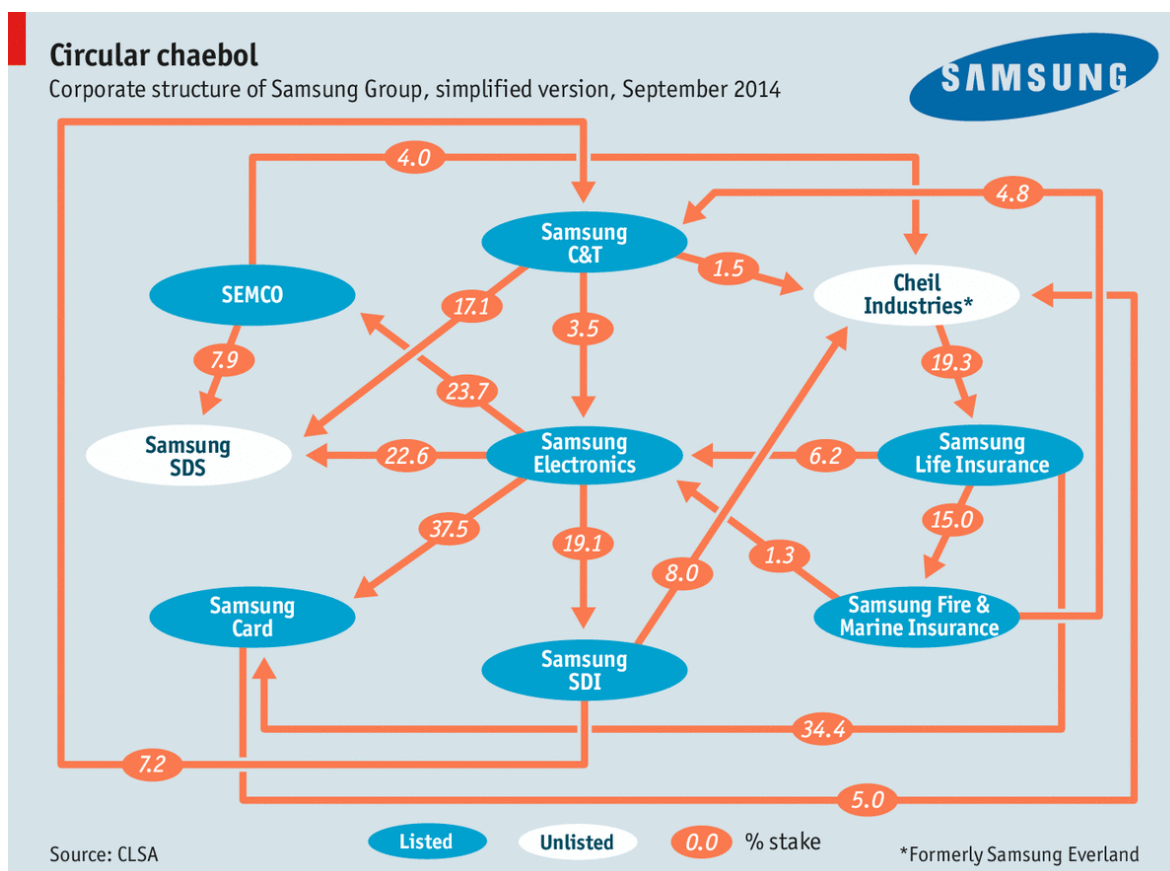
2.4.1 Případová studie – Samsung Electronics

Společnost Samsung byla založena v roce 1938 zakladatelem Byung-Chull Lee a začala jako malý podnik ve městě Taegu, Jižní Korea. Počátky společnosti spočívaly především ve vývozu, prodeji sušených ryb a zeleniny, ale také například ve vývozu ovoce do Pekingu v Číně. Až v roce 1969 byla založena divize Samsung-Sanyo Electronics (později přejmenovaná na Samsung Electro-Mechanics v roce 1975 a spojena pod jedno jméno Samsung Electronics v roce 1977). Prvním produktem této divize byla černobílá televize pro domácí jihokorejský trh. V roce 1976 ale již Samsung Electronics vyrobil svou miliontou černobílou televizi a o rok později začal s výrobou barevných televizí. Prvním elektronickým produktem, který byl vyvážen do zahraničí, se stala mikrovlnná trouba vyvážená do Kanady (rok 1981) (Samsung, 2018). Společnost Samsung Electronics celosvětově zaměstnává okolo **308 000** zaměstnanců (Samsung FastFacts, 2018).

Zatímco produktové portfolio Samsung Electronics bylo v minulosti spíše zaměřené na domácí spotřebiče, dnes se jedná o velmi širokou škálu produktů. Mezi dnešní produkty patří mobilní přístroje jako telefon a tablety, domácí spotřebiče jako například televize a audiosystémy nebo také pračky, sušičky, lednice a myčky nádobí, ale také počítačová technika jako laptopy, monitory, tiskárny a další. Je ale nutné podotknout, že Samsung jako korporace ale není jen výrobcem elektronických produktů, ale její portfolio je silně diversifikováno mezi segmenty jako je například pojištění, stavební průmysl, výroba zbraní a obrněných vozidel nebo také chemický průmysl a petrolejové produkty (Samsung, 2018).

Vlastnická struktura je jedna z nejzajímavějších věcí, která se dá ohledně společnosti Samsung studovat. Jedná se o tzv. Chaebol, tedy o velký konglomerát, který je vedený a také vlastněný rodinou v Jižní Koreji (BusinessDictionary, 2018). Po zakladateli Byung-Chullovi přebral vedení firmy jeho syn, Lee Kun-Hee, který firmu úspěšně globalizoval a přeměnil tak Samsung na jednoho z nejdůležitějších hráčů v oblasti technologií na světě (Credit Suisse,

2014). Další zajímavostí je také to, že jsou divize Samsungu vlastněny navzájem mezi sebou (*Circular chaebol*), jak je možno vidět na obrázku č 13.



Zdroj: The Economist, 2014

Obr. č. 13: Vlastnická struktura divizí Samsungu

Samsung jako nejsilnější korejská společnost vstoupila do elektronického průmyslu v roce 1969 pod jménem Samsung Electronics Corporation (dále jen SEC) se čtyřmi důležitými vlastnostmi: soustředěnost na masovou produkci jejich výrobků, závislost na zahraničních technologiích, strategie následování lídra a státní podpora. Od počátku byl business model Samsungu ovlivněný jejich dřívější výrobou cukru a textilií. SEC se díky zkušenostem v těchto oblastech naučil řídit podnik při velkém rozsahu provozu a operací (masová produkce) a tímto způsobem fungoval více než jednu dekádu. Společnost SEC ale také začala s velkým objemem zahraničních technologií, a to zejména od japonských firem, se kterými spolupracovala – firmy **Sanyo** a **NEC**. Díky společným podnikům s těmito japonskými společnostmi měl SEC jedinečnou možnost získání pokročilých

technologií. Strategie následování lídra znamenala pro SEC vstup na trh jako následovník větších a usazenějších společností na zahraničních trzích. SEC ale pro své zahraniční aktivity získal také státní podporu v roce 1968, kdy politika korejské vlády měla v té době za cíl podporu elektrotechnického průmyslu. Tímto krokem tak korejská vláda dala najevo její podporu pro elektrotechnický průmysl v zemi (Kim, 1998).

Zpočátku byla strategie SEC založena na kopírování strategií japonských konkurentů a cílem byla vertikální integrace společnosti, tzn. výroba domácích a průmyslových spotřebičů a elektroniky od jejich základních materiálů. Učení se novým technologiím a akumulace know-how byla v počátcích výroby elektroniky SEC kritická, a to především protože SEC neměl žádné předešlé zkušenosti s výrobou elektrotechniky. K tomu sloužili již zmíněné **společné podniky** s japonskými firmami Sanyo a NEC a také některé smlouvy o výrobě originálních dílů (OEM) pro zahraniční společnosti, které přinášely SEC podporu v designu a inženýrství. Prvním společným podnikem byla společnost **Samsung-Sanyo** v roce 1969 a druhým společným podnikem byl **Samsung-NEC** v roce 1970. Investice SEC do marketingu a designu ale zůstávaly poněkud omezené, protože se společnost soustředila především na rozšíření výrobních kapacit (Kim, 1997).

V roce 1973 byla založena společnost Samsung-Sanyo Parts, ze které se později stala nejdůležitější divize Samsungu: **Samsung Electro-Mechanical (SEM)**. Tato společnost měla vyrábět součástky pro televizory (tunery a transformátory mimo jiné). Partneri (Sanyo, NEC) přinášeli Samsungu velice silnou podporu v oblasti trénování jeho zaměstnanců, a to buď přijímáním zaměstnanců Samsungu do Japonska pro intenzivní trénování, nebo každoročními návštěvami továren Samsung v Koreji. V roce 1976 založil SEC svůj první developerský team, který měl za úkol rozklad mikrovlnné trouby od firmy Panasonic a následný design své vlastní mikrovlnné trouby (Kim, 1997).

Dle interview se zastupiteli SEC byla internacionalizace jejich společnosti zdržena především samotnou korporací Samsung, která chtěla dodržet exportní cíle Koreje. První aktivní operace v zahraničí byla podniknuta ze strany SEC až v roce 1978, a to založením **dceřiné společnosti/pobočky v USA**. Díky interním problémům ve vedení se ale nepodařilo pozitivně prosadit lepší funkci poboček

v USA a tyto pobočky se tak staly velmi neefektivní a zaměřené na krátkodobý zisk místo dlouhodobé strategie. V 80. letech se začal ale SEC velmi agresivně angažovat na zahraničních trzích, a to především postupným vyráběním mikrovláknových trub, kazetových přehrávačů/nahrávačů a později úspěšnou produkcí paměťových čipů. I přes tento růst společnosti nebylo ale moc investováno do vývoje produktů a primárním cílem společnosti nadále zůstala masová produkce a její rozšiřování. Na obrázku č. 14 je možné vidět, jakým tempem rostla produkce jednotlivých zařízení od firmy Samsung (Kim, 1997).

V 80. letech byl ale pro SEC nejdůležitějším trhem trh USA a později byly vyvinuty také distribuční kanály v Evropě a jihovýchodní Asii. V tuto dobu se ale import televizorů z Japonska a Jižní Koreje stal velmi kontroverzním tématem ve Spojených státech. Korejské firmy tak čelili **anti-dumpingovým** opatřením v USA na jejich export televizorů. Pro ochranu svého tržního podílu na trhu USA se rozhodl SEC založit v roce 1986 továrnu pro výrobu barevných televizorů přímo ve Spojených státech. Tato investice se projevila jako neúspěšná a SEC postupně divestoval z USA a přesunul v roce 1988 svou produkci do sousedního **Mexika** v rámci své nízkonákladové strategie (Kim, 1997).

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
-CTVs	88.2	151.7	196.7	141.9	221.6	353.8	408.9
VCRs	-	-	2.6	134.5	297.4	401.7	581.7
-MWOs	59.8	95.2	149.5	127.4	238.8	308.4	367.1
REFs	12.5	10.8	16.0	24.0	34.4	53.6	89.8
W/Ms	0.7	1.0	1.4	2.5	5.6	13.4	18.1
A/Cs	0.2	2.3	2.5	1.6	1.9	12.4	14.6
EPBXs	-	-	-	-	0.4	0.5	1.6
Keyphones	-	0.8	0.2	5.2	13.2	62.0	48.4
FAXs	-	-	-	-	-	-	2.2
Computers	-	-	0.02	0.8	7.9	22.5	69.5
Watch chips	8.1	7.7	12.8	13.1	27.5	21.1	21.9
Linear ICs	4.6	5.9	10.9	15.8	22.0	37.3	45.6
Transistors	1.2	1.2	7.6	13.7	17.8	38.8	50.0
64K DRAM	-	-	5.5	12.4	33.2	21.7	76.9
256K DRAMs	-	-	-	27.0	50.3	134.2	253.4
1 M DRAMs	-	-	-	-	-	6.0	221.3

Note: MWOs = microwave ovens; REFs = refrigerators; W/Ms = washing machines; A/Cs = air conditioners; EPBXs = electronics private branch exchanges; FAXs = facsimile machines

Source: SEC (1989, pp. 1032, 1036, 1053, 1057,1067)

Zdroj: Kim Youngsoo, 1998, str. 520

Obr. č. 14: Rostoucí produkce společnosti Samsung mezi lety 1982-1988

V 90. letech musel SEC čelit další výzvě, a to vzrůstající globalizaci produkce. První pokusy SEC o zahraniční výrobu byly společný podnik v Portugalsku v roce 1982, výrobní závod v USA v roce 1984, dceřiná společnost v Mexiku v roce 1988, ale také výrobní závod ve Velké Británii v roce 1987. Na konci roku 1988 měl SEC v zahraničí již 12 poboček. Po prvním neúspěchu s produkcí v USA se SEC zaměřil na nízkonákladové regiony pro svou produkci, a to především v Mexiku, okrajovou Evropu a jihovýchodní Asii. V reakci na rostoucí konkurenci ze strany japonských firem, jako bylo například Sony, Matsushita, Toshiba a Sanyo, se SEC rozhodlo založit 5 hlavních sídel po celém světě (Kim, 1997).

TNI

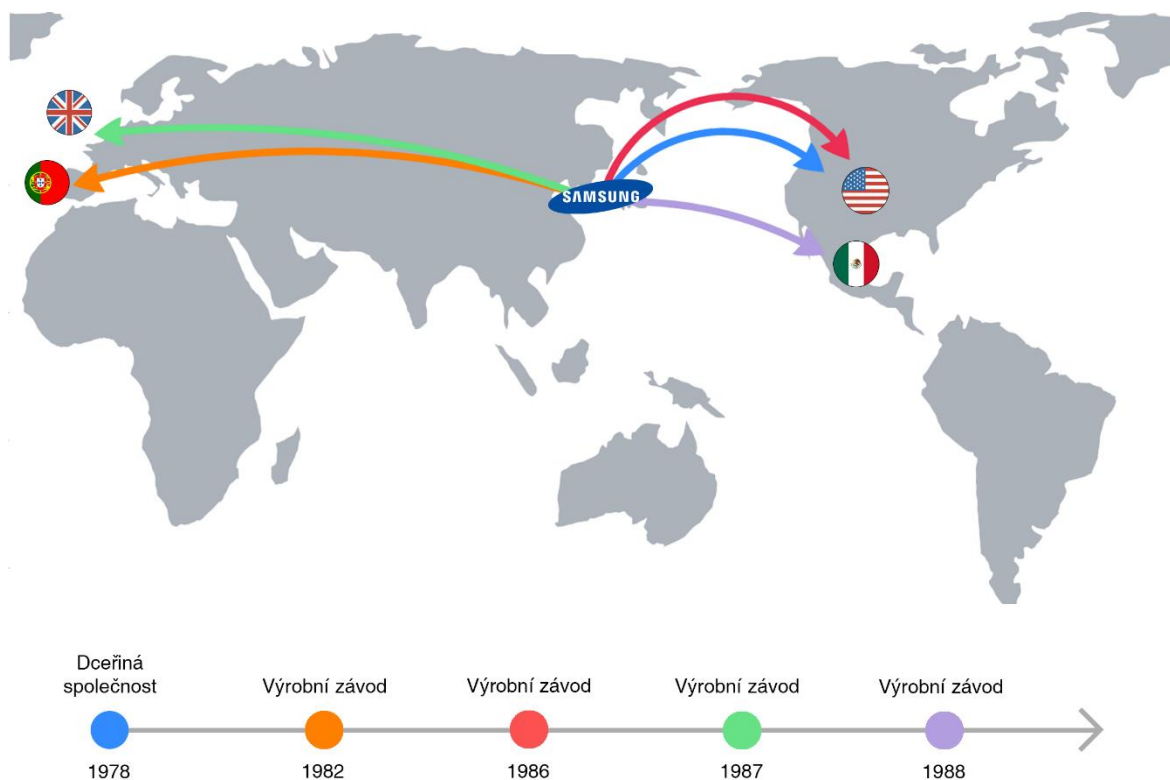
Transnationality index pro společnost Samsung Electronics byl v roce 2016 na úrovni 55.1, což znamená, že firma má své zahraniční a domácí aktivity v celku vyvážené. Aspekt, který zvyšuje TNI index této společnosti, je především poměr zahraničních a domácích zaměstnanců, kde přibližně 228 tisíc z celkových 325 tisíc jsou zaměstnanci na zahraničních trzích. Aspekt snižující TNI index, je zase na druhou stranu poměr zahraničních a domácích aktiv společnosti, kde jen aktiva v hodnotě 63 miliard dolarů z celkových 217 miliard dolarů jsou mimo zemi původu. Značí to tak především fakt, že Samsung má silné zázemí na domácím trhu. (UNCTAD, 2016)

Shrnutí

Samsung je firma založena roku 1938 jako rodinný podnik a vlastnická struktura této společnosti je tzv. Chaebol, tedy rodinný podnik v Jižní Koreji. Samsung začal vyrábět elektroniku v roce 1969 pod jménem Samsung Electronics, a to také za pomoci státního programu pro rozvoj elektrotechnického průmyslu. Ve své podstatě SEC vždy následoval kroky své konkurence, a to především té v Japonsku. První zkušenosti s mezinárodní spoluprací měl Samsung skrze společné podniky s japonskými firmami Sanyo a NEC, skrze které chtěl zlepšit svou úroveň technologie. Počátky internacionalizace byly pro SEC poněkud neúspěšné – pobočka v USA v roce 1978, která nefungovala efektivně, a také nepovedené vybudování výroby v USA v roce 1986. Samsung se proto později zaměřil na přímé zahraniční investice do zemí s možností nízkonákladové výroby

nebo s velkou tržní příležitostí jako bylo například Mexiko, Portugalsko, Velká Británie a později také země v jihovýchodní Asii a na okraji Evropy.

Nízkonákladová strategie SEC byla ale správným krokem pro společnost, která se zaměřovala na čím dál tím větší objem produkce. Dá se tedy říct, že se Samsung nejdříve zaměřoval na získání technologií pro zlepšení své masové produkce a až poté s těmito technologiemi vstoupil na zahraniční trhy. Bylo také zřejmé, že se pro SEC stalo klíčovým trhem USA a díky tomu byla nízkonákladová produkce v Mexiku nutná. Spolupráce SEC a korejské vlády byla především v jejích začátcích, a to skrze vládní program pro elektrotechnický průmysl, který Samsungu pomohl také započít výrobu elektroniky. Dle indexu TNI je ale vidět, že je SEC silně vázán na domácí trh, kde má přes 70 % veškerých aktiv společnosti (uctad excel). Rozhodovací funkce státu ale v Samsungu není, a to i díky tomu, že i po více než 80 letech zůstal Samsung rodinný podnik.



Obr. č. 15: Vizualizace internacionalizace společnosti Samsung

2.4.2 Případová studie – LG Electronics

LG Electronics je globálním výrobcem elektroniky, a to především smartphonů, televizí, monitorů a nahrávacích zařízení. Vyrábí ale také širokou škálu domácích spotřebičů, mezi které patří lednice, pračky a sušičky, ale také spotřebiče, jako například klimatizace, plotny a vysavače. Společnost byla **založena** roku 1958 pod jménem GoldStar (Dnes již LG Electronics) a jejím zakladatelem byl Koo In-Hwoi. Společnost vznikla v období po Korejské válce a to jako „divize“ již existující společnosti Lak-Hui Chemical Industrial Corp. Později se Goldstar a Lak-Hui spojily pod jedním jménem Lak-Hui-GoldStar a z tohoto spojení vznikl název společnosti LG (LG, 2008). Společnost LG Electronics dnes celosvětově zaměstnává okolo **77 000** zaměstnanců (LG, 2016).

Vlastnická struktura LG je od počátku své existence vedena podobně jako Samsung, a to znamená, že rozhodovací pozici mají ve společnosti členové rodiny Koo. Proto se dá tento typ vlastnické struktury považovat znovu za Chaebol, kde několik členů rodiny Koo vlastní podíly ve společnosti. Na následující tabulce č. 2 je možné vidět největší akcionáře společnosti (The Korea Herald, 2016). Největším akcionářem společnosti je hlava rodiny Koo, Bon-Moo Koo, který vlastní 11,3 %. Na obrázku č. 15 je ale také možné vidět, že kromě korejského Národního penzijního fondu jsou největšími akcionáři většinou jen členové rodiny Koo.

Shareholders		LG Corp (003550 - KOREA EXCHANGE) ▼	
Name	Equities	%	
Bon-Moo Koo, MBA	19,458,169	11.3%	
National Pension Service of Korea	14,040,300	8.14%	
Bon-Joon Koo, MBA	13,317,448	7.72%	
Gwang-Mo Koo	10,759,715	6.24%	
Bon-shik Koo	7,728,601	4.48%	
Young-shik Kim	7,253,100	4.20%	
Bon-neung Koo	5,955,032	3.45%	
LG Yonam Educational Institute	3,675,742	2.13%	
BlackRock Fund Advisors	2,180,128	1.26%	
The Vanguard Group, Inc.	2,165,224	1.25%	

Zdroj: LG ELECTRONICS INC. (www.4-traders.com, 2018)

Obr. č. 16: Vlastnická struktura společnosti LG

Prvním výrobkem GoldStar bylo rádio, a to v roce 1959. Zajímavostí bylo to, že i přes nízkou úroveň technologií se společnost GoldStar rozhodla pro součástky vyráběné na korejském trhu nebo součástky z vlastní výroby, než aby importovala součástky pro rádia ze západních zemí. V roce 1960 vyvinul GoldStar své druhé rádio, které ale uvrhlo společnost v risk a možný solventní problém. Pro produkt nebyla na korejském trhu dostatečná poptávka a obecně měli obyvatelé Koreje nízké příjmy. Situace se pro GoldStar změnila ve chvíli, kdy korejská vláda rozhodla o **dodání rádií na venkov**. Situace se díky tomu změnila tak, že zatímco v roce 1960 prodala společnost rádia v tisících, v roce 1961 již prodej přesáhl 1 milion kusů. Díky úspěchu vyvinula společnost GoldStar svůj první telefon v roce 1961 a další produkty následovaly: černobílá televize, klimatizace a lednice. V následujícím roce 1962 začala společnost jako první v Koreji exportovat rádia do USA a poté následovaly další produkty. Společnost LG byla také první společností, která v Jižní Koreji dosáhla exportu přes 100 milionů dolarů. V roce 1975 bylo založené první výzkumné centrum. V té době byl elektrotechnický průmysl v Koreji založen na masové výrobě elektroniky a celý průmysl byl velmi náročný na lidskou práci. GoldStar se rozhodl jít cestou lepších technologií a v roce 1977 představil svou první barevnou televizi (LG, 2008).

Díky silnému růstu v 70. letech a silné domácí pozici se GoldStar rozhodl hledat potenciální zákazníky i na **zahraničních trzích**. V roce 1982 založila společnost výrobní závod v Huntsville, USA, a tím vytvořila první korejskou zahraniční továrnu. GoldStar America Inc. vyráběla pro trh USA barevné televizory, VCR a mikrovlnné trouby. Druhým cílem mezinárodní expanze GoldStaru se stala Spolková republika Německo. Goldstar zde založil pobočku GoldStar Europe GmbH v roce 1987 a v roce 1988 založil další pobočku v Turecku pojmenovanou Vestel GoldStar Electronics Sanayi Ve Ticaret A.S. Zatímco se GoldStar soustředil na světovou expanzi, musel ale zároveň vyvíjet nové technologie, aby byl lepší oproti konkurenci. Z toho důvodu bylo založeno první Korejské **designové studio**. Strategie GoldStar, která spočívala v agresivním vývoji technologií, diversifikaci produktového portfolia a vytvoření silného dodavatelského řetězce, se společnosti vyplatila a již v roce 1984 měla společnost tržby překračující 1 miliardu dolarů (LG, 2008).

Konekce společnosti LG s korejskou vládou jsou poměrně omezené, protože zde není žádný podíl společnosti, který by vlastnil výhradně stát pro kontrolní účely. Je ale naprosto jasné, že to byla právě korejská vláda, která v roce 1960 zachránila společnost GoldStar od možné insolvence a jejího následného konce. Vláda pomohla společnosti GoldStar státní zakázkou a je možné, že tato **státní zakázka** byla důsledkem nové politiky korejské vlády, která měla za úkol podporovat elektrotechnický průmysl. Podobně jako to bylo v případě Samsungu, vláda hrála pro obě společnosti velmi výraznou podpůrnou roli v jejich začátcích (LG, 2008).

TNI

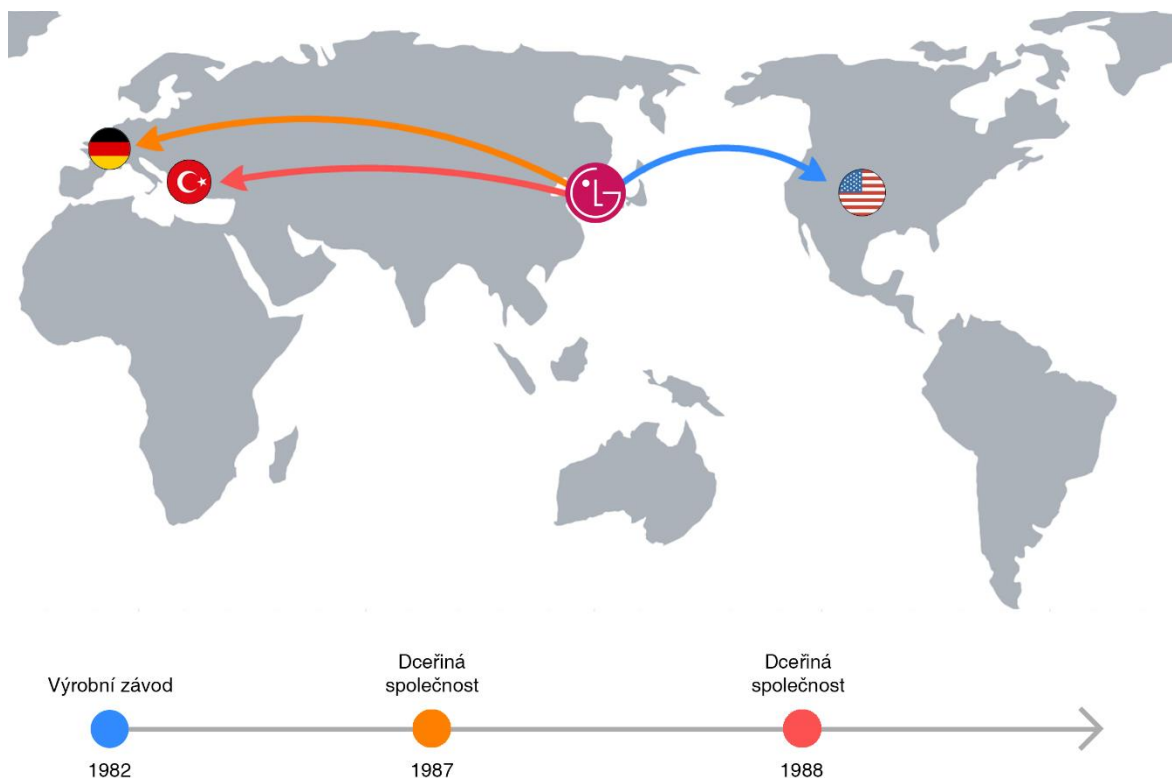
Pro společnost LG Electronics bylo za rok 2015 TNI na úrovni 48,8, a to znamená, že 48 % aktivit firmy LG jsou aktivity v zahraničí. Nejsilnějšími aspekty, které způsobují vyrovnané TNI u společnosti LG Electronics, jsou jak aktiva, tak zaměstnanci. Firma měla v roce 2013 v zahraničí pouze 20,8 % aktiv a celých 50,8 % z celkového počtu zaměstnanců firmy byly ti, kteří pracují v domácí zemi společnosti. Naopak až 74 % celkových tržeb společnosti pochází ze zahraničí. Ukazuje to tedy na silné domácí zázemí firmy a spíše soustředění na export jejich produktů na zahraniční trhy (UNCTAD, 2015).

Shrnutí

Firma byla založena jako rodinný podnik zakladatelem Koo In-Hwoi v roce 1958. Produktové portfolio společnosti se postupně vyvinulo od prvního rádia až po širokou škálu domácích spotřebičů jako jsou například lednice, pračky, klimatizace, ale také monitory a televize. Vlastnická struktura společnosti je tzv. Chaebol – tedy rodinné vlastnictví. Největšími akcionáři společnosti jsou členové rodiny Koo. Internacionalizace společnosti začala v 80. letech po upevnění silné pozice na korejském trhu. Společnost ale už před těmito vstupy na zahraniční trhy podnikala silné exportní operace do Spojených států. Prvními cíli byly trhy s velkou kupní silou jako například USA nebo západní Evropa.

V rámci své internacionalizační strategie si GoldStar zakládal především na vysoké úrovni technologií, kterou se průběžně snažil posilovat budováním výzkumných a designových center. Dle TNI indexu se společnost spíše

zaměřovala na silné domácí zázemí a spíše export do zahraničí. Je ale nutné zmínit, že společnost může mít svou zahraniční výrobu zařízenou externě u jiné společnosti, a proto může být celkový poměr zavádějící. GoldStar neměl výrazné propojení s veřejnými institucemi, ale státní zakázka od korejské vlády velmi výrazně pomohla společnosti k úspěšnému růstu.



Obr. č. 17: Vizualizace internacionalizace společnosti LG

2.4.3 Korejské společnosti – společné charakteristiky a rozdíly

Korejské společnosti Samsung Electronics a LG mají hned několik bodů v jejich historii podobných. Obě společnosti byly založeny a jsou i vedeny na bázi Chaebolů a jsou tak rodinně řízené bez státního zásahu do jejich rozhodování. Samsung Electronics byl založen o pár let později než LG, které bylo pionýrem pro korejský trh z pohledu elektrotechniky. Obě společnosti ale začaly poměrně stejně, a to výrobou elektroniky pro domácí trh a následná internacionalizace společností nastala ve velmi blízkém časovém intervalu. Samsung byl první korejská společnost, která založila zahraniční pobočku v roce 1978, a LG následovalo první zahraniční výrobou v roce 1982. Je důležité podotknout ale, že Samsung i LG již podnikaly exportní operace ještě před založením své první pobočky. Oba tyto

zahraniční vstupy byly v USA, kde měl Samsung později problémy s vlastní výrobou, zatímco LG mělo již výrobu od počátku zřízenou. Pro obě společnosti je ale stejná značná rapidní expanze po těchto prvních vstupech na zahraniční trh.

Zatímco strategií Samsungu bylo hledat nízkonákladové příležitosti pro objemově velkou výrobu, LG se zaměřilo především na technologie a trhy s vysokou kupní silou. Obě společnosti byly ve své historii podpořeny vládou, ale nejvýraznější podporu dostala společnost LG. I přes podporu vlády se nedá říci, že by měla korejská vláda značný vliv na rozhodování těchto společností, a celkově jsou společnosti v rozhodování od státu oddělené. Obecně se ale dá říct, že se obě společnosti internacionalizovaly podobným způsobem, a to především cílením trhu USA jako prvního místa odbytu a poté se rozšiřovaly do Evropy a zbytku světa. Na mezinárodní scénu přišly obě společnosti také trochu později než například firmy japonské, proto se korejské firmy berou také trochu za opozdilce v internacionalizaci.

2.5 Komparativní analýza

Z případových studií vybraných společností bylo možné sestavit společné charakteristiky společností z vybraných zemí. Tato kapitola je zaměřena na komparativní analýzu zjištěných skutečností o daných společnostech a dále na charakteristiky, které byly vždy pro obě společnosti dané země stejné. Pro tuto analýzu se bude primárně vycházet z kapitol o společných charakteristikách a rozdílech mezi společnostmi. V rámci této analýzy budou společnosti porovnávány dle kritérií podobných protokolu případové studie. Společnosti budou ale nyní porovnávány na úrovni společných charakteristik pro společnosti dané země a ne separátně, jako tomu bylo v předešlých kapitolách.

2.5.1 Porovnání způsobů internacionalizace

Z pohledu **internacionalizačních modelů** se dá říct, že až na společnost Lenovo následovaly všechny společnosti tradiční způsob internacionalizace tak, jak ho popisuje Uppsala Model z kapitoly 1.1.2. Jedná se tedy nejdříve o aktivity na domácím trhu, poté o exportní aktivity a dále pak o vstupy na zahraniční trh dceřinými společnostmi nebo vybudováním výroby v zahraničí. Společnost Lenovo nenásledovala tento tradiční model v tom směru, že přeskočila jakékoliv exportní

aktivity a z domácího trhu šla na trh zahraniční přímou akvizicí. Není ale nutné hledat pro společnost Lenovo speciální model internacionalizace, protože stále spadá do stejného konceptu, a to je vybudování domácího zázemí a až poté následné vstupy na zahraniční trhy. Ani jedna ze zkoumaných společností nevykazovala známky kategorie společností Born Global a celkově všechny společnosti tedy zapadají do již zmíněného Uppsala modelu.

Zkoumané společnosti se ale vykazují rozdílnými **časovými rámci** jejich internacionalizace. Dle postupné internacionalizace společností je patrné, že se japonské společnosti internacionalizovaly jako první, a to počínaje rokem 1958. Pro japonské společnosti hrála roli především druhá světová válka, po které se muselo velké množství společností v Japonsku vyrovnat se slabou poválečnou ekonomikou. Japonské společnosti následovaly společnosti jihokorejské, které se na zahraniční trhy rozšiřovaly počínaje rokem 1978, tedy o 20 let později než společnosti japonské. Zajímavostí je, že doposud byly Spojené státy americké vždy prioritním cílovým trhem pro první kroky internacionalizace jak japonských, tak korejských společností. Je také důležité zmínit, že všem těmto vstupům na zahraniční trhy vždy předcházely exportní operace, které z velké části mířily do Spojených států amerických. Čínské společnosti vstupovaly, oproti Japonsku a Jižní Koreji, na zahraniční trhy jako poslední. Společnost Huawei podnikla svou první exportní operaci v roce 1996 a svou přímou zahraniční investici v roce 2000. Společnost Lenovo vstoupila na zahraniční trhy až v roce 2004 akvizicí divize společnosti IBM, což pro společnost představovalo první opravdovou investici v zahraničí. Tyto pozdní vstupy čínských společností jsou především důsledkem zpožděného otevření čínské ekonomiky světu. Čínské firmy se začaly internacionalizovat především až po vstupu Číny do WTO a v rámci čínské „Going Global“ strategie.

Motivy internacionalizace jsou ale pro zkoumané společnosti rozdílné. Japonské společnosti se začaly internacionalizovat především pro obdržení nových technologií skrze společné podniky a následně pro nové tržní příležitosti, především ve Spojených státech amerických. Jihokorejské společnosti následovaly stopy těch japonských především výběrem cílového trhu a jejich prioritou se také staly USA. Internacionalizace jihokorejských společností byla také

založená především na hledání dalších tržních příležitostí v zahraničí. Čínské společnosti jsou ale v tomto směru oproti japonským a jihokorejským firmám poněkud jiné, a to především v jejich motivu pro internacionalizaci. Obě zkoumané čínské společnosti započaly svou internacionalizaci až po vybudování silného zázemí v domácí zemi, kde Huawei měl pozici na čínském trhu poměrně slabší než Lenovo a hledal tak příležitosti v zahraničí o něco málo dříve než Lenovo. Nedá se ale s jistotou říct, že jejich internacionalizace byla motivována technologickým pokrokem. Huawei měl své vlastní technologie a Lenovo učinilo akvizici divize společnosti IBM z důvodu chtěného vstupu na trh USA. Pro čínské společnosti je také důležitý rok 2001 kdy vstoupila Čína do WTO a tím se v Číně objevili konkurenti, kteří dříve na jejich trhu nepůsobili. Zároveň tak ale dostaly čínské společnosti příležitost vstoupit na zahraniční trhy jednodušeji.

Co je ale typické pro čínské společnosti, ale také pro společnosti jihokorejské, je jejich **rapidní postup internacionalizace** po jejich prvním vstupu na zahraniční trh. Čínské společnosti dnes dosahují stejné míry internacionalizace jako společnosti japonské, ale vzhledem k tomu, že se čínské společnosti začaly internacionalizovat až o 40 let později, dá se říct, že v případě čínských firem se jednalo o velmi rapidní internacionalizaci, jak je možné vidět u obou firem Huawei a Lenovo. Huawei je dnes předním dodavatelem síťových prvků pro společnosti po celé Evropě a tohoto statusu dosáhl přibližně 10 let po svém prvním vstupu na zahraniční trh. Společnost Lenovo zase v posledních letech učinila hned několik akvizic společností v Evropě a v USA.

Čínské společnosti jsou ale na rozdíl od společností japonských a korejských **zvýhodňovány státem**, a to různými formami. Společnost Lenovo byla ještě do nedávna společností státně vlastněnou a z tohoto vztahu Lenovo čerpalo především technologie od Čínské akademie věd. Společnost Lenovo nebyla sice zvýhodňována stejně jako čistě státně vlastněné organizace, ale stále měla privilegia, které se privátně založeným společnostem nedostala. Jako příklad je možné uvést hned první výrobek společnost Lenovo, který společnosti okamžitě přinesl až poloviční podíl na trhu daného produktu. Společnost Huawei i přes to, že není státně vlastněná, získala velmi vysoké financování od Banky Číny pro své exportní a zahraniční aktivity, díky kterým mohla společnost operovat až na

nákladových cenách u svých produktů a předejít tak svou konkurenci díky vlastním technologiím za atraktivní cenu.

Čínské společnosti jsou ale ve srovnání se společnostmi jihokorejskými a japonskými více méně stejné ve **výběru svých prvních trhů**. Trh USA je pro všechny zkoumané společnosti vždy jeden z prvních, kam společnosti vstupují, ať už za účelem získání technologií, nebo s úmyslem získání tržního podílu. Další trh, který je velice často využíván všemi zkoumanými společnostmi, je Hong-Kong, kde si většina zkoumaných společností založila kancelář či pobočku.

Typy vstupů na zahraniční trhy se u zkoumaných společností nedají generalizovat pro celou zemi, a to především z důvodu, že společnosti využívají i v rámci jedné země velice odlišné styly vstupů. Výjimkou jsou jihokorejské společnosti, které používaly skrze svou internacionalizaci především dva vstupy, a to investice na zelené louce, kde společnosti budovaly výrobní kapacity v zahraničí, a dále také dceřiné společnosti, které společnosti využívaly jako kanceláře pro exportní aktivity. U japonských společností se nedá zobecnit typ vstupu. Panasonic se svou internacionalizací podobá společnost Samsung, a to i ve využití stejných stylů vstupů na zahraniční trhy, zatímco Sony ze začátku také budovalo v zahraničí dceřiné společnosti, ale později volilo akvizice místo výrobních kapacit.

V případě čínských společností jsou mezi společnostmi Huawei a Lenovo z pohledu typů vstupů na zahraniční trhy velké rozdíly. Zatímco Lenovo volilo cestu akvizic, Huawei volil cestu společných podniků a silného exportu. Jediným bodem, ve kterém se společnosti scházejí ve svém stylu internacionalizace, je využití společných podniků, které Huawei využíval především v počátcích své internacionalizace a Lenovo především později.

Následující tabulka shrnuje informace získané díky tomuto porovnání všech zkoumaných společností a zjednodušuje pohled na celou problematiku. Je velmi důležité podotknout, že tato data jsou relevantní pouze pro elektronický průmysl a jsou založena pouze na jednotlivých případech zvolených společností, které mají představovat největší zástupce daného průmyslu ve zvolených zemích.

Tab. č. 2: Porovnání charakteristik internacionalizací

	Čínské společnosti	Japonské společnosti	Jihokorejské společnosti
Časový rámec	1997-Současnost	1958-Současnost	1978-Současnost
Motivy internacionalizace	Tržní příležitosti	Technologie/odbyt	Technologie/odbyt
Rychlost internacionalizace	Rapidní (10let)	Pomalá	Rychlá (20let)
První trh	USA/ostatní	USA	USA
Vládní podpora internacionalizace	Ano	Ne	Ne

2.5.2 Budoucí vývoj internacionalizace čínských společností

Budoucí vývoj čínských společností je již velmi silně nastíněn dnešním vývojem investic čínských firem v zahraničí a je také v souladu s plánem „Belt and Road“, který je zmíněný v kapitole 1.2. Dle cíle a směrů dnešních investic z Číny se dá říci, že se budou čínské společnosti zaměřovat spíše na Evropu a její blízké okolí. Přímé zahraniční investice z Číny do Evropy dosahovaly částky okolo 79 miliard dolarů v roce 2017 v porovnání s rokem 2010, kdy dosahovaly pouze 2,5 miliardy dolarů. Čínské společnosti již provádí důležité akvizice v Evropě, jako například akvizice německé společnosti Kuka čínskou společností Midea v roce 2016 (The Diplomat, 2018).

Pro Čínu je také velmi jednoduché vstoupit na evropský trh, a to především z toho důvodu, že Evropa nabízí velké množství potenciálních partnerů pro společné podniky. Výhoda této skutečnosti je, že pokud jedna země v EU zakáže vstup vybrané čínské společnosti, může si daná společnost najít partnera v jiné zemi EU a pokračovat ve svých operacích. Jedinou překážkou čínských firem v následujících vstupech do Evropy a Evropské unie může být začínající politické znepokojení vzrůstající aktivitou Číny v EU (Financial Times, 2017).

Takovýto postup internacionalizace čínských firem by bylo možné předpovídat v horizontu 5-8 let, tedy do roku 2025. Je ale důležité zvážit trhy, které mohou mít budoucí tržní potenciál, jako například trh indický, se kterým má Čína velké zkušenosti a poměrně dobré vztahy. Indický trh by mohl v dohledné budoucnosti

svým ekonomickým růstem a tržním potenciálem být cílem čínských společností nejen pro výrobu, ale také jako trh s prodejním potenciálem. Indie svým vývojem připomíná Čínu před 20 lety s jejich ekonomickým růstem a velkým trhem s příležitostmi pro zahraniční firmy (Forbes, 2016).

Závěr

Cílem práce bylo zodpovězení výzkumné otázky, zda se čínské společnosti liší svým stylem internacionalizace od ostatních nadnárodních společností v regionu. Pro posouzení internacionalizace společností byl v první kapitole uveden teoretický podklad pro internacionalizaci firem. Byly zmíněny různé typy vstupů na zahraniční trhy a dále modely, které popisují internacionalizaci firem v teorii. Pro uvedení čínských firem v kontext ekonomické a politické situace v Číně byl popsán ekonomický vývoj v Číně a také plány čínské vlády pro zahraniční investice, jako například politika „Going Global“, a také oblast cílenou pro rozvoj obchodu zvaná „Belt and Road“. Pro orientaci ve formách čínských společností byly čínské společnosti rozděleny dle jejich možných typů jako například na státně vlastněné společnosti nebo společnosti soukromé.

Pro zodpovězení výzkumné otázky byla jako výzkumná metoda zvolena komparativní analýza případových studií společností z každé země, také nazývaná křížová případová studie. Pro porovnání s čínskými společnostmi byly vybrány společnosti japonské a jihokorejské a pro co nejlepší porovnání byly vybrané společnosti ze stejného odvětví. Pro Čínu se jednalo o společnosti Lenovo a Huawei, pro Japonsko byly vybrány společnosti Sony a Panasonic a pro Jižní Koreu byl vybrán Samsung a LG. Tyto společnosti byly nejdříve porovnány mezi sebou na úrovni země. To znamená, že byl nejdříve porovnán Huawei s Lenovem, Sony se společností Panasonic a ve finále Samsung se společností LG. Z tohoto porovnání byly pak identifikovány společné charakteristiky obou společností a zvoleny jako charakteristiky zastupující internacionalizaci firem z každé ze zvolených zemí.

Společné charakteristiky čínských společností představují především jejich pozdní internacionalizaci, a to až okolo roku 2000, budování silné pozice na domácím trhu před internacionalizací a silnou státní podporu internacionalizace společností. Charakteristiky společné pro japonské společnosti byly především jejich počáteční exportní aktivity, hledání zahraničních partnerů pro získání know-how a následná orientace na trh Spojených států pro export jejich výrobků. U jihokorejských společností se jednalo především o stejný výběr trhu USA, rapidní

internacionalizaci po jejich prvním vstupu na zahraniční trh a hledání zahraničních příležitostí pro získání technologií ve svých začátcích.

V následné komparativní analýze těchto skutečností se ukázalo, že čínské společnosti následují tradiční modely internacionalizace, a to především Uppsala model. Internacionalizace čínských společností také probíhala a stále ještě probíhá velmi rapidně od jejich prvních vstupů na zahraniční trhy, a to především také s podporou čínských státních institucí, které mají zájem na úspěšné internacionalizaci čínských společností. Čínské společnosti také vstoupily na zahraniční trhy značně později než ostatní zkoumané společnosti, a to až o 40 let v porovnání s japonskými společnostmi. Důvodem internacionalizace se čínské společnosti od ostatních také liší a to proto, že než vstoupila silná zahraniční konkurence na čínský trh, tak tyto společnosti do zahraničí nemířily. Až do doby okolo roku 2000 se obě vybrané čínské společnosti soustředily především na domácí trh a až po vyčerpání potenciálu na domácím trhu vstoupily na zahraniční trhy.

V rámci provádění případových studií stojí za úvahu také možné změny, které by výslednou analýzu mohly ovlivnit. Styl internacionalizace čínských společností by se mohl lišit v případě výběru jiného odvětví, ze kterého by byly vybrány jiné společnosti. Závěrečná analýza by také mohla mít jiné výsledky v případě volby jiných společností, kde se zejména u japonských firem nabízela celá řada alternativ, jako byla například společnost Canon nebo Toshiba. Téma této práce by si zasloužilo hlubší analýzu specifik a charakteristik vybraných společností a také jejich příslušných zemí, které v rozsahu této práce nemohly být plně odhaleny.

Dalo by se tedy říct, že internacionalizace čínských firem je do určité míry odlišná od ostatních porovnávaných společností, a to především díky výše zmíněným důvodům. Je také důležité podotknout, že s rostoucí globalizací se rychlost internacionalizace společností zvyšuje. Internacionalizace japonských společností probíhala velmi pomalu, zatímco jihokorejské společnosti se internacionalizovaly značně rychleji. Čínské společnosti jsou ale v porovnání s ostatními společnostmi nejrychlejší v jejich postupu internacionalizace. Nedá se ale jednoznačně určit specifický vstup, který čínské společnosti preferují, a to především kvůli rozdílům

mezi společnostmi Huawei a Lenovo, kde Huawei využíval především společné podniky a společnost Lenovo spíše akvizice.

V budoucnu je možné předpovídat vyšší internacionalizaci čínských firem směrem k Evropě, a především na území Evropské unie. Čínské společnosti mohou využít velkého množství potenciálních partnerů na evropském trhu, kteří jim skrze společné podniky mohou usnadnit vstup na trh. Dalším možným trhem, který bude vhodný pro čínské společnosti díky svému tržnímu potenciálu, může být Indie, která připomíná svým růstem a tržním potenciálem trh čínský.

Cíle této práce, tedy zanalyzovat internacionalizaci čínských firem při porovnání s nadnárodními společnostmi ze sousedních zemí Číny, se podařilo úspěšně dosáhnout a výsledky komparativní analýzy v rámci této práce jsou vhodnými pro splnění cíle této práce.

Seznam literatury

140 Million Strong. Spotify [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://spotifyforbrands.com/us/2017/06/15/140-million-strong/>

About Huawei. Huawei [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.huawei.com/en/about-huawei>

About Samsung. Waybackmachine [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20111220105612/http://www.samsung.com:80/us/aboutsamsung/corporateprofile/history04.html>

AHRENS, Nathaniel a Yu ZHOU. China's Competitiveness: Lenovo: Myth, Reality, and Lessons for the United States and Japan. In: CSIS - Center for strategic and international studies [online]. 2013 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy_files/files/publication/130129_competitiveness_Lenovo_casestudy_Web_0.pdf

Annex table 24. The top 100 non-financial MNEs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2015. In: UNCTAD [online]. 2015 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2017/WIR17_tab25.xlsx

Annex table 24. The world's top 100 non-financial MNEs, ranked by foreign assets, 2016. In: UNCTAD [online]. 2016 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2017/WIR17_tab24.xlsx

AZUAYI, Robert. Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark. Journal of Accounting & Marketing [online]. 2016, 05(04), - [cit. 2018-05-06]. DOI: 10.4172/2168-9601.1000191. ISSN 21689601. Dostupné z: <https://www.omicsgroup.org/journals/internationalization-strategies-for-global-companies-a-case-study-of-arlafoods-denmark-2168-9601-1000191.php?aid=80434>

BAI, Yuan, Yue GUAN a Ying WANG. Internationalization of Chinese Enterprise: Assessment and Comparison. Transnational Corporations Review (TNCR) [online]. Denfar Transnational Development, 2011, 3(1) [cit. 2018-05-06]. ISSN 1918-6444. Dostupné z: <http://www.tnc-online.net/pic/2013071421475658.pdf>

BELL, Jim, Rod MCNAUGHTON a Stephen YOUNG. Born-Again Global Firms': An Extension to the Born Global Phenomenon. Journal of International Management. 2001, 7(3), 173-189. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6). ISSN 1075-4253.

Company History. Lenovo [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www3.lenovo.com/cz/cs/lenovo/company-history/>

Company Overview. Panasonic [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.panasonic.com/global/corporate/profile/overview.html>

Corporate History. Panasonic [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.panasonic.com/global/corporate/history/chronicle.html>

DAVIES, Ken. China Investment Policy: An Update. OECD Working Papers on International Investment. Paris: OECD Publishing, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/18151957>.

DENG, Ping. Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications. Business Horizons [online]. 2004, 47(3), 8-16 [cit. 2018-05-06]. DOI: 10.1016/S0007-6813(04)00023-0. ISSN 00076813. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681304000230>

DENG, Ping. Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? Journal of World Business [online]. 2009, 44(1), 74-84 [cit. 2018-05-06]. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.03.014. ISSN 10909516. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951608000175>

DEPAMPHILIS, Donald M. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities. 4th ed. Boston: Academic, 2008. ISBN 978-0-12-374012-0.

DIETZ, Megan C., Gordon ORR a Jane XING. How Chinese Companies Can Succeed Abroad. In: McKinsey & Company [online]. 2008 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: http://fcollege.nankai.edu.cn/_upload/article/43/8a/1c01c01245ea896e4da689527a3b/70927c82-a85a-424d-a8e8-ed082f57ba29.pdf

Employee Data. SONY [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/employees/info/

Fast Facts. Samsung Newsroom [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://news.samsung.com/global/fast-facts>

FORSGREN, Mats. a Jan JOHANSON. Managing networks in international business. Philadelphia: Gordon and Breach, c1992. International studies in global change, v. 2. ISBN 2-88124-505-6.

GARRIDO, Elisabet, Jaime GOMEZ, Juan P. MAICAS a Raquel ORCOS. The institution-based view of strategy: How to measure it. BRQ Business Research Quarterly. 2014, 17(2), 82-101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.11.001>. ISSN 2340-9436.

GERRING, John. The Case Study: What it is and What it Does. The Oxford Handbook of Political Science. 2011, 1-9. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199604456.013.0051.

GERSHON, Richard A. a Tsutomu KANAYAMA. The Sony Corporation: A Case Study in Transnational Media Management. The International Journal on Media Management. 2002, 4(4), 105-117. DOI: <https://doi.org/10.1080/14241270209389987>. ISSN 1424-1277.

Global Workforce. In: LG [online]. 2016 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: www.lg.com/global/pdf/employee/2015-2016-LGE-SR-Talent-management.pdf

GLOWIK, Mario. Market Entry Strategies: Concepts and Cases: Samsung, TCL-China and Sharp. [Online-Ausg.]. München: Oldenbourg, R, 2009. ISBN 9783486584127.

HOLLENSEN, Svend. Global marketing: a decision-oriented approach. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-72622-7.

HOPPER, Stuart a Jennifer FERGUSON, ed. International Joint Ventures Handbook. In: Baker Mckenzie [online]. 2015 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: http://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/09/bk_jointventureshandbook_15.pdf?la=en

HOUT, Thomas a David MICHAEL. A Chinese Approach to Management. Harvard Business Review [online]. 2014 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/09/a-chinese-approach-to-management>

HUANG, Yukon. Why China invests more in Europe than in the US. Financial Times [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/a7641d16-6c66-11e7-b9c7-15af748b60d0>

Chaebol. BusinessDictionary [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/chaebol.html>

CHE, Jiahua a Yingyi QIAN. Institutional Environment, Community Government and Corporate Governance: Understanding China's Township-Village Enterprises. University of Michigan Business School: William Davidson Institute, 1997.

CHILD, John a Suzana B. RODRIGUES. The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? Management and Organization Review. Oxford, USA: Blackwell Publishing, 2005, (1:3), 381-410. ISSN 1740-8784.

China Goes In Circles: Another Attempt To Reform State-Owned Enterprises Doesn't Do Enough. Forbes [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/sarahsu/2017/06/13/china-goes-in-circles-another-attempt-to-reform-state-owned-enterprises-doesnt-do-enough/#599022194912>

China Going Global between ambition and capacity. In: China Policy [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://policycn.com/wp-content/uploads/2017/05/2017-Chinas-going-global-strategy.pdf>

Chinese companies to boost overseas acquisitions in 2018, analysts say. South China Morning Post [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.scmp.com/business/companies/article/2121322/chinese-companies-boost-overseas-acquisitions-2018-analysts-say>

Chinese-Owned Robot Maker Is Gunning for No. 1 in Booming Market. Bloomberg [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-08/midea-eyes-top-spot-for-kuka-in-china-s-booming-robot-market>

India May Be The New China. Forbes [online]. 2016 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/06/13/india-may-be-the-new-china/#281ba154482e>

KIM, Youngsoo. Technological Capabilities and Samsung Electronics' International Production Network in Asia [online]. 1997 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://brie.berkeley.edu/publications/WP106.pdf>. Working Paper 106.

KIM, Youngsoo. Technological capabilities and Samsung Electronics' international production network in East Asia. Management Decision. MCB University Press, 1998, 36(8), 517-527. ISSN 0025-1747.

Korea Market Strategy. In: Credit Suisse [online]. 2014 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://research-doc.credit-suisse.com/docView?sourceid=em&document_id=x574187&serialid=OrpldCkw5pCaYjZCCEIk2xVOjbtbVIR7wckXF3W%2BiWE%3D

KOTABE, Masaaki. a Kristiaan. HELSEN. Global marketing management. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-38111-3.

Lenovo Group. Fortune Global 500 [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://fortune.com/global500/lenovo-group/>

LG Electronics 50-year History Vol. 04. LG [online]. 2008 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://www.lg.com/eg_ar/download/pr-50-years-of-lg-electronics.pdf

LG ELECTRONICS INC. 4-Traders [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.4-traders.com/LG-ELECTRONICS-INC-6491575/company/>

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.

MALÝ, Josef. Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5.

MCCAFFREY, Courtney Rickert. How Chinese FDI Will Transform the Global Economy. *The Diplomat* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://thediplomat.com/2017/12/how-chinese-fdi-will-transform-the-global-economy/>

MICHAELI, Jordy a Jorge CARRILLO. The Globalization Strategy of a Chinese Multinational: Huawei in Mexico. *Frontera norte*. México, 2016, 28(56), 35-58. ISSN 0187-7372.

MOFCOM Department Official of Outward Investment and Economic Cooperation Comments on China's Outward Investment and Cooperation in 2016. In: MINISTRY OF COMMERCE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://english.mofcom.gov.cn/article/newsrelease/policyreleasing/201701/20170102503092.shtml>

Outsourcing. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>

PANASONIC CORPORATION. 4-traders [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.4-traders.com/PANASONIC-CORPORATION-6492473/company/>

Panasonic Reports its Consolidated Financial Results for Six-month ended September 30, 2017. In: Panasonic [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://news.panasonic.com/global/press/data/2017/10/en171031-5/en171031-5-1.pdf>

Products and Services. Sinochem [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://english.sinochem.com/1387.html>

Samsung [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.samsung.com>

SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. International business operations. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7.

SAUVANT, Karl P., ed. Transnational Corporations. 7. UNCTAD, 1998. ISSN 1014-9562.

SEAMAN, John, Miguel OTERO-IGLESIAS a Mikko HOUTARI. Sizing up Chinese investments in Europe. *The Diplomat* [online]. 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://thediplomat.com/2018/03/sizing-up-chinese-investments-in-europe/>

SEVASTOPULO, Demetri. Huawei pull back the curtain on ownership details. *Financial Times* [online]. 2014 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/469bde20-9eaf-11e3-8663-00144feab7de>

SLATER, Matt. 6 Common Types of Company Registration in China. China Checkup [online]. 2015 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.chinacheckup.com/blogs/articles/company-registration-in-china>

SLATER, Matt. Is That a Hong Kong Company or a Mainland China Company?. China Checkup [online]. 1997 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.chinacheckup.com/blogs/articles/hong-kong-company-mainland>

SONY CORP. 4-traders [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.4-traders.com/SONY-CORP-6492482/company/>

The 2017 M&A Report: The Technology Takeover. BCG [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/en-cz/publications/2017/corporate-development-finance-technology-digital-2017-m-and-a-report-technology-takeover.aspx>

The rich relatives of chaebol owners. The Korea Herald [online]. 2016 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20160315000602>

The World Bank In China: Overview. In: The World Bank [online]. 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview>

Top 10 Chinese private enterprises. China Daily [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: http://www.chinadaily.com.cn/business/2017top10/2017-09/06/content_31618619_10.htm

Waiting in the wings. The Economist [online]. 2014 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.economist.com/business/2014/10/01/waiting-in-the-wings>

Web table 28. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2012. In: UNCTAD [online]. 2012 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2013/WIR13_weftab28.xls

World Investment Report 2017: Investment and the digital economy. In: UNCTAD [online]. 2017 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

YAMADA, Bundo. INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF JAPANESE ELECTRONICS COMPANIES: IMPLICATIONS FOR ASIAN NEWLY INDUSTRIALIZING ECONOMIES (NIEs): Working Paper No. 28. In: OECD [online]. 1990 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dev/33750058.pdf>

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 4th ed. Los Angeles, Calif.: Sage Publications, 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1.

YU, Mei. State ownership and firm performance: Empirical evidence from Chinese listed companies. China Journal of Accounting Research [online]. 2013, 6(2), 75-

87 [cit. 2018-05-06]. DOI: 10.1016/j.cjar.2013.03.003. ISSN 17553091. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1755309113000130>

ZHU, Beiguang. Internationalization of Chinese MNEs and Dunning's Eclectic (OLI) Paradigm: A Case study of Huawei Technologies Corporation's Internationalization Strategy [online]. 2008 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1338205&fileId=1646725>. Master Thesis. Lund University. Vedoucí práce Sonja Opper.

ZOHARI, Tony. The Uppsala Internationalization Model and its limitation in the new era [online]. In: . Stockholm University School of Business, 2008 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model_web.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Dimenze Uppsala modelu.....	15
Obr. č. 2: Příliv a odliv přímých zahraničních investic v roce 2016 – Svět.....	18
Obr. č. 3: „Belt and Road“	19
Obr. č. 4: Největší čínské fúze a akvizice v roce 2016	22
Obr. č. 5: Vizualizace internacionalizace společnosti Huawei	37
Obr. č. 6: Vizualizace internacionalizace společnosti Lenovo	42
Obr. č. 7: Největší akcionáři společnosti Sony	45
Obr. č. 8: Vizualizace internacionalizace společnosti Sony.....	48
Obr. č. 9: Kompozice akcionářů společnosti Panasonic.....	49
Obr. č. 10: Finanční výsledky společnosti Panasonic.....	52
Obr. č. 11: Data o zaměstnancích společnosti Panasonic	52
Obr. č. 12: Vizualizace internacionalizace společnosti Panasonic	54
Obr. č. 13: Vlastnická struktura divizí Samsungu	57
Obr. č. 14: Rostoucí produkce společnosti Samsung mezi lety 1982-1988.....	59
Obr. č. 15: Vizualizace internacionalizace společnosti Samsung.....	61
Obr. č. 16: Vlastnická struktura společnosti LG.....	62
Obr. č. 17: Vizualizace internacionalizace společnosti LG	65

Seznam tabulek

Tab. č. 1: TNI společnosti Huawei (2011)	36
Tab. č. 2: Porovnání charakteristik internacionalizací	70

Seznam příloh

Příloha č. 1 Protokol případové studie.....	84
---	----

Příloha č. 1 Protokol případové studie

- 1. Výběrová kritéria**
 - a. Země založení
 - b. Obor podnikání

- 2. Založení firmy**
 - a. Rok
 - b. Zakladatel
 - c. Místo založení
 - d. Okolnosti založení

- 3. Produktové portfolio, rozsah operací**

- 4. Vlastnická struktura**
 - a. Stát/soukromá
 - b. Zahraniční/domácí

- 5. Internacionalizace**
 - a. Metody internacionalizace (v minulosti a dnes)
 - b. Cílové regiony (v minulosti a dnes)
 - c. Míra internacionalizace (TNI)
 - d. Rychlost internacionalizace

- 6. Provázanost s veřejnými institucemi, veřejná podpora internacionalizace**

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Watte Jakub		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Internacionalizace čínských firem		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	83		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na internacionalizaci čínských firem s cílem zjistit, zda se styly, postupy a motivace pro internacionalizaci liší u čínských společností v porovnání s nadnárodními společnostmi ze sousedních zemí Číny. V práci jsou představeny teoretické podklady pro internacionalizace firem a specifika čínských společností jako je například jejich ekonomické a politické prostředí. Země vybrané pro porovnání s Čínou byly Japonsko a Jižní Korea. Zástupci Číny jsou společnosti Huawei a Lenovo, zástupci Japonska jsou společnosti Sony a Panasonic a zástupci Jižní Koreje jsou společnosti Samsung a LG. Tyto společnosti byly analyzovány pomocí křížové případové studie a byly zjištěny charakteristiky a specifika vybraných společností, které pak byly porovnávány na úrovni zemí mezi sebou. Čínské společnosti dle analýzy vykazují značné odlišení od společností ze sousedních zemí a byly zmíněny specifické případy, ve kterých se od ostatních liší.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	internacionalizace – nadnárodní firma – čínské firmy – korejské firmy – japonské firmy – vstup na zahraniční trh		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Watte Jakub		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Internacionalizace čínských firem		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	83		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis is focused on the internationalization of chinese companies with the goal of finding out, if the internationalization style and proces of the chinese companies differs from the one used by the transnational companies from China's neighbouring countries. For the purpose of this thesis, theoretical background for the chinese companies and their internationalization has been introduced. Countries chosen for comparison with China are Japan and South Korea. The companies representing each country in this thesis are Huawei and Lenovo for China, Sony and Panasonic for Japan and LG and Samsung for South Korea. These companies have been analyzed throug cross-case study and certain specifics and characteristics of their internationalization have been found. These results have been then compared with each other on a country level to find specifics for chinese companies that differ from their neighbours. Chinese companies show a certain level of difference which are further discussed in this thesis.</p>		
KEY WORDS	Internationalization – transnational company – chinese firm – korean firm – japanese firm – foreign market entry		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			