

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Přírodovědecká fakulta

katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Regionální a politická geografie



Lenka Hinková

Nadnárodní korporace z rozvojových zemí a jejich zapojování do procesu globalizace

**Transnational Corporations from Developing Countries and their
Integration into the Globalization Process**

Diplomová práce

Praha 2011

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Josef Novotný, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu. Zároveň souhlasím, aby byla práce zpřístupněna veřejnosti pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 21. 8. 2011

.....

Lenka Hinková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce RNDr. Josefu Novotnému Ph.D. za jeho cenné a podnětné připomínky a za čas, který mi věnoval. Dále také děkuji celé své rodině za jejich velkou podporu jak při práci, tak i v průběhu celého studia.

Abstrakt

Nadnárodní korporace z rozvojových zemí a jejich zapojování do procesu globalizace

Práce se snaží přiblížit problematiku zapojování nadnárodních korporací z rozvojových států do ekonomické globalizace. Přes definování procesu globalizace a konkurence se dostáváme k charakteristikám nadnárodních korporací z rozvojových států, snažíme se identifikovat nejvýznamnější motivy a strategie jejich zapojení do globální konkurence, věnujeme se také měření jejich zapojení do globální ekonomiky a hodnotíme hlavní konkurenční výhody a nevýhody těchto firem. V analytické části práce se snažíme pomocí kvantitativní analýzy najít rozdíly mezi nadnárodními společnostmi z rozvojových států a jejich protějšky z vyspělých států v indexu transnacionality, v diverzifikaci průmyslu a v průmyslových sektorech, ve kterých operují. Poslední část práce je zaměřena na případovou studii indického nadnárodního konglomerátu Tata Group, na jehož příkladě si ukážeme praktické zapojování nadnárodních společností z rozvojových zemí do globální ekonomiky.

Klíčová slova: globalizace, konkurence, nadnárodní korporace, rozvojové země, globální hodnotové řetězce, globální výrobní síť, motivy, strategie, konkurenční výhody, konkurenční nevýhody, Tata Group

Abstract

Transnational corporations from developing countries and their integration into the globalization process

The main theme of this master's thesis is an effort to explain the integration of transnational corporations from developing countries into the economic globalization. Firstly, we define the main concepts, such as process of globalization and competition. Then, we specify the most important characteristics of transnational corporations from developing countries, we identify major incentives and strategies of their integration into the global competition, we also devote our attention to measurement of degree of their integration into the global economy and evaluate their main competitive advantages and disadvantages. In the analytical part of the work we use quantitative analysis in order to find the differences between transnational corporations from developing countries and their counterparts from developed countries in the transnationality index, diversification of industry and industrial sector in which these companies operate. The last part is focused on a case study of an Indian transnational conglomerate Tata Group. On this example we show the practical aspects of integration of transnational corporations from developing countries into the global economy.

Keywords: globalization, competition, transnational corporations, developing countries, global value chains, global production networks, incentives, strategies, competitive advantages, competitive disadvantages, Tata Group

Obsah

Obsah	3
Přehled použitých zkratk	4
Seznam grafů, tabulek a obrázků	5
1 Úvod	6
2 Globalizace a konkurence	8
2.1 Charakteristika a definice procesu globalizace	8
2.2 Charakteristika a definice konkurence	15
2.3 Globalizace a její vliv na konkurenci.....	19
3 Nadnárodní korporace	21
3.1 Definice nadnárodních korporací	21
3.2 Význam nadnárodních korporací	23
3.3 Podstata nadnárodních korporací – transnacionalizace.....	24
3.4 Globální hodnotové řetězce a výrobní sítě.....	29
3.5 Typy nadnárodní produkce	34
4 Nadnárodní korporace z rozvojových zemí v globální konkurenci	37
4.1 Charakteristika rozvojových zemí.....	37
4.2 Charakteristika nadnárodních korporací z rozvojových zemí.....	38
4.3 Osobní statut a státní příslušnost společností.....	40
4.4 Motivy zapojování do globální konkurence.....	41
4.5 Úroveň zapojení do globální konkurence	44
4.6 Míra zapojení do globalizace	46
4.7 Konkurenční výhody.....	49
4.8 Konkurenční nevýhody.....	52
4.9 Strategie vstupu do globální ekonomiky.....	55
4.10 Vliv nadnárodních korporací z rozvojových zemí na globální konkurenci	59
5 Analytická část práce	62
5.1 Kvantitativní analýza diferenciac TNCs	62
5.2 Případová studie – Tata Group.....	71
6 Závěr	94
Použitá literatura a zdroje	99
Přílohy	111

Přehled použitých zkratk

CNOOC	China National Offshore Oil Corporation Ltd.
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
FDI	Foreign Direct Investments (Přímé zahraniční investice)
FY	Financial Year (Finanční rok)
GBP	Great Britain Pound (Britská libra)
GCC	Group Corporate Centre
GCI	Global Competitiveness Index (Index konkurenceschopnosti)
GEO	Group Executive Office
HDP	Hrubý domácí produkt
INR	Indická rupie
MTN	Mobile Telephone Networks Ltd.
M&A	Mergers and Acquisitions (Fúze a akvizice)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)
OSN	Organizace spojených národů
SGD	Singapurský dolar
SIC	Standard Industrial Classification (Americká klasifikace průmyslu)
SNS	Společenství nezávislých států
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
TBEM	Tata Business Excellence Model
TNCs	Transnational Corporations (Nadnárodní korporace)
TNI	Transnationality Index (Index transnacionality)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Konference OSN pro obchod a rozvoj)
UNDP	United Nations Development Programme (Rozvojový program OSN)
USA	United States of America (Spojené státy americké)
USD	United States Dollar (Americký dolar)
WEF	World Economic Forum (Světové ekonomické fórum)
WIR	World Investment Report
WTO	World Trade Organization (Světová obchodní organizace)

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Seznam grafů

- Graf č. 1: Rozdělení indexu transnacionality za TNCs z vyspělých států
- Graf č. 2: Rozdělení indexu transnacionality za TNCs z rozvojových států
- Graf č. 3: Regionální příslušnost M&A společnosti Tata Group (1)
- Graf č. 4: Regionální příslušnost M&A společnosti Tata Group (2)
- Graf č. 5: Hodnota M&A společnosti Tata Group podle regionů
- Graf č. 6: Celkové zveřejněné hodnoty M&A v roce jejich uskutečnění
- Graf č. 7: Vývoj domácích a zahraničních příjmů společnosti Tata Group ve FY
- Graf č. 8: Podíl sektorů na celkových příjmech Tata Group ve FY 2009-10
- Graf č. 9: Vývoj podílu sektorů na celkových příjmech Tata Group ve FY

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Prostorové měřítko hodnotových řetězců a výrobních sítí
- Tabulka č. 2: Internacionalizační profil vybraných společností Tata Group
- Tabulka č. 3: Vybrané zahraniční M&A hlavních společností Tata Group
- Tabulka č. 4: SWOT analýza Tata Group

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Hodnotový řetězec
- Obrázek č. 2: Výsledek testování 1. nulové hypotézy
- Obrázek č. 3: Výsledek testování 2. nulové hypotézy
- Obrázek č. 4: Test normality rozdělení TNI za skupiny TNCs
- Obrázek č. 5: Výsledek testování 3. nulové hypotézy
- Obrázek č. 6: Zahraniční podíly jednotlivých složek TNI
- Obrázek č. 7: Struktura holdingu Tata Group

1 Úvod

Současná dominance nadnárodních společností z vyspělých států na globálním trhu je dána jak historickou, tak i politickou a ekonomickou situací v těchto státech v době, kdy tyto společnosti vznikaly. Nadnárodním společnostem z rozvojových států znemožňovaly některé faktory jejich úspěšnou integraci do globální ekonomiky. Těmito faktory byly politická a sociální nestabilita v zemi jejich původu, časté občanské války, ekonomické krize, ale i přílišná uzavřenost jejich domácích ekonomik vzhledem k zahraničnímu kapitálu. Dnes je situace v mnoha rozvojových státech mnohem stabilnější, než tomu bylo v minulosti, a díky privatizaci veřejného sektoru se tyto rozvojové ekonomiky začínají postupně otevírat globálnímu trhu.

O společnostech z rozvojových států, jako o možných velkých budoucích globálních hráčích, se však začalo více hovořit přibližně před deseti lety. Mnoho těchto firem se svezlo na vlně současného trendu, který je typický využíváním internetu, nízkonákladových komunikačních technologií a zaváděním nových ekonomických reforem. Díky rozvoji trhů těchto států dochází současně ke vzniku a ekonomickému růstu globálně ambiciózních společností. S rozvojem trhů si totiž mnoho společností začalo uvědomovat nutnost přesunu své výroby i za hranice domácího trhu, pokud chtějí nadále růst, vytvářet další hodnoty a udržet si dlouhodobou konkurenceschopnost (BCG Report 2006).

Odborných vědeckých prací, které by se zabývaly studiem nadnárodních korporací z rozvojových států, je v současné době stále ještě o hodně méně než těch, které se věnují jejich protějškům z vyspělých států. Je to dáno skutečností, že společnosti z vyspělých států fungují v globální ekonomice výrazně delší dobu. V této práci bychom proto chtěli věnovat pozornost dlouhodobě opomíjeným nadnárodním společnostem z rozvojových států, a k tomu nám pomohou stanovené cíle této práce. Prvním cílem je podat ucelený přehled problematiky globalizace nadnárodních společností, charakterizovat nadnárodní společnosti a zaměřit se zejména na ty z rozvojových států z hlediska jejich hlavních motivů a strategií, díky kterým se snaží integrovat do globální ekonomiky, ale také z hlediska konkurenčních výhod a nevýhod, které jim v tomto zapojení pomáhají anebo jim ho naopak ztěžují. Druhým cílem této práce je pak snaha na základě několika kvantitativních analýz identifikovat některé rozdíly mezi nadnárodními společnostmi z rozvojových a vyspělých států.

Poslední cíl této práce se pokusíme naplnit s pomocí případové studie, ve které se zaměříme na jednu z nejvýznamnějších nadnárodních společností pocházejících z rozvojových států a pokusíme se na jejím příkladě přiblížit, jakým způsobem funguje a jak může probíhat integrace jí podobných společností do globální ekonomiky.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická první část práce je založena zejména na rešerši odborné literatury (kapitoly 2, 3 a 4). Druhá je pak analytickou částí práce založenou na vlastní analýze autorky (kapitola 5).

Ve druhé kapitole této práce seznamujeme čtenáře se základními pojmy, které jsou pro pochopení celé problematiky stěžejní. Těmito pojmy jsou globalizace a konkurence.

Třetí kapitola je věnována nadnárodním společnostem všeobecně, jejich charakteristice, významu, podstatě, ale i systému fungování prostřednictvím globálních hodnotových řetězců a výrobních sítí.

Čtvrtá kapitola se již konkrétně zaměřuje na nadnárodní společnosti z rozvojových států, jejich charakteristiku, státní příslušnost, motivy, úroveň a míru jejich zapojení do globální ekonomiky, ale také na jejich strategie a konkurenční výhody a nevýhody. V závěru pak krátce zhodnotíme jejich vliv na globální konkurenci.

Pátá kapitola bude rozdělena do dvou podkapitol. V první části se pokusíme statisticky otestovat tři základní formulované hypotézy. První je hypotéza o neexistenci rozdílů mezi nadnárodními společnostmi z rozvojových států a jejich protějšky ze států vyspělých v diverzifikaci průmyslu. Druhá předpokládá neexistenci rozdílů těchto dvou skupin nadnárodních korporací v konkrétních typech průmyslových sektorů, ve kterých podnikají a poslední hypotézou je předpoklad neexistence rozdílů v indexu transnacionality u těchto dvou skupin společností. Druhou část této kapitoly tvoří případová studie zaměřená na nadnárodní indickou společnost Tata Group. Pomocí této studie si přiblížíme historii a strukturu tohoto konglomerátu, zaměříme se na způsob jejího zapojování do globální ekonomiky, internacionalizační profil, ale také na její motivy, a využívané strategie a pokusíme se zformulovat hlavní konkurenční výhody a případné nevýhody.

2 Globalizace a konkurence

2.1 Charakteristika a definice procesu globalizace

Bohužel není možné jednoznačně charakterizovat, co všechno je pod pojmem globalizace ukryto. Mezi vědci se na toto téma vedou neustálé diskuze a spory. Jisté však je, že globalizace zásadním způsobem přetváří prostředí, ve kterém žijeme. Když se řekne globalizace, většina z nás si představí globalizaci ekonomickou, tedy tu, o které v současné době nejvíce slýcháváme prostřednictvím médií. Proces globalizace se však neprojevuje výhradně v prostředí ekonomiky, ale také v politice, technologiích, komunikačních systémech, ale i v jednotlivých kulturách.

Většina teoretických studií shrnuje tři základní oblasti, do kterých globalizace zasahuje. Waters (1995) vyčleňuje následující:

- ekonomika – společenské uspořádání výroby, směny, distribuce a spotřeby zboží a služeb
- politika – koncentrace a využití moci k donucování, ostraze a kontrole obyvatelstva a území
- kultura – vyjádření symbolů, které reprezentují realitu, mysl, přesvědčení, preference, vkus a hodnoty

Podle Webera (1978) a Bella (1979) jsou tyto tři oblasti vzájemně nezávislé a navzájem se tedy nemohou nijak ovlivňovat. Tímto tvrzením tak odmítají marxistický postoj zastávající názor, že ekonomika je součástí politiky a kultury. Nicméně Waters (1995) tvrdí, že efektivnější uspořádání v jedné oblasti může proniknout a modifikovat nastavení v oblastech ostatních. Jako příklad uvádí Rusko a další území ve dvacátém století, která byla kontrolována vysoce organizovaným Sovětským státem. Tento stát organizoval jak kulturu - povoloval pouze určité formy projevu a náboženského vyznání, tak ale také organizoval celé své ekonomické prostředí systémem státních továren, firem, bank a obchodů. Zde tedy můžeme mluvit o kultuře a ekonomice, které byly zpolitizované.

Hlavní téma této práce se zaměřuje na nadnárodní korporace z rozvojových zemí. Ačkoliv nadnárodních společností se jistě dotýkají všechny tři oblasti globalizace (ekonomická, politická i kulturní), v dalších kapitolách této práce se budeme věnovat

zejména globalizaci, která zasahuje do oblasti ekonomické, neboť právě s touto oblastí globalizace jsou nadnárodní společnosti nejčastěji spojovány.

K pochopení procesu globalizace je však nutné zaměřit se na něj z obecného hlediska. Předtím, než se začneme věnovat globalizaci ekonomické, je třeba tento proces nějakým způsobem charakterizovat. Samotná globalizace bývá často chybně zaměňována s termíny jakými jsou například internacionalizace, transnacionalizace a integrace. Ve skutečnosti však nejde zdaleka o totéž.

Internationalizací rozumíme jednoduchý proces geografického šíření ekonomických aktivit přes hranice států. Globalizace je v tomto ohledu rozhodně mnohem komplexnějším procesem (Kunešová, Cihelková 2001).

Transnacionalizace je termín, který je spojený s nadnárodními korporacemi a s rozvojem jejich složitých systémů, kde se organizuje mezinárodní produkce a vytváří vnitřní trh.. Poprvé byl použit přibližně v 70. letech, kdy byl zaznamenán obrovský růst počtu nadnárodních korporací v globální ekonomice (Kunešová, Cihelková 2001).

Integrace charakterizuje formu propojení. Podle Kunešové a Cihelkové (2001) můžeme v rámci integrace vyčlenit dvě její složky a to integraci institucionální, kterou rozumíme propojování určitých postupů, pravidel a nařízení v rámci některých například mezinárodních organizací (Evropská unie) a integraci funkcionální, kterou je propojování ekonomických a produkčních aktivit podnikatelských subjektů.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že globalizaci, ač je sama také určitým typem vývojového ekonomického procesu, nelze ztotožňovat s žádným z výše uvedených pojmů. Můžeme však říci, že globalizace je nadřazeným pojmem internacionalizace, transnacionalizace a integrace (Kunešová, Cihelková 2001). Vzhledem k jejich podřízenosti je můžeme označit za jedny z atributů globalizace, kterým se budeme věnovat ještě v samostatné podkapitole.

Podle Waterse (1995) je pro pochopení složitého procesu globalizace třeba znát jeho počátek a konec, tedy kdy proces globalizace vznikl a také to, jak bude plně globalizovaný svět na konci tohoto procesu vypadat. O počátku globalizace jako takovém se vedou neustálé debaty a spory. Shrneme-li však základní teorie, můžeme vyspecifikovat tři různé varianty možností, které řeší, kdy proces globalizace začal:

- globalizace probíhá od počátku lidských dějin a postupně zvyšuje své účinky, ale v současné době dochází prudkému zrychlení celého procesu,

- globalizace je proces, který probíhá ruku v ruce s modernizací a rozvojem kapitalismu a proto v současné době dochází k jeho zrychlení, nebo
- globalizace je současný fenomén spojovaný s ostatními sociálními procesy nazývanými post-industrializace, post-modernizace nebo rozpad kapitalismu (Waters 1995).

Asi by nebylo správně se domnívat, že globalizace je pouze procesem současnosti. Jak uvádí Siwek (2004), první podoby procesu globalizace sahají až k samotnému počátku lidské civilizace. Již ve starověku mnoho míst v oblasti Středozemního moře vzájemně propojoval například obchod. Tento proces pokračoval dále i ve středověku v souvislosti se stěhováním lidí nebo křížovými výpravami. Již toto lze považovat za prvopočátky globalizace. Nicméně proces globalizace podobný tomu, jak ho známe dnes, se začal rozvíjet zejména v patnáctém a šestnáctém století, tj. v době raného novověku a byl spojen hlavně s plavbami kolem světa a objevováním kontinentů evropskými cestovateli a mořeplavci. V důsledku těchto zpočátku nenápadných jevů a procesů, můžeme být dnes svědky mohutně se rozvíjející globální ekonomiky, celosvětové krize, světových válek, ale i globální prosperity, která se nedotýká pouze ekonomických subjektů, ale také široké veřejnosti. Zejména existence a rozvoj médií jsou jedním z nutných předpokladů globalizace. Bez nich by se proces globalizace nemohl nikdy rozvinout do takové podoby, v jakém ho známe dnes.

Podle Waterse (1995) bude v globalizovaném světě existovat pouze jedna společnost a kultura, která bude jednotná. Tato společnost a kultura nebude pravděpodobně harmonicky integrována (i když je možné, že tomu bude právě naopak). Spíše bude mít tendenci k vysoké úrovni diferenciaci, multicentricitě a bude poměrně značně chaotická. Nebude existovat žádná ústřední vláda a žádné pevně stanovené kulturní předpisy. Vzhledem k tomu, že kultura bude jednotná, bude také velice abstraktní a tolerantní k odlišnostem a individualismu. Teritorialita přestane existovat, bude existovat pouze společnost bez prostorových hranic. V globalizovaném světě budeme moci předvídat společenské zvyky a preference na základě geografické lokalizace. Stejně tak lze očekávat, že vztahy mezi lidmi v různě vzdálených lokalitách budou utvářeny stejně lehce jako vztahy mezi lidmi v lokalitách blízkých. Na základě těchto myšlenek pak Waters definoval globalizaci jako sociální proces, v němž

se postupně vytrácí sociální a kulturní uspořádání světa, a ve kterém si lidé stále více tuto skutečnost uvědomují.

2.1.1 Předpoklady globalizace

Aby vůbec mohlo dojít k nastartování procesu globalizace, musí ve společnosti existovat určité předpoklady, které tento start podpoří. V literatuře bývají za základní předpoklady globalizace považovány následující tři: rozvoj informačních a komunikačních technologií, ekonomická liberalizace a existence nadnárodních korporací.

Rozvoj informačních a komunikačních technologií je jednoznačně jedním z nejvýznamnějších předpokladů globalizace. Konkurenceschopnost společností je dnes ruku v ruce spojena s přístupem k informacím. Čím lepší přístup ke kvalitním informacím společnost má, tím se stává na domácím, ale i mezinárodním trhu konkurenceschopnější. Vzhledem k obrovskému technologickému rozvoji počítačových a komunikačních sítí je dnes možné přenést jakékoliv informace prakticky během několika málo vteřin i do nejvzdálenějšího koutu světa. Právě rozvoj komunikačních a informačních technologií je tím hlavním důvodem, proč je dnes společnost, ve které žijeme, nazývána informační civilizací (Bernášek 2002).

Ekonomická liberalizace je dalším z významných předpokladů globalizace. Jak uvádí ve své publikaci Jeníček (2002): „*globalizace je podporována liberalizací a naopak globalizace urychluje liberalizaci*“. Mnoho rozvojových zemí si na vlastní kůži vyzkoušelo, že bez otevření vlastní ekonomiky zahraničnímu kapitálu nebudou v dnešním velice silně konkurenčním prostředí schopné samostatného života. Liberalizace rozšiřuje hospodářský prostor a otevírá jej mezinárodnímu obchodu, kapitálu, ale i investicím. Jednotlivé státy jsou pak aktéry mezinárodního obchodu, kteří jsou v tomto hospodářském prostoru vzájemně propojeni obchodními a investičními toky (Jeníček 2002).

Existence nadnárodních korporací je dalším z předpokladů globalizace, které Jeníček (2002) vyčleňuje. Domníváme se však, že je vznik nadnárodních korporací částečně spjat i s ekonomickou liberalizací. Nadnárodní korporace jsou charakteristické různorodostí míst jejich ekonomického působení, ale i používáním nejnovějších technologií a zaváděním výzkumných a vývojových aktivit, kterých pak nadále tyto společnosti využívají pro svůj rozvoj a udržení konkurenceschopnosti na globálním trhu. Vzhledem k tomu, že jejich ekonomická aktivita není vázaná pouze na ekonomiku

jednoho státu, bez ekonomické liberalizace hostitelských států by jejich aktivita mimo hranice mateřského státu nebyla možná. Nadnárodní korporace jsou však v posledních několika desítkách let považovány za jednu z největších hnacích sil globální ekonomiky. Jednoznačně lze tedy říci, že významnou měrou tak podporují urychlení celého procesu globalizace.

2.1.2 Atributy globalizace

Jak jsme se již zmínili v textu výše, pojem globalizace bývá často zaměňován s pojmy jako jsou internacionalizace, integrace či transnacionalizace. Toto však nejsou jediné procesy, které jsou globalizaci podřazené. Globalizace je složitým komplexním procesem, ve kterém se prolíná mnoho dalších současných tendencí. Tyto procesy a tendence pak můžeme nazvat atributy globalizace. Souhrnný přehled takových atributů ve své práci uvádí Hylmarová (2009):

- a) **internacionalizace** – jedná se o proces geografického šíření ekonomických aktivit přes hranice států. Jinak řečeno je tento proces charakteristický rozšiřováním, propojováním a prohlubováním mezinárodních ekonomických aktivit jednotlivých států. Internacionalizace se ve svém počátku projevovala zejména mezinárodním obchodem se zbožím. Teprve později začalo docházet k přeshraničnímu pohybu kapitálu, služeb, osob, vědomostí a know-how, k čemuž mohutně přispěl zejména obrovský rozvoj informačních technologií. Velkou podporou internacionalizace je také dělba práce. Ta umožňuje jednotlivým aktérům mezinárodního obchodu specializaci výroby takových druhů zboží a služeb, jejichž produkce se pro ně z ekonomického hlediska jeví jako nejvýhodnější. Nutnou podmínkou internacionalizace je také odstraňování bariér mezinárodního obchodu (Hylmarová 2009).
- b) **transnacionalizace** – tuto tendenci jsme si již v textu výše charakterizovali jako proces spojený s nadnárodními korporacemi. Hlubší charakteristice nadnárodních korporací se budeme věnovat v samostatné kapitole č. 3 této práce. Pro rozvoj transnacionalizace je, stejně jako pro internacionalizaci, nutnou podmínkou vnitřní i vnější ekonomická liberalizace národních států. V procesu transnacionalizace hrají nejvýznamnější roli zahraniční investice a mezinárodně organizovaná produkce (Nováková 2008). Transnacionalizací je myšlena organizace mezinárodní produkce a vnitřního trhu

nadnárodních korporací tak, že dochází k přesunu kapitálu, který je krátkodobě či dlouhodobě umisťován do hostitelských států, avšak nadále zůstává ve vlastnictví původních majitelů, kteří mají právo rozhodovat o tom, jak bude s tímto kapitálem dále nakládáno (Bernášek 2002).

- c) **interdependence** – lze ji popsat jako vzájemnou závislost ekonomických subjektů, která vznikla v důsledku internacionalizace a projevuje se v mnoha oblastech jako např. závislost surovinová, palivově-energetická, technologická, potravinová, obchodní atd. Základní charakteristikou interdependence je, že zvyšuje globální ekonomickou nestabilitu. Problémy vzniklé v jedné části světa se tak mohou, díky velké vzájemné závislosti subjektů, velice významně a rychle projevit klidně i na opačné straně světa (Hylmarová 2009). Podle Švece (2007) se interdependence člení na symetrickou a asymetrickou. Při symetrické interdependenci jsou subjekty stejně vzájemně závislé, kdežto při asymetrické interdependenci je vždy závislý pouze jeden subjekt na druhém (typickým příkladem může být exportní závislost rozvojových států na státech vyspělých).
- d) **regionalismus a integrace** – tendence, které se zejména od devadesátých let projevují velice silně. Regionalismus a integrace můžeme označit za doprovodné jevy globalizace, které jsou především reakcí na růst globální konkurence, která byla umožněna rozvojem technologií a vstupem nadnárodních korporací do globální ekonomiky. V počátečních fázích byl regionalismus považován za jakousi ochranu národních trhů před globalizací a konkurencí. Prostřednictvím integrace mělo docházet ke zlepšení celkové pozice národních států v této ochraně. Základní charakteristikou regionalismu byla také různá protekcionistická opatření. Dnes je však regionalismus vnímán spíše jako nástroj otevřené liberalizace ekonomických vztahů. Jedním z hlavních motivů regionalismu je posílení národní a regionální konkurenceschopnosti v globalizované světové ekonomice (Cihelková, Hnát 2008). Regionální integrační uskupení pak podle Hylmarové (2009) funguje na principech odstraňování překážek obchodu. V rámci těchto uskupení dochází k uzavírání výhodných smluv a dohod mezi jednotlivými členskými národními státy, a tím ke zvyšování vzájemné spolupráce. Takové dohody a smlouvy se dnes už netýkají pouze obchodu se

zbožím, službami, investicemi atd., ale zaměřují se i na další druhy spolupráce, například v politické a ekonomické oblasti.

- e) **časoprostorová komprese** – charakterizuje zmenšování světa z prostorového i časového hlediska. Díky mohutnému rozvoji dopravy a dopravních cest a velkému pokroku ve vývoji telekomunikačních a informačních technologií již dnes není problém dostat osoby, zboží, služby, informace či know-how na opačný konec světa za velice krátkou dobu. Tímto rozvojem se nejmýznamněji zmenšil zejména hospodářský prostor, který je vymezen ekonomickými vazbami mezi subjekty. Časové zrychlování světa ale také podporuje rychlejší zastarávání produktů a know-how. Díky snadnému přístupu k informacím mění spotřebitelé rychleji své preference, což má na straně produkce za následek zkracování životních cyklů výrobků, aby byla uspokojena stále se měnící poptávka spotřebitelů po novějších modelech (Hylmarová 2009).
- f) **globální konkurence** – je velice významným atributem globalizace, na který je dnes v ekonomice kladen veliký důraz. Konkurenční tlaky snižují ceny výrobků, zvyšují jejich kvalitu a současně také nutí výrobce zvyšovat efektivitu produkce. Vysoce konkurenční prostředí umožňuje přežít pouze těm podnikům, které jsou při výrobě nejefektivnější. Kromě firem se však také v konkurenčním prostředí, které vytváří ostatní státy světa, stále více sleduje konkurenceschopnost samotných států (Hylmarová 2009). Pozice států je pomocí indexu konkurenceschopnosti (GCI) každoročně hodnocena organizací World Economic Forum (WEF). Index konkurenceschopnosti je založen na dvanácti pilířích, které se týkají následujících oblastí: institucí, infrastruktury, makroekonomického prostředí, zdravotnictví, vzdělání, efektivity trhu se zbožím, velikosti trhu, efektivity trhu práce, rozvoje finančního trhu, technologické připravenosti, inovací a podnikatelské a obchodní propracovanosti (WEF 2011). Žebříček 139 států světa seřazený podle indexu konkurenceschopnosti naleznete v příloze č. 1 této práce.

Vzhledem k tomu, že v dalších kapitolách této práce budeme v souvislosti s nadnárodními korporacemi často hovořit o globální konkurenci, měli bychom tomuto tématu věnovat více pozornosti. V následující kapitole se proto budeme, pro lepší pochopení dalších souvislostí, věnovat charakteristice a definici konkurence.

2.2 Charakteristika a definice konkurence

Liljenberg (2001) uvádí, že pojem konkurence byl založen již Římany a dále byl pak v 17. století rozpracováván v rámci nově vznikajícího oboru politické ekonomie. Od té doby se pojem konkurence používá ve smyslu vzájemného soutěžení mezi aktéry na trhu. Liljenberg ve své práci uvádí obecnou definici konkurence, kterou převzal od autora Dennise (1977). Ten popisuje konkurenci jako úsilí dvou nebo více bytostí, které vzájemně soupeří o stejný cíl, přičemž tohoto cíle nikdy nemůže dosáhnout více než jeden z nich.

Definici pojmu konkurence uvádí ve své publikaci Fuchs a Tuleja (2003). Předpokladem pro fungování tržního mechanismu je konkurence, jejíž podstatou je vzájemný střet protichůdných zájmů dvou subjektů na trhu. Subjekty s protichůdnými zájmy na trhu reprezentuje vždy nabídka s poptávkou. Tento typ konkurence můžeme nazývat konkurencí napříč trhem. Dalšími typy konkurence jsou např. konkurence na straně poptávky a významnější pak konkurence na straně nabídky, kterou lze dále členit na cenovou konkurenci (konkurenční boj spočívá ve snižování ceny produktu a celkových nákladů) a necenovou konkurenci (soupeření pomocí reklamy, kvality výroby, servisu atd.).

Podle postavení subjektů na trhu se dá také konkurence členit na dokonalou a nedokonalou. Toto členění mělo velký význam v rozvoji ekonomických škol (Fuchs, Tuleja 2003).

Abychom mohli konkurenci nazývat dokonalou, musí být splněny některé zásadní podmínky. Na trhu musí existovat rovné podmínky pro všechny subjekty a nesmí existovat žádné bariéry pro vstup na trh. Stranu nabídky i poptávky reprezentuje velké množství subjektů, přičemž žádný z nich nemůže ovlivnit výši ceny. Všechny subjekty jsou také zcela stejně kvalitně informovány. Poptávka je charakteristická svou dokonalou elasticitou a výrobky jsou substituty (tedy vzájemně zcela zastupitelné, homogenní). Podstatou je, že výrobci se neustálým snižováním nákladů a efektivnějším využíváním svých výrobních faktorů snaží dosáhnout maximalizace zisku (Madronová 2009).

Teorie nedokonalé konkurence vychází z rozdílů mezi realitou a modelem dokonalé konkurence a začala se vyvíjet zejména díky rychle rostoucím nadnárodním korporacím, které na trhu začaly výrazně dominovat. Model dokonalé konkurence založený mimo jiné na domněnce, že subjekty na trhu nemohou ovlivňovat výši ceny,

přestal odpovídat situaci v reálném světě. Teorie monopolistické konkurence a oligopolu pak zcela vyvrátila model dokonalé konkurence z hlediska všech jeho podmínek (Suliman 2007).

2.2.1 Klasické a neklasické pojetí konkurence – od dokonalé konkurenci ke konkurenci nedokonalé

Jedním z prvních, kdo se začali hlouběji zabývat konceptem konkurence, byl hlavní představitel klasické ekonomické školy, zakladatel moderní ekonomie, Adam Smith ve svém díle Bohatství národů z roku 1776. Ve Smithově pojetí je konkurence institucí, která nejučinněji chrání zájmy lidí tím, že vychází z neovladatelné touhy po zlepšení vlastních životních podmínek. Konkurence však není prospěšná pouze pro jednotlivce, ale i pro celou organizaci společnosti, ve které se úsilí o zlepšení vlastní situace jednoho jedince střetává se stejnou snahou jedince jiného. Neviditelná ruka trhu reguluje v rámci obecně akceptovaných, respektovaných a efektivně vynucovaných pravidel konkurenční boj mezi jedinci, což v závěru směřuje k nezamýšlenému společensky pozitivnímu výsledku (Schwarz 2003).

Co však podle Smithe nevede ke společensky pozitivnímu výsledku jsou restriktivní opatření vlád, která ochraňují a upřednostňují domácí monopoly: *„Dát tuzemským výrobkům toho neb onoho druhu na domácím trhu monopol znamená do jisté míry nařizovat soukromým osobám, jakým způsobem by měly naložit se svým kapitálem, a takové opatření musí být téměř vždy zbytečné nebo škodlivé. Může-li být domácí výrobek dodán na trh stejně levně jako výrobek cizí, pak je toto opatření zřejmě zbytečné; nemůže-li, pak musí být vždycky škodlivé.“*. Tento systém přirozené svobody je v souladu se zájmy všech jedinců ve společnosti. V praxi však nemůže být uplatněn v případech, kdy mají vlády tendenci podléhat *„mrzké hrabivosti a monopolistickým choutkám obchodníků a majitelů manufaktur, kteří nejsou vládci lidstva, a ani by jimi být neměli“*. Zvláštní výsady, které jsou obchodníkům formou restriktivních opatření poskytovány, vedou k jejich zbohatnutí, ale zároveň tím ochuzují celou společnost (Schwarz 2003).

Adam Smith se tedy výrazně staví proti jakémukoliv zavádění ochrannářských opatření vlád. Tato opatření totiž vedou k tomu, že trh nefunguje tak, jak by správně fungovat měl. Trh by měl být odrazem svobodného chování jedinců, které je umožněno pouze tehdy, pokud stát do trhu nijak nezasahuje. Ze svobodného chování jedinců pak také vychází dělba práce, pro niž je nutnou podmínkou existence volného vstupu na trh

(Hrdlovič 2008). Dělbá práce a specializace, která s ní přímo souvisí, umožňuje zvýšit produktivitu práce, snížit náklady a tím zvýšit zisk, čehož umí ve svém výrobním procesu využívat zejména nadnárodní společnosti.

Dalším představitelem klasické školy byl David Ricardo, který přišel se svou teorií komparativní výhody. Adam Smith zastával teorii absolutní výhody, tzn. že stát bude vyvážet zboží do zahraničí pouze v případě, že je nejvíce efektivní ve výrobě tohoto druhu zboží. Ricardo však neviděl problém v nízké efektivnosti výroby. V rámci své teorie tvrdil, že obchod se může uskutečnit i na základě komparativních výhod státu, neboli relativní efektivity. Tzn. že stát bude vyvážet zboží do zahraničí i v případě, že ve výrobě nebude mít absolutní výhodu, ale bude ve výrobě tohoto zboží relativně efektivnější. Prostřednictvím specializace by pak mohla každá země z tohoto obchodu profitovat (Pressman 2006).

Karel Marx patří také mezi významné představitele klasické ekonomické školy. Konkurencí se zabýval ve své knize Kapitál. Marx chápal konkurenci jako mezi-firmní dynamiku, která se uskutečňuje pomocí reorganizace firmy a technických změn. Hlavní hnací silou ekonomické změny je touha společností po expanzi a růstu. Firmy jsou podle jeho názoru tvůrci cen a jejich zisky pak slouží k vzájemnému ovlivňování na trhu (Suliman 2007).

Představitelé klasické ekonomické školy se zabývali výhradně makroekonomickými teoriemi. Vznik mikroekonomických teorií přišel až s rokem 1871 společně s tzv. marginalistickou revolucí, jejímiž čelními představiteli byli tři významní ekonomové – Jevons, Menger a Walras, kteří ve stejné době, avšak nezávisle na sobě, rozvíjeli pojem subjektivního uspokojení a teorii klesajícího mezního užítku. Z marginalistické revoluce pak vznikly tři nejznámější ekonomické školy – škola rakouská, lausanská a cambridgeská. Školy cambridgeská a lausanská pak představují neoklasickou ekonomii (Madronová 2009).

Neoklasická ekonomická škola byla zprvu založena na modelu dokonalé konkurence. Dokonalá konkurence byla představiteli neoklasické ekonomické školy považována za ideální stav. S tím, jak se postupně neoklasická ekonomická škola vyvíjela, však docházelo i ke zrodu prvních pochybností o platnosti modelu dokonalé konkurence (Madronová 2009). V rámci neoklasické ekonomie se ekonomové pojmu konkurence nevěnovali přímo, ale nepřímo studiem jiných aspektů, např. ceny. Ta byla předpovídána v závislosti na různých očekáváních a mnohdy také odrážela konkurenci (Suliman 2007).

W. S. Jevons se proslavil rozvojem své teorie týkající se relativních cen založených na představě mezního užitku. Oproti klasickým ekonomům, kteří zastávali názor, že jsou to náklady, které určují cenu výrobku, Jevons tvrdil, že relativní cena se odvíjí od subjektivní míry uspokojení, kterou spotřebitelé nákupem zboží dosáhnou. Kromě teorie mezního užitku přispěl Jevons také k teorii růstu a teorii hospodářského cyklu (Pressman 2006).

Marie-Esprit-Léon Walras, jako představitel laussanské ekonomické školy, je považován za otce matematického modelování. Je známý zejména popsáním svého ekonomického modelu všeobecné rovnováhy, který pohlíží na celý ekonomický systém jako na soubor vzájemně souvisejících matematických rovnic (Pressman 2006). Koncept konkurence se Walras snažil vysvětlit skrze burzu, tedy místo, kde se střetává nabídka s poptávkou, a kde každý přizpůsobuje svojí nabídku podmínkám trhu. Existence takto silného konkurenčního prostředí pak stanoví tržní cenu produktu (Suliman 2007).

Prvními neoklasickými představiteli, kteří poprvé začali pochybovat o platnosti modelu dokonalé konkurence, byli A. A. Cournot, A. Marshall a P. Sraffa.

Augustin A. Cournot se na trhu pokusil analyzovat dokonalou konkurenci a monopoly. Zatímco podmínkou pro dokonalou konkurenci je skutečnost, že firmy nemohou na trhu ovlivňovat ceny, Cournot došel k závěru, že monopoly tuto schopnost mají a cenu produktu sami stanovují tak, aby maximalizovaly svůj zisk (Holman 2001).

Alfréd Marshall, zakladatel cambridgeské školy, rozpracoval myšlenku interních úspor z rozsahu, které vznikají snižováním fixních i variabilních nákladů v dlouhém období při zvyšování produkce. Úspory z rozsahu nejnáze dosáhnou zejména velké firmy, které využívají dělby práce a jejich výrobní proces je efektivnější a lépe koordinovaný, než výrobní proces malých firem (Holman 2001).

Vývoj nedokonalé konkurence pak významným způsobem ovlivnila práce Piera Sraffy, který v polovině roku 1920 popsal všechny firmy jako lokální monopoly působící na svém lokálním trhu, které soupeří s konkurencí nabízející substituty. Na myšlenky Piera Sraffy navázala Joan Robinsonová svou prací *Ekonomie nedokonalé konkurence* z roku 1933, ve které kritizuje teorii dokonalé konkurence a vymezuje její další nutné podmínky. Současně s tím však také poukazuje na to, že v reálném světě neexistuje téměř žádný trh, který by se alespoň z části modelu dokonalé konkurence přibližoval (Madronová 2009).

Ve stejném roce jako Joan Robinsonová rozpracovává pojem nedokonalé konkurence také Edward H. Chamberlin ve své práci Teorie monopolistické konkurence. Zde mimo jiné pracuje s termínem produktové diferenciaci, kterou je míněno odlišení výrobků jedné firmy od produktů firem konkurenčních. Diferenciace produktu se týká například specifického vzhledu, obalu anebo speciálního servisu produktu a může hrát roli při stanovování tržní ceny výrobku prodejcem, což popírá rovnou několik podmínek dokonalé konkurence. V tomto případě pak již nelze hovořit o cenovém konkurenčním boji, jehož podstatou je snižování ceny výrobků a výrobních nákladů, ale o necenové konkurenci, která spočívá zejména v reklamě a kvalitě výroby (Scarlett 2011).

Na závěr této kapitoly můžeme říci, že existence konkurence na trhu je jisté pozitivním jevem. Nejenom, že v rámci konkurenčních bojů jsou schopné zvítězit pouze firmy vysoce produktivní a efektivní, ale díky konkurenčním tlakům dochází také ke snižování výrobních nákladů a tím i cen výrobků. Díky konkurenci se na trh ke spotřebitelům dostává větší množství levného zboží. Aby výrobce přiměl spotřebitele k nákupu právě svých výrobků, je nucen neustále inovovat své produkty a současně zefektivňovat celou organizaci produkce tak, aby byl i nadále schopen udržet nízké tržní ceny svých produktů při zachování, či vylepšení jejich kvality. Tímto způsobem je pak schopen posilovat svojí celkovou konkurenceschopnost na trhu vzhledem k ostatním konkurenčním firmám.

2.3 Globalizace a její vliv na konkurenci

V kapitole týkající se globalizace jsme se zmínili o tom, že proces globalizace výrazně zasahuje do mnoha oblastí. Konkurence, kterou bychom mohli zařadit do oblasti ekonomické (a do určité míry jistě i politické), je pouze dílčím, nicméně významným prvkem této oblasti, který globalizace ovlivňuje. Díky globalizaci již dnes nelze na konkurenci nahlížet jako na proces odehrávající se pouze na domácím trhu, jako tomu bylo v minulosti. Proces globalizace pomohl ve velmi krátké době odstranit bariéry zahraničního obchodu a otevřít tak mnoho národních ekonomik pro vstup zahraničních konkurenčních firem na jejich vnitřní domácí trh. Následkem toho se konkurence rozšířila za hranice národních států natolik, že již prakticky neexistují její hranice geografické působnosti.

Firmy si dnes nemohou vybírat, zda se budou chtít do globální konkurence zapojit, či nikoliv. I společnost, která působí pouze na domácím trhu, je do globální

konkurence vtažena mnohdy nevědomky. Stačí pouze, aby na stejný trh vstoupila zahraniční společnost podnikající ve stejném oboru a již lze hovořit o globálním konkurentovi. Většina firem si dnes tento fakt již uvědomuje a je smířena s tím, že s příchodem globální konkurence se bude muset přizpůsobit a naučit mnohému novému, aby dokázala obstát v tvrdém konkurenčním boji. Vedení společností dnes musí být schopné řídit firmu z globálního hlediska – musí pochopit strategická, finanční i organizační pravidla globální konkurence. Toto přizpůsobení anebo nepřizpůsobení se společnosti vytváří v závěru rozdíl mezi jejím úspěchem, či neúspěchem na globálním trhu (Porter 1986).

Do globální konkurence se na počátku procesu globalizace zapojovaly zejména společnosti z vyspělých států. To bylo způsobeno zřejmě i tím, že dokázaly rychleji reagovat a přizpůsobit se novému ekonomickému prostředí odstraňováním bariér pro volný obchod. Díky dlouhé době svého působení na globálním trhu si tyto společnosti vytvořily značné konkurenční výhody oproti jiným firmám. V posledních několika desítkách let však na globální trh začali pomalu vstupovat noví hráči. Ti se i přes to, že na globálním trhu mnohdy nepůsobí příliš dlouho, staly pro mnohé firmy z vyspělých států velkou hrozbou. Řeč je o nadnárodních korporacích z rozvojových zemí.

3 Nadnárodní korporace

V této kapitole se budeme věnovat zejména charakteristice a definici nadnárodních korporací, jejich specifickým a širším souvislostem, které se nadnárodních korporací týkají. Všeobecné charakteristice nadnárodních korporací se autorka věnovala již ve své bakalářské práci. Vzhledem k tomu, že se definice nadnárodních společností za tu dobu nezměnily, nepovažujeme tedy za nutné tuto charakteristiku aktualizovat. Následující kapitola 3.1 bude tedy založena zejména na této bakalářské práci (Hinková 2009).

3.1 Definice nadnárodních korporací

Nadnárodními korporacemi (dále jen TNCs) jsou všeobecně firmy, které jsou tvořeny mateřskou společností a přidruženými dceřinými společnostmi ve více než jednom státě a v rámci svého strategického systému rozhodování provozují společnou soudržnou firemní politiku (UNCTAD 2011a). Mateřská společnost je definována jako firma spravující a kontrolující aktiva svých dceřiných společností obvykle pomocí vlastnictví kapitálového podílu v jiném státě než ve kterém působí sama. Dceřiná společnost je pak firma, ve které investor působící v jiné ekonomice vlastní kapitálový podíl, což mu umožňuje trvale se podílet se na rozhodnutích této společnosti (UNCTAD 2011b). Tyto dceřiné společnosti jsou s mateřskou společností propojené vlastnictvím kapitálového podílu tak, že jedna nebo více z nich mohou být schopné podstatně ovlivňovat ostatní a zejména sdílet s nimi znalosti, vědomosti, zdroje i povinnosti a závazky (UNCTAD 2011a).

Pro TNCs je typické, že organizují a současně koordinují velké množství aktivit produkujících přidanou hodnotu přes domácí hranice a takto vzniklé produkty dále nabízejí na zahraničních trzích. Nadnárodní společnosti jsou jedinými subjekty, které se zabývají jak přeshraniční produkcí, tak i přeshraničním obchodem.

Podle formy vlastnictví můžeme TNCs členit na státem vlastněné a řízené anebo na soukromé. Forma vlastnictví mnohdy pramení ze skutečnosti, zda firma vznikla v prostředí tržní ekonomiky anebo tržního socialismu. TNCs mohou být velké celosvětové společnosti, které vlastní nebo řídí celou síť sdružených aktivit v mnoha zemích anebo to také naopak mohou být malé firmy zaměřené na produkci jediného výrobku, které řídí pouze jeden zahraniční podnik. Dunning (1993) také dále člení nadnárodní firmy podle typu vlastnictví a kontroly na:

- 1) TNCs kontrolované, vlastněné a řízené příslušníky a institucemi pouze jediného státu,
- 2) TNCs národně kontrolované, ale mezinárodně řízené a vlastněné,
- 3) TNCs mezinárodně kontrolované, vlastněné i řízené.

V praxi však většinu TNCs tvoří národně kontrolované, ale mezinárodně řízené a vlastněné firmy.

Existuje také řada kritérií podle kterých ekonomové hodnotí stupeň nadnárodnosti firem. Podle Dunninga (1993) mezi tato kritéria patří např.:

- 1) počet a velikost zahraničních dceřiných společností, které mateřská společnost vlastní či kontroluje,
- 2) počet států, ve kterých TNC vytváří přidanou hodnotu produktů,
- 3) poměr celkových aktiv, příjmů, zisků a zaměstnanců v zahraničních dceřiných společnostech,
- 4) mezinárodní management a vlastnictví,
- 5) výhody plynoucí z působnosti ve světové síti národních trhů,
- 6) kvalita zahraniční produkce neboli kvalita mezinárodní produkce přidané hodnoty.

Jak uvádí ve svém díle Dunning (1993), zahraniční dceřiné společnosti nadprůměrně přispívají k celkovým tržbám TNCs zejména v následujících čtyřech výrobních sektorech:

- 1) výroba produktů, které celé anebo částečně nemohou být produkovány v domácí ekonomice (příkladem mohou být produkty závislé na přírodních zdrojích například nafta, tabákové a gumárenské produkty apod.),
- 2) výroba produktů ze sektoru náročného na výzkum a vývoj (například počítače, elektronika a elektrotechnika, farmaceutický průmysl); výjimku však tvoří kosmický průmysl, ve kterém si vláda většinou ponechává majoritní podíl,
- 3) produkty masové produkce výrobního sektoru (například automobily a spotřební elektronika),
- 4) produkty zpracovatelského průmyslu, které se vyznačují vysokou důchodovou elasticitou poptávky.

Teritoriální expanze firemní produkce za hranice domácích trhů pak bylo dosaženo pomocí přímých zahraničních investic (dále jen FDI).

3.2 Význam nadnárodních korporací

Nadnárodní korporace je nutně mnohem více než jednotlivé malé společnosti považovat za primární tvůrce a hybnou sílu současné globální ekonomiky. Byl to právě velký vzestup nadnárodních společností, který znamenal velkou hrozbu pro autonomii národních států. Hrozbou pro autonomii národních států není pouze masivní nárůst přímých zahraničních investic, ale také skutečnost, že se zdroje a místa, do kterých tyto investice plynou, stávají stále více diverzifikovanějšími vzhledem k ostatním. Jedinou měřitelnou aktivitou nadnárodních společností jsou přímé zahraniční investice. Protože FDI jsou založeny na vlastnictví aktiv, nedokáží zachytit složitější způsoby, v rámci kterých se firmy zapojují do mezinárodních operací prostřednictvím různých druhů vzájemné spolupráce podniků. Tato spolupráce je založena na odlišných způsobech koordinace a kontrolování transakcí a operací v rámci geograficky rozptýlených produkčních sítí. Díky těmto sítím mohou nadnárodní společnosti koordinovat a kontrolovat operace ve více než jednom státě, a to dokonce i tehdy, kdy k nim nemají vlastnický vztah (Dicken 2003).

Podle Dickena (2003) je význam nadnárodních korporací uložen v následujících třech charakteristikách:

- 1) mají schopnost koordinovat a kontrolovat různorodé procesy a operace jak v rámci produkčních sítí, tak i v rámci a mezi jednotlivými státy,
- 2) mají potenciální schopnost využít výhod geografických odlišností v rozložení faktorů produkce (např. přírodních zdrojů, kapitálu, práce atd.),
- 3) jsou geograficky velice flexibilní – mají schopnost rychle převádět své zdroje a operace mezi lokality na mezinárodní anebo dokonce globální úrovni.

Tyto charakteristiky podávají vysvětlení na otázku, proč by měly mít zrovna nadnárodní společnosti na svědomí většinu změn v globální ekonomice. TNCs svými rozhodnutími investovat, či neinvestovat zdroje do určitých lokalit tyto změny vytváří. Změny v globální ekonomice jsou tak dány výslednými toky materiálu, komponentů, konečných produktů a znalostí mezi geograficky různorodými oblastmi (Dicken 2003).

Nelze předpokládat, že nadnárodní firmy jsou co do velikosti a geografického rozsahu zcela identické, a že mají všechny stejný vliv na prostředí, ve kterém působí. Nadnárodní firmy často odrážejí mnoho základních charakteristik státu svého původu (domácí stát), ve kterých zůstávají silně zakořeněné navzdory stále rostoucímu rozsahu jejich zahraničních operací. Ačkoliv se vliv nadnárodních korporací značně odlišuje (závisí na typu odvětví, na charakteristikách států atd.), existují i státy, na které nemají nadnárodní společnosti žádný přímý ani nepřímý vliv (Dicken 2003).

3.3 Podstata nadnárodních korporací – transnacionalizace

Tím, že jsou nadnárodní firmy ve své podstatě kapitalistickými společnostmi, musí se chovat podle základních pravidel kapitalismu. Tímto nejzákladnějším pravidlem je snaha dosáhnout zisku. Kromě tohoto existují samozřejmě i další cíle, kterých se TNCs snaží dosáhnout. Těmi mohou být například zvyšování podílu na trhu anebo snaha stát se předním vedoucím v určitém průmyslovém odvětví. Nicméně z dlouhodobého hlediska je nejvýznamnějším cílem honba za ziskem. Ziskovost je klíčem k vlastní ekonomické prosperitě společnosti a firma, která není schopná zisk vytvářet, je obvykle nucena opustit trh (vyjma firem, které podpoří vláda anebo odkoupí jiná společnost). Nejjednodušší vzorec vystihující povahu zisku je následující:

$$Z = P - N$$

Zisk (Z) je vypočten jako rozdíl mezi příjmy (P) a náklady společnosti. Aby firma mohla dosáhnout co největšího zisku, musí využívat různých metod, pomocí kterých bude zvyšovat své příjmy anebo snižovat své náklady. Nejlepší a nejefektivnější variantou je však zvyšování příjmů při současném snižování nákladů. Transnacionalizace výroby pak u nadnárodních společností bývá jednou z metod, kterými lze zvýšení zisku dosáhnout (Dicken 2003).

Kapitalistická tržní ekonomika je ekonomikou silně konkurenční, což má za následek to, že zisk jedné firmy je obvykle současně také ztrátou jiné společnosti. Nicméně celý dnešní ekonomický systém je založen na schopnosti umožnit všem firmám dosáhnout zisku. Dnešní globalizovaný svět je charakteristický neustále se rozšiřující globální konkurencí a její nestálostí, což vytváří tzv. hyperkonkurenční prostředí - tj. prostředí, ve kterém se rychle vytvářejí nové výhody firem, ale současně tyto výhody také stejně rychle zanikají (D'Aveni 1994).

3.3.1 Přístup na makro-úrovni: internacionalizace kapitálových okruhů

Internacionalizaci ekonomických aktivit se snaží vysvětlit koncept takzvaných kapitálových okruhů. Podstata tohoto přístupu byla zakotvena již v rámci Marxova konceptu zabývajícího se kapitalistickým systémem jako celkem. V jeho rámci je internacionalizace ekonomických aktivit považována za součást běžného expanzivního procesu kapitalistického rozvoje, který je schopný zvyšovat zisk a akumulovat kapitál pomocí vytváření nadhodnoty z výrobního procesu (Dicken 2003).

Kapitalistický ekonomický proces si můžeme představit jako následující kontinuální okruhy:

- **komoditního kapitálu** – tento okruh byl první, který byl internacionalizován formou světového obchodu
- **peněžního kapitálu** – tento okruh byl druhý, který byl internacionalizován formou portfoliových investičních toků do zahraničních podniků
- **výrobního kapitálu** – nejmladší okruh internacionalizovaný formou masivního růstu nadnárodních korporací a mezinárodní produkce

Podstatou kapitalistického ekonomického procesu je, že na jeho konci stojí větší množství peněz než na začátku a současně také hodnota vyprodukovaných výrobků je větší než hodnota komodit použitých na začátku k výrobě těchto produktů. Okruh kapitálu si lze tedy představit následujícím způsobem: peníze jsou využity k nákupu komodit (např. surovin, práce). Všechny tyto vstupní komodity jsou dále v procesu výroby transformovány a zvýší tak svoji hodnotu. Následně jsou směněny za peníze, jejichž hodnota je vyšší než hodnota peněz využitých k prvotnímu nákupu komodit. Za tyto peníze jsou opět nakoupeny nové vstupní komodity, které se dále transformují při výrobě a následně se prodávají. Takto kapitálový okruh pokračuje. Hlavní podstatou tohoto internacionalizačního přístupu ekonomických aktivit je, že zdůrazňuje celkovou propojenost finančního, výrobního a komoditního trhu (Dicken 2003).

3.3.2 Přístup na mikro-úrovni: integrační rámce

V předchozí kapitole jsme se seznámili se všeobecným pohledem na internacionalizaci ekonomických aktivit. Alternativním přístupem k porozumění tohoto

procesu internacionalizace prostřednictvím nadnárodních společností je také pohled na specifické charakteristiky firem.

V minulosti se vysvětlení tohoto procesu zakládalo zejména na stereotypních nadnárodních korporacích, tj. hodně velkých, většinou amerických společnostech a teoretické závěry byly aplikovány vždy plošně na všechny nadnárodní společnosti bez ohledu na jejich geografický původ. Avšak TNCs různých velikostí a pocházející z různých států se ve svých charakteristikách a chování leckdy poměrně značně odlišují. Pro vysvětlení těchto odlišností na mikro-úrovni však neexistuje žádná jednotně akceptovaná a uspokojivá teorie. Proto si zde nastíníme tři nejvýznamnější teoretické přístupy vysvětlující internacionalizaci ekonomických aktivit na mikro-úrovni (Dicken 2003).

3.3.2.1 Stephen Hymer

Hymer ve své práci vycházel z teorie organizace průmyslu a tuto teorii rozšířil o mezinárodní měřítko. Díky tomu přišel se zajímavou myšlenkou týkající se vlastních výhod zahraničních a domácích firem. Hymer vycházel z předpokladu, že domácí firmy budou mít oproti zahraničním společnostem jistě určité výhody, např. budou lépe rozumět místnímu obchodnímu prostředí, budou mít lepší informace o trhu, zákaznících, legislativě atd. Zahraniční firmy, aby si vůbec mohly dovolit těmto domácím firmám konkurovat, budou nuceny určitým způsobem vykompenzovat tyto jejich nevýhody pomocí vlastních specifických výhod. Takovými výhodami bývá v první řadě samotná velikost firmy, která umožňuje dosahovat úspor z rozsahu. Dalšími významnými výhodami pak mohou být tržní síla, marketingové dovednosti (např. značka, reklama atd.), znalost nových výrobních technologií anebo snazší přístup k výhodnějším zdrojům financí. Vlastnictví takovýchto konkurenčních výhod vede zahraniční společnost k tomu, že je schopna konkurovat domácím firmám v jejich vlastním prostředí (Buckley a Casson 2002).

Hymer ve své práci zdůraznil význam tržní nedokonalosti, která z jeho pohledu stimuluje internacionalizaci produkce, a ukázal, jak se samotné řízení zahraniční produkce může stát jednou z konkurenčních výhod (Dicken 2003).

3.3.2.2 Raymond Vernon – teorie životních cyklů výrobků

Raymond Vernon k vysvětlení mezinárodní produkce převzal a přizpůsobil teorii životních cyklů. Jeho hlavním příspěvkem bylo přidání chybějící prostorové dimenze

k této teorii, která původně neměla žádný prostorový význam. Vernon vycházel z předpokladu, že domácí firmy si možnost zavedení nového výrobku na trh uvědomují spíše než výrobci zahraniční. Nové druhy výrobků tedy budou odrážet specifickou charakteristiku domácího trhu. Ve státě, kde bude mít většina zákazníků průměrné příjmy, avšak současně zde budou vysoké náklady na pracovní sílu, bude docházet k rozvoji a zavádění produktů, které nebudou nákladné co do pracovní síly, ale na druhou stranu budou určeny pro zákazníky s vyššími příjmy. Podle výše uvedených předpokladů se Vernon pokusil vysvětlit vliv životního cyklu výrobku na obchod a lokalizaci výroby amerických korporací (Dicken 2003).

Podle Dickena (2003) je v první fázi životního cyklu výrobku veškerá jeho produkce lokalizována ve Spojených státech amerických (dále jen USA) a zahraniční poptávka po těchto výrobcích je uspokojována formou jejich vývozu do zbylých koutů světa. V okamžiku, kdy americká společnost najde příležitost, jak snížit své výrobní a distribuční náklady anebo začne být lokálními konkurenty ohrožována její pozice na trhu, začnou být tyto produkty vyráběny také v dalších vyspělých státech (např. v Evropě či v Kanadě). Tuto fázi Vernon považuje za druhou fázi životního cyklu výrobku. Americké společnosti v tento okamžik výroby vyváží většinou pouze do rozvojových států, jelikož firmy z vyspělých států již svojí vlastní poptávku po výrobku uspokojují sami. Ve třetí fázi životního cyklu dochází k postupnému vytěšňování exportu tohoto výrobku z USA do rozvojových států a veškerý jejich dosavadní vývoz začínají zabezpečovat firmy z dalších vyspělých států. Čtvrtá fáze je charakteristická tím, že americké firmy výrobek přestávají vyrábět a do USA se začíná dovážet z vyspělých států. V okamžiku, kdy je výroba tohoto produktu již standardizovaná, přesouvá se jeho produkce do rozvojových zemí, které pak následně tyto výrobky vyváží do USA a ostatních vyspělých zemí, kde je jejich výroba ukončena. Hovoříme tak o páté fázi životního cyklu výrobku.

Vernonův popis životního cyklu výrobku se zohledněním prostorové dimenze bude jistě částečně korespondovat s realitou. Nicméně v dnešním globalizovaném světě nelze tuto teorii aplikovat na silně inovativní nadnárodní korporace, jejichž zdroje produkce a inovací mohou vycházet z jejich vlastních produkčních globálních sítí a hodnotových řetězců (Dicken 2003). Hodnotovým řetězcům a globálním produkčním sítím vytvářeným v rámci nadnárodních společností budeme později věnovat pozornost v samostatné kapitole.

3.3.2.3 John Dunning – eklektická teorie zahraniční výroby

Stejně jako předchozí dva autoři, tak i John Dunning vycházel ve své práci z již existujících eklektických přístupů. Jeho eklektická teorie zahraniční výroby (známá také jako Dunningovo OLI paradigma) vychází dokonce z několika teorií, např. z teorie firmy, organizační teorie, teorie obchodu a lokalizačních teorií (Dicken 2003).

Aby začala firma vyrábět produkty také v zahraničí, musí být podle Dunninga splněny všechny následující podmínky:

- 1) firma musí mít oproti zahraničním konkurenčním firmám určité výhody, tzv. ownership-specific advantages. Těmito specifickými výhodami mohou být různé znalosti, organizační dovednosti, know-how, ale i velikost firmy, či tržní síla, snazší přístup k finančním prostředkům, specifická technologie produkce, marketing, značka apod.
- 2) výše zmíněné výhody musí tato společnost, která je vlastní, umět sama vhodně využít a neprodávat, či nepronajímat je jiným firmám. Jinými slovy musí být firma schopná tyto výhody tzv. internalizovat¹ (musí vlastnit tzv. internalization advantages, tj. internalizační výhody).
- 3) pro to, aby firma investovala do zahraničí, musí existovat ještě další výhody, které by tuto společnost k investici přesvědčily. Takovými výhodami jsou tzv. location-specific advantages, neboli lokalizační výhody. Jejich význam se odvíjí od specifické produkce jednotlivých firem. Obvykle jsou za takové výhody považovány např. nízké výrobní náklady, snadný přístup ke zdrojům, zajímavý trh, výhodné ekonomické a politické podmínky nebo kulturní výhody.

V Dunningově OLI paradigmatu je to právě schopnost internalizace vlastních aktivit, která dává vzniknout nadnárodním korporacím. Internalizuje-li společnost do svých vlastních struktur některé činnosti, dojde tím prakticky k nahrazení trhu a vytvoření nadnárodních korporací, pro které je typická existence vnitřního trhu, v rámci kterého jsou schopné si samy obstarávat aktiva vhodná pro vlastní produkci (Smrčková 2008).

¹ Podstatou internalizace je skutečnost, že pro firmu je mnohdy výhodnější obstarat si aktiva například pro výrobu produktů vlastní pomocí, než využívat síť dodavatelů. Z hlediska úspory nákladů je pro takovou společnost nejvýhodnější internalizovat vlastní specifické výhody. Klasickým příkladem internalizované výhody může být například výzkum a vývoj. Velké firmy obvykle provádí vlastní výzkum a vývoj a výsledky pak využívají pouze pro své interní potřeby (Dicken 2003, Dunning 1993).

3.4 Globální hodnotové řetězce a výrobní síť

Jedním z přístupů, který se zabývá analýzou ekonomických aktivit, a který slouží k vysvětlení přeshraniční integrace ekonomických subjektů, je přístup zabývající se hodnotovými řetězci a výrobními sítěmi. Díky hodnotovým řetězcům lze snadno pochopit a odhalit všechny aktéry globální ekonomiky a stejně tak i veškeré složité vazby, které pak vytváří široké výrobní síť. Hlavní předností tohoto přístupu, který se zabývá ekonomickými vazbami na úrovni odvětví je, že to, co je zjištěno na lokální úrovni, má často přímý vztah s tím, co funguje na národní, regionální anebo dokonce globální úrovni. Firmy i jednotlivá odvětví jsou velice ovlivňovány lokálním i národním institucionálním prostředím, ve kterém se nacházejí, proto je důležité pochopit, jak firmy pracují v rámci jednotlivých lokalit. V dnešní době firmy stále častěji nakupují a prodávají dceřiné společnosti, aby mohly provozovat svou činnost i mimo svojí domácí ekonomiku. Tyto existující vazby mezi geografickými lokalitami dané vztahy mezi firmami a jejich provozovanými dceřinými společnostmi nám pak mohou poskytnout určitý pohled, který nám pomůže posoudit dopady místních a národních institucí na proces ekonomického rozvoje (Sturgeon 2001).

Předmětem zkoumání se v rámci hodnotových řetězců a výrobních sítí stávají například dělba práce, mechanismy, které stojí za připojování dceřiných společností k mateřským firmám, styl řízení těchto firem a dále také moc a geografický dosah firmy. Je jasné, že díky statistickým údajům na makroekonomické úrovni si dokážeme udělat poměrně přesnou představu o množství ekonomických aktivit a o jejich rozmístění v prostoru. Co však nám již tyto údaje téměř vůbec neposkytují jsou informace o struktuře globálního hodnotového řetězce a ani o podstatě a fungování mezi-firmních vazeb (Sturgeon 2001).

Vývoj průmyslové organizace v globálním měřítku neovlivňuje pouze firmy a strukturu odvětví, ale také to, jak a proč je možné, že některé státy se v globální ekonomice posunují stále vpřed a jiné tohoto posunu nejsou schopny. Teorie týkající se globálních hodnotových řetězců zkoumá různé způsoby, v rámci kterých se integrují produkční a distribuční globální systémy. Závěry této teorie mohou být použitelné za účelem zlepšení postavení na světových trzích nejenom pro firmy z vyspělých zemí, ale zejména také pro nadnárodní společnosti z rozvojových zemí (Gerrefi, Sturgeon, Humphrey 2005).

3.4.1 Globální hodnotové řetězce

Globální hodnotové řetězce, které spojují a posuzují všechny možné ekonomické aktivity se mnohdy nazývají jako dodavatelské řetězce, komoditní řetězce, produkční řetězce, řetězce činností či např. produktovody. S mírnými odchylkami je těmito řetězci myšleno prakticky totéž (Sturgeon 2001).

Tím, jak je organizována celosvětová produkce, se zabývalo již mnoho autorů. Jak uvádí Gereffi (2005), mnohdy bylo v souvislosti s touto organizací využíváno pojmu fragmentace. Pojem fragmentace byl užíván k popisu mezinárodní dělby práce, která umožňuje výrobcům lokalizovaným v různých státech světa, a často také s různými vlastnickými strukturami, vytvářet přeshraniční výrobní síť pro součástky a další komponenty. Tyto specializované produkční bloky jsou koordinovány prostřednictvím vazeb, které zahrnují takové aktivity jako jsou například doprava, pojištění, telekomunikace, kontrola kvality atd.

Tím, že fragmentace umožňuje vyrábět produkty v různých zemích a obvykle se formuje do přeshraničních výrobních sítí, které mohou vznikat v rámci firem anebo mezi nimi, dochází k jakési integraci obchodu. Další zajímavou myšlenkou, kterou ve své práci uvedli Gereffi, Sturgeon a Humphrey (2005), je skutečnost, že integrace obchodu je spojená s desintegrací produkce. Rostoucí integrace světových trhů s sebou přináší také rozpad nadnárodních společností. Ty totiž zjišťují, že je pro ně z hlediska nákladů mnohdy výhodnější, když některé výrobní procesy outsourcují (buď v rámci domácí ekonomiky nebo do zahraničí). Outsourcing se týká zejména vedlejších výrobních a servisních činností. Gereffi (2005) pak uvádí, že outsourcing má za následek naprostý rozpad vertikálně integrovaného výrobního modelu.

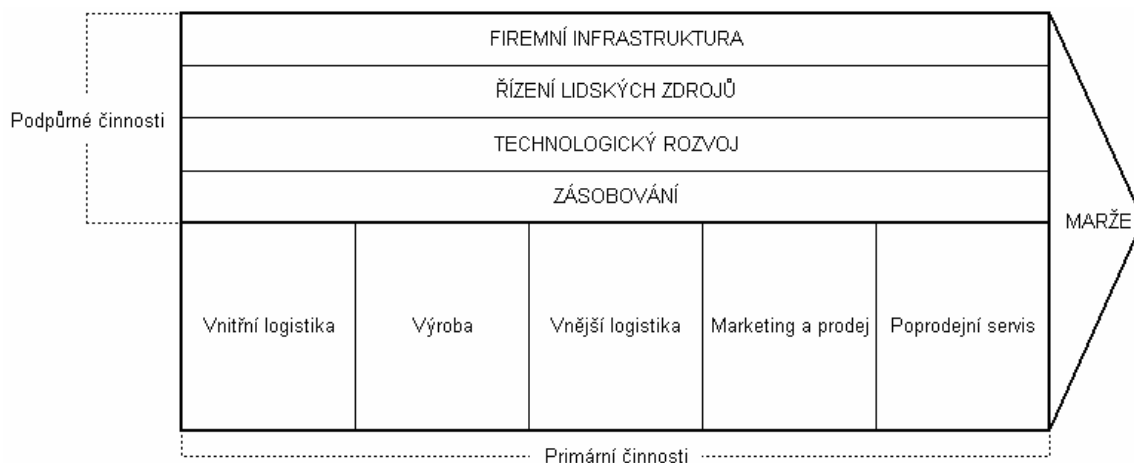
Je-li však produkce značně fragmentována v rámci celého geografického prostoru, je nutné veškeré tyto aktivity nějakým způsobem koordinovat. Předpokladem pro vznik přeshraničních organizačních struktur je existence odděleného vlastnictví. Tato oddělená vlastnictví však nemohou vznikat vždy a všude. Proto na místech, kde existence odděleného vlastnictví není možná, hrají největší roli právě nadnárodní korporace a přímé zahraniční investice. Naopak tam, kde je oddělené vlastnictví možné, vznikají mezi firmami hluboké vzájemné vztahy a přímé zahraniční investice zde nehrají téměř žádnou roli (Gereffi, Sturgeon, Humphrey 2005).

Samotnou podstatou globálního hodnotového řetězce je však skutečnost, že může být pro firmu velkou konkurenční výhodou. Konkurenční výhody firem vzrůstají

s tím, jakým způsobem společnosti organizují a vykonávají jednotlivé činnosti. Provoz firem může být rozdělen do série mnoha aktivit jako jsou prodej, technický servis spojený např. s opravami, marketing atd. Hodnotu vytváří firmy tím, že vykonávají tyto jednotlivé činnosti. Konečná hodnota, kterou firma vyprodukovala, je měřena na základě počtu spotřebitelů, kteří jsou ochotni za výrobek či službu zaplatit. Firma pak vytvoří zisk tehdy, pokud tato konečná hodnota převyšuje veškeré náklady vynaložené na provedení všech potřebných činností k produkci finálního výrobku či služby. Aby firma získala konkurenční výhodu oproti ostatním firmám, musí na trh zákazníkům poskytnout buď produkt srovnatelné hodnoty jako konkurence, ale vytvořený efektivněji a levněji anebo musí vykonávat jednotlivé činnosti takovým specifickým způsobem, který bude vytvářet větší hodnotu produktu a kupující tak za tento produkt bude ochoten zaplatit víc peněz (Porter 1990).

Činnosti provázející celý výrobní proces a hrající roli v konkurenčním boji mohou být podle Portera (1990) seskupeny do devíti skupin, které produktu přidávají hodnotu a tím vytváří celý systém hodnotového řetězce. Tyto skupiny aktivit jsou pak dále rozděleny na primární skupiny činností a podpůrné skupiny činností. Do primární skupiny činností patří následujících pět skupin, kterými jsou vnitřní logistika, výroba, vnější logistika, marketing a prodej, poprodejní servis. Naopak do podpůrné skupiny činností patří zásobování, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktura (např. finanční plánování atd.), viz obrázek č. 1. Firmy by měly v rámci každé skupiny činností zjistit, zda jsou při výkonu konkrétních aktivit efektivní a zda by nešlo nějakým způsobem snížit jejich náklady, případně zvýšit výkon.

Obrázek č. 1: Hodnotový řetězec



Zdroj: Porter (1990)

Firmy nejsou pouze pouhým souborem aktivit. Hodnotový řetězec firem je závislý systém všech prováděných aktivit, které jsou vzájemně propojeny vazbami. Vazby jsou zřetelné v okamžiku, kdy provádění jedné činnosti začne ovlivňovat náklady či efektivitu jiné činnosti. Vazby často představují určitý kompromis, kterého musí být dosaženo, aby vykonávané činnosti byly prováděny co nejoptimálněji. Vynaloží-li firma k výrobě produktu větší náklady např. na produktový design, kvalitnější komponenty a důkladnější kontrolu výrobku, může tak významně ovlivnit náklady na poprodejní servis a služby. Cílem společnosti by proto mělo být stanovení takových kompromisů, které budou v souladu s firemní strategií tak, aby tímto krokem získala konkurenční výhodu (Porter 1990).

3.4.2 Rozdíl mezi hodnotovými řetězci a výrobními sítěmi

Podle Gerrefiho, Sturgeona a Humphreye (2005) můžeme za globální hodnotový řetězec považovat proces, který kombinuje výrobní technologie s dalšími vstupy výroby, např. materiálem, pracovní silou atd. Veškeré vstupy výroby se v rámci tohoto procesu spojí a následně prodávají a distribuují. Výrobní proces společnosti se může skládat pouze z jedné jediné vazby anebo naopak může být tato firma velice silně vertikálně integrována. Podstatou celého procesu je pochopit, které aktivity a technologie by firma měla provozovat a vlastnit sama, které by měla přesunout do jiných firem a zejména do jakých lokalit by tyto aktivity a technologie měly být přesně umístěny.

Coe, Dicken a Hess (2008) považují koncept výrobních sítí za jeden z nejdůležitějších klíčů k pochopení komplexity globální ekonomiky a snaží se na něm vysvětlit strukturální a vztahovou povahu organizace výroby, distribuce a spotřeby zboží a služeb. Výrobní sítě jsou ze své podstaty dynamické a stále se měnící struktury, v rámci kterých je na ekonomické procesy nahlíženo jako na komplexní systém aktivit s velkým počtem vazeb. Lze je charakterizovat jako ekonomický, politický, ale i sociální a kulturní jev, v rámci kterého se jednotliví aktéři snaží usilovně bojovat o vytváření ekonomických vztahů, struktur řízení, institucionálních pravidel a norem atd. Výrobní sítě existují v rámci nadnárodního prostoru, který je utvářen a strukturován nadnárodními elitami, institucemi a ideologiemi. Charakteristika a struktura výrobních sítí je pak utvářena geograficky diferenciovanými sociálními, politickými, ale i kulturními okolnostmi, v nichž tyto sítě existují, a tyto okolnosti také naopak výrobní sítě ovlivňují.

Rozdíl mezi hodnotovým řetězcem a výrobní sítí je dán tím, že globální hodnotový řetězec je jakýmsi sledem událostí, které vedou k výrobě, dodání, spotřebě a údržbě zboží a služeb, přičemž různé hodnotové řetězce mohou společně sdílet a většinou také sdílejí stejné ekonomické subjekty, které opakovaně využívají. Zatímco výrobní sítě vyzdvihují zejména podstatu a rozsah mezi-firmních vztahů, které vážou jednotlivé firmy do větších ekonomických skupin (Sturgeon 2001).

Ačkoliv je jádro konceptů hodnotových řetězců a výrobních sítí velice podobné (propojení funkcí, operací a transakcí s jejichž pomocí dochází k výrobě, distribuci, prodeji a spotřebě výrobků a služeb), v praxi mezi nimi existují dva zásadní rozdíly. První rozdíl je, že hodnotové řetězce jsou v podstatě lineární struktury, zatímco výrobní sítě se snaží překonat tuto linearitu začleněním dalších druhů různých uspořádání sítí. Druhým rozdílem je, že hodnotové řetězce se zaměřují přímo na řízení mezi-firmních transakcí, zatímco výrobní sítě se snaží podat přehled o všech relevantních aktérech a vztazích (Coe, Dicken, Hess 2008).

Co je ještě třeba u hodnotových řetězců a výrobních sítí určitě zmínit je jejich prostorová dimenze. Samotný koncept hodnotového řetězce může být vysvětlen bez jakékoliv mezinárodní dimenze (hodnotové řetězce lokálního či domácího charakteru). Současně s tím, jak postupuje proces globalizace, tak i hodnotové řetězce firem nabývají nového rozměru a to mezinárodního, regionálního či dokonce globálního. Jaké operace jsou považovány za lokální, domácí, mezinárodní, regionální a globální shrnuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Prostorové měřítko hodnotových řetězců a výrobních sítí

Úroveň	Rozsah operací
Lokální	koordinace aktivit v nejbližším okolí firmy, obvykle v dojezdové vzdálenosti
Domácí	koordinace aktivit v rámci jednoho státu
Mezinárodní	koordinace aktivit v rámci dvou a více států na jednom kontinentě
Regionální	koordinace aktivit v rámci bloků obchodních států (např. NAFTA, EU, MARCOSUR, ASEAN atd.)
Globální	koordinace aktivit minimálně na dvou kontinentech anebo obchodních blocích

Zdroj: Sturgeon (2001)

3.5 Typy nadnárodní produkce

Ačkoliv to na první pohled nejspíše vypadá tak, že existuje mnoho typů nadnárodní produkce, ve skutečnosti můžeme všechny tyto typy shrnout do dvou hlavních kategorií. Mezi těmito kategoriemi však není hranice ostrá tak, jak ji budeme v následujícím textu popisovat (Dicken 2003). Mállokterý typ produkce nadnárodních korporací by bylo možné striktně zařadit pouze do jedné kategorie. Ve skutečnosti bude produkce většiny nadnárodních korporací kombinací obou kategorií.

Podle Dickena (2003) dělíme typy nadnárodní produkce na:

- tržně orientovanou produkci
- zdrojově orientovanou produkci

3.5.1 Tržně orientovaná produkce

Většina zahraničních investic zaměřených na výrobu zboží a služeb, je určena pro geograficky specifické trhy. Zboží a služby produkované na zahraničních trzích mohou být zcela identické se zbožím, které produkuje firma na svém domácím trhu. Mnohdy jsou však tyto produkty modifikované tak, aby uspokojily specifické potřeby a požadavky místního trhu. Takovéto specifické tržně orientované investice jsou považovány za určitou formu horizontální expanze firem přes hranice států. Podle Dickena (2003) jsou nejdůležitějšími vlastnostmi trhů pro umístění výroby:

- 1) **velikost trhu** – měřena např. pomocí hrubého domácího produktu (dále jen HDP) na osobu. Ve vyspělých a ekonomicky rozvinutých státech se HDP na osobu pohybuje v průměru kolem 26 000 amerických dolarů (dále jen USD), kdežto v rozvojových státech mnohdy nedosahuje ani 500 USD. Výše HDP na osobu se v jednotlivých státech světa velice liší, nicméně tyto informace poskytují nadnárodním společnostem alespoň přibližný přehled o úrovni poptávky na jednotlivých trzích.
- 2) **struktura poptávky** – informace o struktuře poptávky poskytuje také výše HDP. Čím vyšší bude HDP, tím vyšší bude s největší pravděpodobností i agregátní poptávka po zboží a službách. Zvýšení poptávky však nemusí mít zcela stejný vliv na všechny produkty, zde záleží na elasticitě či neelasticitě poptávky jednotlivých produktů. Dá se však předpokládat, že státy s nízkým HDP na osobu budou mít větší poptávku po základních

produktech a naopak státy s vysokou úrovní HDP budou více poptávat luxusnější zboží (Dicken 2003).

3.5.2 Zdrojově orientovaná produkce

Existuje pouze velice málo zdrojů, které firma potřebuje využít k výrobě svých produktů, které by byly dostupné ve stejném množství i kvalitě všude ve světě. Tyto zdroje jsou téměř vždy nerovnoměrně geograficky rozmístěny. Máme na mysli zejména přírodní zdroje, ale také pracovní sílu a znalosti. Firmy využívající k výrobě přírodní zdroje musí nejprve tyto zdroje nalézt, avšak samotný výrobní proces se může uskutečňovat úplně v jiných oblastech, které jsou od přírodních zdrojů poměrně dost vzdálené (Dicken 2003). Dá se předpokládat, že toto se bude dít v případě, kdy v místě přírodních zdrojů budou příliš vysoké náklady např. na pracovní sílu a firmě by se tedy z ekonomických důvodů nevyplatilo v tomto místě výrobu rozvíjet. Výroba se tedy za těchto okolností přesune do míst, kde jsou náklady na pracovní sílu nižší.

Díky technologickým změnám zejména ve výrobních procesech a v dopravě dnes došlo prakticky k vyrovnání významu lokalit, kde se nacházejí např. přírodní zdroje. Z dnešního globálního hlediska tak zůstává nejvýznamnějším výrobním zdrojem pracovní síla, kterou chápeme zejména jako znalosti a dovednosti. Lokální významnost pracovní síly chápe Dicken (2003) několika různými způsoby:

- 1) **existencí geografických rozdílů ve znalostech a dovednostech pracovní síly** – rozdíly závisí na mnoha podmínkách, jako jsou např. šířka a hloubka znalostí a historický rozvoj jednotlivých území. Hlavními indikátory jsou procento gramotnosti, procento obyvatel vysokoškolského vzdělání, výdaje na školství atd. Existuje samozřejmě také poměrně silná korelace mezi úrovní vzdělání a výší HDP na obyvatele.
- 2) **existencí geografických rozdílů v nákladech na mzdy** – rozdíly ve mzdách jsou ve světě poměrně velké a odvíjí se často od konkrétního typu odvětví, ve kterém společnost podniká.
- 3) **existencí geografických rozdílů v produktivitě práce** – produktivitu práce ovlivňuje mnoho faktorů zahrnujících např. vzdělání, zkušenosti, dovednosti a motivace pracovní síly, ale také výrobní zařízení a další vybavení používané při výrobě.
- 4) **existencí geografických rozdílů v ovladatelnosti pracovní síly** – existuje mnoho států, ve kterých je obvyklé, zejména díky historickým okolnostem,

že pracovníci organizují často odbory. Ačkoliv procento pracovníků, kteří jsou členy takových odborů značně kleslo (např. v USA, ve Velké Británii i ve Francii), většina firem si pro své investice spíše zvolí ty regiony, ve kterých takové odbory pracovní síla nevytváří a je tedy lépe ovladatelná.

- 5) **existencí rozdílů v geografické mobilitě pracovní síly** – pracovní síla je mnohem méně mobilní než např. kapitál. Obvykle jsou však muži a kvalifikovaní pracovníci více mobilní než ženy a pracovní síla nekvalifikovaná.

4 Nadnárodní korporace z rozvojových zemí v globální konkurenci

Vzhledem k tomu, že jsme si již v předchozích kapitolách vysvětlili pojmy jako jsou globalizace, konkurence, nadnárodní korporace a princip jejich fungování při vytváření a zapojování se do globálních hodnotových řetězců a výrobních sítí, můžeme se začít věnovat konkrétnějšímu tématu, které se týká nadnárodních korporací z rozvojových zemí a jejich zapojování do procesu globalizace a globální konkurence.

4.1 Charakteristika rozvojových zemí

Organizace spojených národů (dále jen OSN) v minulosti pojmenovala a charakterizovala tři kategorie rozvojových států - nejméně rozvinuté státy, vnitrozemské rozvojové státy a malé ostrovní rozvojové státy. Pro všechny státy v těchto třech kategoriích je charakteristické, že je jejich pozice v ekonomickém rozvoji považována za velice znevýhodněnou (mnohdy kvůli nepříznivým geografickým podmínkám), a obvykle čelí mnohem většímu riziku chudoby než jiné státy (UNCTAD 2011c).

Státy těchto tří kategorií jsou charakteristické nízkopříjmovým obyvatelstvem s nízkým vzděláním a mnohdy i velice špatným zdravotním stavem kvůli nedostatečné výživě a lékařské péči. Co se týče ekonomiky těchto států, jsou často velice ekonomicky zranitelné, mají slabě vyvinutou dopravní i technickou infrastrukturu, slabou institucionální i výrobní kapacitu a jsou politicky nestabilní. Některé z nich mají malé domácí trhy, jsou od světových trhů značně ekonomicky odlehlé a mívají také velice křehké přírodní ekosystémy citlivé na čistotu ovzduší, či zvýšení hladiny moře atd. (United Nations 2010a). Seznam států zařazených v roce 2009 do jednotlivých kategorií naleznete v přílohách č. 2, 3 a 4 této práce.

Konference OSN pro obchod a rozvoj (dále jen UNCTAD) používá v některých publikacích stejné dělení rozvojových států jako OSN, ale ve svých každoročně vydávaných reportech (dále jen WIR) používá pro jednoduchost a větší srozumitelnost jednotný termín „rozvojové státy“. Rozvojovými státy jsou ve WIR všechny státy, které

nejdou vedeny jako rozvinuté státy² a tranzitní ekonomiky³ (UNCTAD 2010). Tímto jednoduchým dělením tak UNCTAD mezi rozvojové státy řadí i takové země jako např. Spojené Arabské Emiráty, Indie, všechny „asijské tygry“ a další státy, jejichž zařazení do této kategorie by mohlo být diskutabilní. I přes tento fakt, který si však uvědomujeme, budeme mít v analytické části této práce na mysli pod pojmem „rozvojové státy“ všechny státy, které jako rozvojové vyčleňuje ve svých statistikách UNCTAD.

Nejvíce benevolentní je v určování rozvojových států Světová obchodní organizace (dále jen WTO). Ta umožňuje svým členům se samostatně a svobodně rozhodnout, zda se cítí být rozvinutým, či rozvojovým státem a žádná kritéria pro zařazení do těchto dvou skupin tedy nezavádí. Co však pramení z této svobodné volby je fakt, že některé státy svým prohlášením za rozvojovou zemi zneužívají systém výhod určený pro rozvojové země (WTO 2011).

V příloze č. 5 a č. 6 této práce najdete pro představu seznam všech států světa rozdělený podle Rozvojového programu OSN (dále jen UNDP) do dvou kategorií na rozvinuté a rozvojové země.

4.2 Charakteristika nadnárodních korporací z rozvojových zemí

Bylo by jistě nesprávné domnívat se, že mezi nadnárodními korporacemi vzniklými v rozvinutých zemích a nadnárodními korporacemi pocházejícími ze zemí rozvojových neexistují žádné rozdíly. Vzhledem k tomu, že v rozvojových i rozvinutých zemích panují obvykle zcela odlišné podmínky jak politické, ekonomické, tak i kulturní a sociální, je existence rozdílů mezi těmito společnostmi téměř jistá.

Wells (1983) ve své práci vyčleňuje tři hlavní charakteristiky, ve kterých se nadnárodní společnosti z rozvojových zemí odlišují od těch ze zemí rozvinutých. Těmito hlavními charakteristikami jsou:

- 1) rozdílné vlastnictví
- 2) rozdílné technologické schopnosti
- 3) rozdílná kapitálová dostupnost

² Podle UNCTAD 2010 se považují za rozvinuté státy: 1) členské státy OECD kromě Chile, Mexika, Koreje a Turecka, 2) nové členské státy Evropské Unie (dále jen EU), které nejsou členy OECD, tj. Bulharsko, Kypr, Lotyšsko, Litva, Malta a Rumunsko, 3) další státy jako Andorra, Izrael, Lichtenštejnsko, Monako a San Marino.

³ Mezi tranzitní ekonomiky se podle UNCTAD 2010 řadí státy jihovýchodní Evropy (Albánie, Bosna a Hercegovina, Chorvatsko, Makedonie, Srbsko a Černá Hora) a členové Společenství nezávislých států (SNS).

4.2.1 Rozdílné státní vlastnictví

Jak jsme se již zmínili výše, odlišné podmínky panující uvnitř států mohou generovat vnitřně různorodé nadnárodní společnosti. Obvyklým a velice typickým rozdílem mezi nadnárodními korporacemi z rozvojových zemí a z rozvinutých zemí je právě jejich vlastnictví. Zatímco většina TNCs z rozvinutých zemí jsou soukromě vlastněné, mnoho TNCs z rozvojových zemí jsou vlastněné státem a to buď zcela anebo alespoň částečně. Státní vlastnictví společnosti tak může být jedním z prvních signálů, že nadnárodní korporace pochází z rozvojové země, avšak v žádném případě toto pravidlo nelze aplikovat plošně na všechny státem vlastněné firmy. Klasickým příkladem státem vlastněných nadnárodních společností jsou ty, které operují v oblasti energetiky, zejména v ropném průmyslu. Právě ten hraje v současné době jednu z nejvýznamnějších a nejdůležitějších rolí v ekonomickém růstu mnoha rozvojových států (Wells 1983).

4.2.2 Rozdílné technologické schopnosti

Další významné rozdíly mezi TNCs z rozvojových a rozvinutých států bývají v rozdílných technologických schopnostech, které firmy vlastní. Ve svých počátcích nemají nadnárodní společnosti z rozvojových zemí oproti svým konkurentům z rozvinutých zemí často takové zkušenosti a znalosti a zdaleka ani takové prostředky pro získání např. nových výrobních technologií (např. s pomocí vlastního výzkumu a vývoje). Aby se vůbec k takovým technologiím měly šanci dostat a mohly tak pozitivně ovlivnit svoji konkurenceschopnost na globálním trhu, musí mnohdy hledat jiná řešení. Těmi bývá například vytváření různých strategicky výhodných aliancí, či zahájení spolupráce více podniků formou join venture (Wells 1983).

Opět však nelze předpokládat, že všechny nadnárodní korporace původem z rozvojových zemí mají málo technologických schopností anebo že nemají téměř žádné. Existuje mnoho nadnárodních společností z těchto států, které disponují vysoce kvalitní úrovní výzkumu a vývoje a díky tomu i technologiemi. Takovými společnostmi jsou např. indická nadnárodní korporace Tata Group, která disponuje vlastním oddělením výzkumu a vývoje a taktéž indická společnost Wipro Technologies, která má dokonce 40 vědeckotechnologických center (Suliman 2007).

4.2.3 Rozdílná kapitálová dostupnost

Dostupnost finančních prostředků je velice důležitým předpokladem pro expanzi firem na globální trh. Ač si to představitelé nadnárodních společností z rozvojových států často neuvědomují, jejich kapitálová dostupnost je mnohdy mnohem větší, než se sami domnívají a může tak představovat značnou výhodu vlastní budoucí expanze.

Příkladem kapitálové dostupnosti jsou státy vyvážející ropu (ale i jiné nerostné suroviny), pro které je snadné získat při zvýšení ceny ropy obrovské množství finančních prostředků, které pak mohou následně reinvestovat a získat tak například některé zahraničních firmy. Dnes se však některé ropné státy zejména z Perského zálivu snaží oprostit od své ekonomické závislosti na ropě a zaměřit se na jiné obory (Suliman 2007).

Další velkou výhodou TNCs z rozvojových zemí jsou finance, které proudí do domácích finančních trhů ze strany zahraničních investorů. Mnoho těchto TNCs z rozvojových zemí si půjčují finanční prostředky od zahraničních bank, a ty pak opět reinvestují, zhodnocují tak svůj kapitál a expandují. Čínské nadnárodní společnosti jsou zase naopak zvyklé využívat rozsáhlé podpory vlastní vlády, které se zaměřují na ekonomický růst v klíčovém telekomunikačním a ropném sektoru (Suliman 2007).

4.3 Osobní statut a státní příslušnost společností

Osobní statut společnosti určuje, který právní řád je rozhodný pro posouzení právních skutečností souvisejících se vznikem, existencí, organizací a vnitřní strukturou, právní způsobilostí a zánikem společnosti. V Evropě existují dva základní systémy, na základě kterých se stanoví osobní statut společnosti – inkorporační teorie a teorie sídla (Stavinohová 2006).

Inkorporační teorie určuje osobní statut společnosti podle státu, ve kterém byla společnost založena (ve kterém má tedy své oficiální sídlo a je registrována). Není však nutné, aby toto oficiální sídlo odpovídalo skutečnému sídlu, kde společnost vyvíjí svoji podnikatelskou aktivitu. Výhodou tohoto systému je, že bez postihu může být založeno sídlo společnosti ve státě, který má pro její vznik výhodnější právní řád (např. povinnost vkladu nižšího základního kapitálu) a přitom může společnost provozovat činnost v jiném státě (Stavinohová 2006).

Naopak teorie sídla určuje osobní statut společnosti podle státu, ve kterém má firma skutečné sídlo, tzn. kde se nachází hlavní těžiště její podnikatelské činnosti. Aby

mohla být tedy společnost založena ve státě, jehož právní řád vychází z teorie sídla, musí mít v tomto státě zaregistrované nejenom své oficiální sídlo, ale i sídlo skutečné (Stavinochová 2006).

Podle Stavinochové (2006) však nelze státní příslušnost s osobním statutem společnosti ztotožňovat. Podle státní příslušnosti totiž určujeme, zda je firma společností tuzemskou anebo zahraniční. Není však nutné, aby se osobní statut společnosti řídil vždy právem státu, jehož příslušníkem firma je. Hlavními kritérii, podle kterých lze státní příslušnost stanovit, jsou (Suliman 2007):

- 1) stát, ve kterém dojde k zápisu oficiálního sídla do obchodního rejstříku,
- 2) stát, ve kterém se nachází sídlo podnikového vedení,
- 3) státní příslušnost vedení společnosti nebo akcionářů,
- 4) stát, kde se odehrává převážná většina podnikatelské činnosti společnosti.

V této práci budeme za nadnárodní korporaci z rozvojové země považovat takovou společnost, jejíž oficiální sídlo je registrované v rozvojové zemi a současně se tedy i osobní statut společnosti řídí právním řádem rozvojového státu.

4.4 Motivy zapojování do globální konkurence

K expanzi přímých zahraničních investic pocházejících z nadnárodních společností vzniklých v rozvojových státech začalo ve zvětšené míře docházet přibližně před dvaceti lety. I přes to, že se dnes jedná většinou o relativně malé investice, na globální scénu se již dostalo mnoho velkých nadnárodních firem, které pochází z rozvojových zemí. Je pravda, že jejich působení je mnohdy vázané pouze na určitá odvětví, nicméně v těchto odvětvích často hrají nezanedbatelnou roli (UNCTAD 2006).

Jaké jsou však skutečné motivy, které vedou TNCs z rozvojových zemí ke svádění konkurenčního boje s jejich protivníky ze zemí rozvinutých? Podle UNCTAD (2006) je základním racionálním motivem pro zapojení firem do globální konkurence snaha udržet anebo ještě lépe zvýšit zisk a kapitálovou hodnotu majetku společnosti. Toho společnosti dosahují využíváním svých konkurenčních výhod anebo získáváním nových. Kromě toho bývají častým důvodem pro jejich zapojení do globální ekonomiky celkové konkurenční tlaky vyvolané samotným procesem globalizace anebo všemožné podpůrné politiky států, které formou pobídek a motivačních programů lákají zahraniční investory.

Hlavní motivy firem z rozvojových zemí diskutované v odborné literatuře shrnuje ve své práci Suliman (2007), který vyčleňuje následující:

- 1) hledání nových zdrojů výroby
- 2) hledání nového trhu
- 3) získání nových technologií
- 4) diverzifikace výroby
- 5) únik nevyhovujícím daňovým podmínkám
- 6) etnické pouto
- 7) motivovanost vedení společnosti

4.4.1 Hledání nových zdrojů výroby a nových trhů

Jedním z častých motivů, proč se firma z rozvojové země rozhodne expandovat do zahraničí, je snaha najít nové zdroje výroby a nový trh, který by sloužil jako odbytiště pro vyrobené produkty.

Zdroji výroby v tomto případě mohou být jak přírodní zdroje (v dnešní době se jedná zejména o energetické přírodní zdroje), tak i často levná pracovní síla, či znalosti. Důvodem pro hledání nových zdrojů většiny firem je snaha snížit výrobní náklady a zvýšit tak svojí konkurenceschopnost na globálním trhu. Podle Sulimana (2007) je nezdědka také častou snahou některých států vlastněných např. čínských nadnárodních firem hledat nové zdroje ropy kvůli celkovému národnímu zabezpečení.

Mnohdy kvůli velikosti produkce firmy a nízkému odbytu jejích výrobků na domácím trhu z důvodu jeho malé velikosti dochází k tomu, že je firma nucena pro odbyt své nadprodukce hledat nové trhy v zahraničí. Důvodem vyhledávání zahraničních trhů však nemusí být pouze omezená velikost domácího trhu, ale také například méně vyhovující struktura domácí poptávky.

4.4.2 Získávání nových technologií

Snaha získat nejnovější výrobní technologie a know-how je dalším z významných motivů, který vede TNCs z rozvojových zemí k teritoriální expanzi přes hranice domácího státu. Vlastnictví nejmodernějších technologií a know-how a znalost nejefektivnějších výrobních postupů jsou jednou z obrovských konkurenčních výhod, kterými mohou TNCs z rozvojových zemí disponovat. V ostrém globalizovaném konkurenčním prostředí je firma nucena stále inovovat své produkty, aby byla zachována její konkurenceschopnost vůči ostatním firmám. Moderní technologie

napomáhají rychlejšími inovacím produktů, ale ne vždy je pro TNCs z rozvojových států snadné je získat. Nejčastěji si tyto nadnárodní společnosti opatřují potřebné výrobní technologie a know-how formou licencí anebo joint venture.

4.4.3 Diverzifikace výroby

Dalším z motivů nejenom nadnárodních společností z rozvojových zemí je snaha diverzifikovat výrobu. Tato potřeba diverzifikace může vycházet ze skutečnosti, že mnohé nadnárodní korporace nechtějí zůstat závislé pouze na výrobě a prodeji jednoho produktu. Výroba pouze jednoho produktu by mohla značně zvýšit riziko vzniku existenčních problémů společnosti v okamžiku, kdy by poptávka po produktu významným způsobem poklesla (ať již vlivem vstupu nového konkurenta na trh anebo např. snížením kupní síly spotřebitelů). V souvislosti s tímto tématem budeme v analytické části této práce zkoumat, zda jsou TNCs z rozvojových zemí oproti těm z rozvinutých zemí častěji diverzifikované konglomeráty, což by mohlo být důsledkem jejich větší snahy rozložit riziko, které plyne z jejich nejistějšího prostředí.

4.4.4 Únik nevyhovujícím daňovým podmínkám

Dalším častým motivem nadnárodních společností z rozvojových zemí je snaha uniknout nevyhovujícím daňovým podmínkám v domácím státě. V mnoha rozvojových zemích je zákonem dána povinnost odvádět vyšší daně než v jiných zahraničních státech. Právě tato skutečnost bývá příčinou toho, proč nadnárodní firmy zakládají své dceřiné společnosti ve státech, kde je daňová povinnost menší. Velice pěkný příklad toho, jakou váhu může mít pro některé nadnárodní společnosti z rozvojových zemí tento druh motivu, je uveden v článku *The Economist* (2005), ve kterém je uvedeno, že v roce 2002 zhruba dvě třetiny z celkových brazilských zahraničních investic (tj. z 53 miliard USD) odplynuly do daňových rájů na Kajmanských ostrovech, Bahamách a Britských panenských ostrovech.

4.4.5 Etnické pouto

Podle Svetličiče (2004) hraje silné etnické pouto velice významnou roli při teritoriální expanzi nadnárodních společností zejména u některých asijských národů. Suliman (2007) uvádí, že čínské nadnárodní společnosti vzniklé v jihovýchodní Asii jsou zásluhou čínských občanů, kteří žijí rozptýleně v Indonésii, Thajsku, Malajsii, Singapuru a na Filipínách a mají tradičně velice silné pouto se svým domovem.

A podobně to platí i naopak, kdy spousta těchto čínských občanů žijících v zahraničí zakládá v Číně nové nadnárodní společnosti. Většina z nich má pouze charakter menších rodinných firem, ale některé se staly již významnějšími nadnárodními společnostmi a hrají tak větší roli v globální ekonomické sféře.

4.4.6 Motivovanost vedení společnosti

Veškeré motivy nadnárodních společností k jejich expanzi na zahraniční trh jsou obvykle odrazem zájmů vedení této firmy. Suliman (2007) ve své práci uvádí, že většina manažerů globálně významných nadnárodních korporací z rozvojových zemí získávala své znalosti a zkušenosti mimo jiné i při studiích a práci ve Spojených státech amerických anebo v Evropě a tak mají mnohdy podobné, ne-li dokonce větší ambice v porovnání s manažery nadnárodních společností z rozvinutých států. Jejich kvalifikace, znalosti a zkušenosti, sebevědomí a profesionalita vystupování se nijak neliší od manažerů z rozvinutých států, což jim umožňuje stejně úspěšně řídit globální společnost. Mimo tento fakt je dalším pozitivem správně motivovaného vedení společnosti skutečnost, že pokud zavede vhodnou firemní politiku, může tak motivovat i své zaměstnance a zvýšit celkovou efektivitu fungování společnosti.

4.5 Úroveň zapojení do globální konkurence

Některé z nadnárodních korporací pocházející z rozvojových zemí dnes představují mocnou sílu v globální ekonomice. S ohledem na jejich neustálý ekonomický růst můžeme soudit, že většina z nich bude i v následujících letech zvyšovat svoji moc a sílu. I přes tuto skutečnost se však od sebe nadnárodní společnosti z rozvojových zemí vzájemně odlišují. Některé se již pevně a stabilně uchytily na globálním trhu, jiné se o to stále pokoušejí a další jsou teprve v rané fázi svého ekonomického vývoje. Podle jejich zkušeností a úrovně zapojení se do globálního trhu můžeme tyto nadnárodní společnosti rozdělit do tří skupin (BCG Report 2006):

- 1) Iniciátoři (Early Movers)
- 2) Rychlí následovníci (Fast Followers)
- 3) Nadějně globalizující společnosti (Up-and-Comers)

4.5.1 Iniciátoři

Nadnárodní společnosti vystupující v roli iniciátorů tvoří poměrně malou skupinu firem, které jsou obvykle na samotném vrcholu pomyslného žebříčku

ekonomické globalizace. Jejich úspěch v minulosti spočíval v brzkém zapojení do globální konkurence (podstatně dříve než jejich konkurenti), čímž získali mnohdy vůdčí pozici ve svém odvětví. Příkladem je mexická společnost Cemex, která svoji pozici získala díky několika zahraničním akvizicím a stala se tak jedním z největších výrobců a distributorů cementu na světě. Tato společnost v porovnání s konkurencí generuje stále mimořádné zisky. Její dlouhodobý úspěch spočívá ve vlastnictví velké konkurenční výhody, kterou je vysoce efektivní operační model, snadný přístup k mezinárodním akvizicím a globální logistika. Dalším takovým příkladem iniciátora může být nadnárodní společnost Johnson Electric z Hongkongu, která se stala světovým leaderem ve výrobě malých elektrických motorů. Tato společnost založená na silné čínské operační základně má více než 40% podíl na trhu (BCG Report 2006).

4.5.2 Rychlí následovníci

Firmy označované za rychlé následovníky v současné době postupují ve svém zapojování do globální konkurence velice progresivně vpřed díky svým podnikatelským zkušenostem získaným z dřívější doby. Jelikož nadnárodní společnosti z této skupiny firem vstoupily na trh většinou později než firmy ze skupiny iniciátorů, neslaví zatím takový úspěch. I přes to však není jejich pozice na globálním trhu zanedbatelná. Tyto firmy mají obvykle velice dobře propracované strategické plány růstu a velké globální ambice, což dávají najevo i mnoha investičním společnostem. Jedná se často o velké konglomeráty, které hledají přístup k novým zdrojům nerostných surovin anebo k novým trhům (příkladem takové společnosti je čínská firma CNOOC – China National Offshore Oil Company Ltd.). Zatímco některým společnostem z této skupiny se patřičné pozornosti v zahraničí již dostalo, jiné se prozatím drží v mezinárodním povědomí na relativně nízké úrovni (BCG Report 2006).

4.5.3 Nadějně globalizující společnosti

Společnosti z této kategorie začaly podnikat díky svým ambiciózním plánům, které ovšem počítaly, alespoň zezáчатку, s jejich působením zejména na regionální úrovni. Časem se však ukázalo, že by tyto firmy mohly hrát velkou roli i na globálním trhu, a tak se začaly pomalu zapojovat do globální konkurence. V současné době se nachází v rané fázi svého zapojení do globálního ekonomického prostředí, avšak již teď je zřejmé, že po jejich kompletní adaptaci by se některé z nich mohly stát skutečnými leadery v odvětvích svého podnikání. Typickými představiteli této skupiny jsou

například egyptská firma Orascom Telecom Holding poskytující telekomunikační služby (BCG Report 2006).

4.6 Míra zapojení do globalizace

Studium míry zapojení nadnárodních korporací do procesu globalizace získalo klíčový význam zejména v posledních letech, kdy se začaly vést diskuze o zvyšování mezinárodní aktivity firem. Názory na rozsah těchto mezinárodních aktivit se značně odlišují, což je způsobeno využíváním rozdílných konceptů měření. Díky tomu, že v současnosti neexistuje žádná univerzální koncepční metoda pro měření zapojení firem do globalizačního procesu (a ani nikdy nejspíše existovat nebude), mnoho odborníků se tak stále potýká s problémem souladu vstupních dat s volbou konceptu měření a výzkumnými otázkami (Dörrenbächer 2000).

Odborníci se shodují na tom, že není důležité zjišťovat konkrétně, které nadnárodní firmy se internacionalizují. Možnost změřit zapojení nadnárodních společností do globální konkurence poskytuje odpověď na mnohem významnější otázku, která se týká toho, jak se společnosti v internacionalizaci liší od sebe vzájemně (Dörrenbächer 2000). Většina studií zabývajících se internacionalizací firem využívá k měření pouze změny tržeb ze zahraničních aktivit v poměru k celkovým tržbám společnosti. Tato metoda měření internacionalizace firem je však nespolehlivá, má pouze spekulativní charakter a nedá se v žádném případě plošně použít pro všechny nadnárodní firmy (Suliman 2007). Ke spolehlivějšímu měření zapojení firem do globální konkurence slouží různé indikátory, které ve své práci shrnuje Dörrenbächer (2000) a člení je do následujících třech hlavních skupin:

- 1) Individuální internacionalizační indikátory
- 2) Internacionalizační indikátory regionální diverzifikace
- 3) Kompozitní internacionalizační indikátory

4.6.1 Individuální internacionalizační indikátory

Individuální indikátory můžeme dále členit na tři skupiny indikátorů, jejichž použití k měření internacionalizace firem je otázkou různých perspektiv. Tyto individuální indikátory jsou následující (Dörrenbächer 2000):

- a) strukturální indikátory
- b) výkonnostní indikátory
- c) subjektivní indikátory

Strukturální indikátory nám poskytují pohled na mezinárodní zapojení společnosti v určitý okamžik. Jejich výpočet může být založen například na počtu zahraničních států, ve kterých nadnárodní společnost operuje, podílu zahraničních aktiv, podílu zahraničních poboček společnosti, ale i počtu burz, ve kterých je nadnárodní společnost registrována atd. (Dörrenbächer 2000).

Výkonnostní indikátory udávají, do jaké míry je spojen úspěch či neúspěch nadnárodní společnosti se zahraničím v určitém časovém úseku (zpravidla jednoho roku). Výkonnostní indikátory jsou založeny na obratech a příjmech společnosti a obvykle zkoumají, jaký obrat společnosti je generován v zahraničí (Dörrenbächer 2000).

*Subjektivní indikátory*⁴ nám umožňují vidět, jak společnosti pohlíží na zahraniční státy a jak zachází se svými pobočkami v zahraničí. Jedná se o indikátory založené na kvantitativních i kvalitativních metodách, které obvykle zohledňují subjektivní pohled a zahraniční zkušenosti investorů a managementu společnosti s řízením celého podniku (Dörrenbächer 2000).

4.6.2 Internacionalizační indikátory regionální diverzifikace

Na rozdíl od individuálních indikátorů zohledňují internacionalizační indikátory prostorový rozměr internacionalizace. Dörrenbächer 2000 řadí mezi hlavní indikátory následující:

- a) index šíření sítí
- b) index psychické disperze

Index šíření sítí se zaměřuje na počet států, ve kterých nadnárodní společnost vyvíjí svojí podnikatelskou aktivitu. Standardně se vypočítá jako počet států, ve kterých společnost podniká minus jedna. Číslice jedna reprezentuje domácí stát, kde sídlí mateřská společnost (Dörrenbächer 2000).

Index psychické disperze je konstruován na základě předpokladu existence významných rozdílů mezi státy, které ovlivňují chování jednotlivých nadnárodních společností. Proto by měly být zahraniční státy váženy podle své geografické a kulturní vzdálenosti od domácího státu společnosti. Index psychické disperze rozděluje svět do deseti zón, u kterých byly zkonstruovány odlišné kognitivní mapy založené na rozdílech

⁴ Podrobněji se kvalitativními subjektivními indikátory zabývá například Štrach (2009).

v přístupu managementu k národním a kulturním zvyklostem, vnitřní organizaci společnosti, k zaměstnancům atd. Základem je pak předpoklad, že čím více jsou jednotlivé pobočky nadnárodní společnosti rozptýleny v jednotlivých zónách (resp. čím větší je počet zón, ve kterých nadnárodní firma provozuje svou podnikatelskou aktivitu), tím větší je psychická disperze zahraničních aktivit (Sullivan 1994).

4.6.3 Kompozitní internacionalizační indikátory

Kompozitní internacionalizační indikátory jsou kombinací individuálních internacionalizačních indikátorů, proto jsou většinou považovány za vhodnější nástroj pro měření internacionalizace nadnárodních společností. Jelikož je internacionalizace považována za mnohorozměrný fenomén, můžeme použitím rozdílných individuálních indikátorů mnohdy získat zcela odlišné výsledky. Klasickým příkladem je modernizace zahraniční pobočky, která může vést ke zvýšení zahraničních aktiv. Podíváme-li se však na stejnou modernizaci z jiného úhlu pohledu, může také vést, vzhledem k úsporným modernizačním opatřením na trhu práce, ke snížení zaměstnanosti v této pobočce. Kombinovaných indikátorů, které se pokoušejí eliminovat chyby a co nejpřesněji určit stupeň internacionalizace společnosti, je několik. Nejčastěji využívaný je však index transnacionality (Dörrenbächer 2000).

Index transnacionality (TNI) zachycuje míru zapojení TNCs do světové ekonomiky a je kombinací strukturálního a výkonnostního indikátoru. Index je sestaven na základě třech odlišných podílů, kterými jsou podíly zahraničních tržeb na celkových tržbách, zahraničních aktiv na celkových aktivech a zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti společnosti. Aby nedošlo k zvýhodnění některých společností z určitého odvětví, vypočítá se index transnacionality jako průměr těchto tří podílů (UNCTAD 2010).

Všechny výše zmíněné indikátory nám podávají z určitého úhlu pohledu alespoň základní představu o míře internacionalizace firem a můžeme s jejich pomocí poměrně jednoduše porovnávat, jak se v míře internacionalizace jednotlivé nadnárodní společnosti odlišují. Problémem však je, že nezahrnují systematickou kontrolu chyb měření, které mohou při jejich použití vznikat. Nelze se tedy stoprocentně spolehnout na jejich všeobecnou platnost a přesnost zjištěných výsledků (Dörrenbächer 2000).

4.7 Konkurenční výhody

V předchozích kapitolách jsme si shrnuli hlavní motivy zapojení nadnárodních společností z rozvojových zemí do globální ekonomiky, jaká je jejich úroveň zapojení a také jsme se pokusili nastínit základní způsoby měření jejich internacionalizace. V této kapitole bychom se měli zaměřit na to, co umožňuje TNCs z rozvojových států soupeřit s jejich konkurenty z vyspělých zemí, a o jaké silné stránky se mohou v tomto na první pohled nerovném konkurenčním boji opřít.

Mnoho nadnárodních společností z rozvojových států profituje z výhodných lokalizačních faktorů, které jim umožňují mnohdy snazší přístup k nerostným surovinám, levným finančním zdrojům a pracovní síle. Konkurenční výhody plynoucí z lokalizace těchto firem však nejsou jedinými výhodami, které pomáhají těmto TNCs uspět v globální konkurenci. Pojdme si tedy shrnout nejvýznamnější konkurenční výhody, s jejichž pomocí se mohou TNCs z rozvojových států stát na globálním trhu významnými konkurenty TNCs z vyspělých států.

Popisem a charakteristikou konkurenčních výhod nadnárodních korporací se zabýval zejména Porter ve svých dílech z let 1990 a 1985, ale například i Rugman a Verbeke (2001). Jejich práce však byly většinou zaměřené na všeobecné konkurenční výhody a nespécifikovaly konkrétní výhody TNCs z rozvojových států. Pro nejucelenější přehled konkurenčních výhod TNCs z rozvojových zemí jsme proto využili BCG Report (2006), na jehož základě je tato kapitola založena. BCG Report (2006) vyčleňuje jako nejvýznamnější konkurenční výhody nízkonákladové zdroje, tržní prostředí domácího státu, provoz a fungování společnosti, inovace a řízení dodavatelského řetězce.

4.7.1 Nízkonákladové zdroje

Jedním z hlavních zdrojů konkurenčních výhod TNCs z rozvojových států je jejich přístup k levným klíčovým zdrojům, kterými jsou zejména pracovní síla, majetek a vybavení, zdroje surovin a kapitál.

Náklady na *pracovní sílu* v rozvojových státech jsou obvykle desetkrát až dvacetkrát nižší než náklady na pracovní sílu na vysoce rozvinutých trzích vyspělých států. Tato výhoda představuje úsporu 20-40 % nákladů na výrobu produktů a služeb. Například náklady na hodinu práce dělníka ve výrobním závodě se pohybují v rozmezí od 1 USD do 25 USD za hodinu, přičemž 1 USD by dostal dělník v Číně, 4-5 USD ve

východní Evropě a 20-25 USD by za stejnou práci dostal v Severní Americe, západní Evropě, či v Japonsku. Takové rozdíly ve mzdách však nejsou vázané pouze na výrobní průmysl, ale je možné je najít i ve službách (BCG Report 2006).

Náklady na *majetek a zařízení*, které TNCs z rozvojových zemí používají k podnikatelské činnosti (tj. půda, budovy, inženýrské sítě atd.), jsou přibližně o 40 % nižší než náklady na stejně kvalitní zařízení ve vyspělých státech. Nižší náklady přitom nejsou vyvolány pouze levnější pracovní silou, ale také díky levnějším stavebním materiálům. Podobné je to i s výrobním zařízením, které je v rozvojových státech o 20-60 % levnější než ve státech vyspělých (BCG Report 2006).

Náklady na *nerostné suroviny a energii* se odvíjí od množství zásob, které rozvojová země má, ale také od případných limitů. Jednou ze zemí, která vybuodovala svojí globální konkurenční výhodu na základě nízkonákladových přírodních zdrojů, byla Brazílie. Brazílské firmy mají například přístup k levné elektřině vyráběné ve vodních elektrárnách, k levným zásobám železné rudy, ale i k zemědělským plodinám, které jsou základem úspěšného potravinářského průmyslu (BCG Report 2006).

Možnosti *financování a získání kapitálu* jsou pro TNCs z rozvojových států také široké. Společnosti v odvětví zpracovávající nerostné suroviny obvykle vytváří velké zisky, které mohou následně reinvestovat. Mnoho firem z těchto států má také přístup k hojnému počtu úvěrových trhů (ačkoliv schvalovací standardy jsou stále přísnější) a k akciovým trhům v Hongkongu, Londýně, Bombaji, Dillí a New Yorku. Je také třeba zdůraznit, že mnoho vlád z rozvojových států mnohdy podporuje domácí TNCs kvůli mezinárodnímu růstu klíčových odvětví. Tyto TNCs bývají velice často státní či polostátní, resp. s velkým podílem státu na jejich řízení. Kombinace těchto faktorů klade TNCs z rozvojových zemí stejné podmínky, jako mají jejich konkurenti z vyspělých států (BCG Report 2006).

4.7.2 Tržní prostředí domácího státu

Další velkou výhodou TNCs z rozvojových států je samotné tržní prostředí, ze kterého pocházejí. Tržní prostředí, ve kterém se tyto společnosti pohybují, je často velice složité a rozsáhlé a tyto trhy patří mnohdy mezi nejrychleji rostoucí na světě (např. trh v Číně, Brazílii, Indii aj.). Na těchto trzích se nadnárodní společnosti naučí prodávat se ziskem své produkty a služby těžko uspokojitelným a cenově velice citlivým zákazníkům s nízkými příjmy, naučí se využívat špatně vyvinuté logistické a distribuční sítě, pohotově reagovat na rychlé a časté vnější změny, řídit společnost

v nedokonalém právně přizpůsobeném prostředí a mnohdy i s malým manažerským talentem. V mnoha ohledech jsou tyto společnosti také často podporovány vládami rozvojových států. Společnost, která z takového prostředí vzešla, pak bude mít oproti konkurenci z vyspělého státu obrovskou výhodu, pokud obě tyto firmy začnou podnikat v zemi s podobně složitým tržním prostředím. Tyto firmy mají často vyvinutou schopnost rychle inovovat a rozhodovat, což jsou základní dovednosti nutné k využívání krátkodobých příležitostí. Trhy v rozvojových státech také dávají příležitost domácím společnostem soupeřit se zahraničními firmami na své domácí půdě, což jim pomáhá připravit se na budoucí expanzi do zahraničí. Velice složité tržní prostředí tak domácím TNCs poskytuje silný základ pro vytváření zahraničního obchodu v budoucnu (Cuervo-Cazurra a Genc 2008).

4.7.3 Provoz a fungování společnosti

Ačkoliv to na první pohled není zřejmé, mnoho nadnárodních společností z rozvojových zemí má poměrně silnou provozní základnu. Jejich aktiva jsou většinou mnohem mladší než aktiva jejich protějšků z vyspělých států, což je dáno odlišnou dobou jejich vzniku. Stejně tak i výrobní systémy těchto firem bývají více flexibilní, což je způsobeno tím, že TNCs z rozvojových států využívají při výrobě častěji pracovní sílu místo výrobních strojů a linek (např. místo instalace automatických balicích linek zaměstnají několik pracovníků, kteří budou produkty balit ručně). Pokud využívají automatických strojů, nakupují je od domácích výrobců, což snižuje jejich cenu o 20-60 %. Všechny tyto faktory také mohou poskytovat větší flexibilitu při zvládnutí výkyvů v poptávkách a při rychlém zavádění nových produktů na trh (BCG Report 2006).

4.7.4 Inovace

Pouze málo společností z rozvojových zemí se aktivně zabývá výzkumem a vývojem inovací. Jejich všeobecnou slabost v tomto ohledu vyjadřuje malý počet patentů, které vlastní. Avšak jsou tu i jiné faktory, které tuto neschopnost vyrovnávají. Jedním z nich je fakt, že mnoho rozvojových států již teď vychovává vzdělané talenty z řad inženýrů, techniků a vědců (počet absolventů vysokých škol je v Číně a v Indii každoročně několikanásobně vyšší než např. v USA), kteří by se v budoucnu mohli uplatnit ve výzkumu a vývoji ve svých domácích ekonomikách. Další velkou výhodou jsou opět mnohem nižší náklady na výzkum a vývoj v rozvojových státech. Díky tomu

se některé TNCs snaží co nejrychleji založit centra výzkumu a vývoje a efektivně využít místní absolventy vysokých škol. Dá se tedy předpokládat, že některé TNCs z rozvojových států se v průběhu času stanou skutečně úspěšnými globálními inovátory (BCG Report 2006).

Mnoho TNCs z rozvojových zemí však aktivně využívá výzkumu a vývoje k inovacím. Jednou z takových společností je jihoafrický operátor MTN Ltd. (Mobile Telephone Networks Ltd.), který v roce 1996, pouhé dva roky po svém založení, přišel se dvěma novinkami – zavedl krátké textové zprávy (SMS) a předplacené mobilní karty. Tyto dvě inovace naprosto změnilly celé telekomunikační odvětví (Suliman 2007).

4.7.5 Řízení dodavatelského řetězce

Efektivní propojení zdrojů se vzdálenými trhy je pro mnohé firmy velkým problémem. Dodávky z Asie do USA trvají v průměru 60-90 dní od objednávky zboží až po dodání na místo jeho prodeje a zvyšují o 10-30 % výrobní náklady. Náklady na dodávky zboží tak do značné míry eliminují ostatní výhody (resp. úspory nákladů) plynoucí z podnikání v prostředí rozvojových států. Optimalizace takto rozsáhlého dodavatelského řetězce vyžaduje značné dovednosti, špičkové procesy a organizační disciplínu. Některé např. čínské TNCs jsou skutečnými mistry v logistice a distribuci, což se stalo současně také jejich hlavní podnikatelskou činností. Jedním ze způsobů, jakým TNCs z rozvojových států řeší problémy s dodavatelským řetězcem, je zakládání výrobních předmostí uvnitř trhů, na které zaměřují svoji podnikatelskou činnost. Tato strategie je obzvláště prospěšná v okamžiku, kdy jsou dopravní náklady ve srovnání s hodnotou produktu relativně vysoké, pokud jsou produkty vystaveny extrémně nestabilní poptávce anebo pokud např. povaha dodávaného produktu vyžaduje krátkou dodací dobu. Existence takových lokálních předmostí poskytuje TNCs velice silnou pozici na těchto trzích (BCG Report 2006).

4.8 Konkurenční nevýhody

Pro mnoho TNCs z rozvojových zemí je proniknutí na nový zahraniční trh, zvláště ve vyspělých státech, stále velice obtížné. Tyto společnosti se musí potýkat s mnoha překážkami, kterými jsou např. porozumění potřebám zákazníků, navrhování správných výrobků a budování konkurenčních možností. Ačkoliv se mnoho TNCs z rozvojových států velice dobře dokázalo přizpůsobit požadavkům v jejich domácích státech, zapojení se do globálního trhu s sebou obvykle přináší také zapojení se do

odlišného typu konkurence - do globální konkurence, která je mnohem ostřejší, než konkurence domácí (BCG Report 2006). Pojdme si tedy shrnout nejvýznamnější konkurenční nevýhody TNCs z rozvojových států, se kterými se zapojují do globální konkurence.

4.8.1 Nedostatečná znalost nového ekonomického prostředí

Častým problémem TNCs z rozvojových států bývá nedostatečná znalost nového zahraničního ekonomického prostředí. Jelikož tyto společnosti vznikaly v prostředí obvykle zcela odlišném, musí se přizpůsobit novým požadavkům zahraničních trhů, které představují obvykle samotní zákazníci. Pochopit preference, požadavky a chování zákazníků a vyhovět jim je přitom základním klíčem k úspěchu na zahraničních trzích. Nelze však jednoznačně předpokládat, že pokud je TNC z rozvojového státu na domácím trhu s jedním produktem úspěšná, bude s tímto výrobkem stejně úspěšná i v zahraničí. Požadavky zákazníků z různých států se velice liší a pro zahraniční ekonomický růst společnosti je skutečně důležité je pochopit. Mnohdy stačí pouze málo, například pouhou změnou designu či zkvalitněním poprodejního servisu takto lehce poupravit již existující a zavedený produkt na domácím trhu (při minimálním zvýšení nákladů), který by mohl být úspěšně prodáván a vyráběn po celém světě.

4.8.2 Malá inovační schopnost

V globálním konkurenčním prostředí hraje často významnou roli také malá inovační schopnost firem z rozvojových států. Jak jsme se již zmínili dříve, tyto společnosti bývají velice často intelektuálně slabé a nejsou tedy schopné konkurovat společnostem z vyspělých zemí, které neustále vyvíjejí nové produkty a inovují. Pokud už některé společnosti vyvíjejí inovační aktivity, často se také stává, že jsou ve vývoji příliš pomalé a firmy z vyspělých států je v inovaci předběhnou. Na druhou stranu však existuje spousta firem z rozvojových zemí, které se svými výzkumnými a vývojovými centry řadí mezi světové inovátorské špičky.

4.8.3 Nedostatečný přístup k distribučním kanálům

Při popisování konkurenčních výhod jsme se již zmiňovali o tom, že mnohé TNCs vytvářejí vlastní distribuční a logistické kanály zakládáním různých výrobních předmostí na trzích zahraničních států. Zdaleka ne všechny TNCs z rozvojových zemí

však taková předmostí zřízená mají. Neschopnost či nemožnost založit tato předmostí mnohdy značně zvyšuje dopravní náklady a tím i celkovou cenu produktu. Drahý produkt se tak na zahraničním trhu stává nekonkurenceschopným a TNCs s nimi nemohou uspět. V takovém případě je třeba hledat řešení v podobě uzavírání smluv s místními distributory, snažit se založit a organizovat vlastní ekonomicky nejvýhodnější distribuční cesty a někdy i využívat spolupráce s konkurencí, která může být také prospěšná, i když to tak na první pohled nemusí vypadat.

4.8.4 Neexistence vlastní silné značky

Další velkou konkurenční nevýhodou, a to nejenom nově se rozvíjejících TNCs z rozvojových států, je neexistence jejich vlastní silné a celosvětově známé značky. Právě existence známé a silné značky vytváří zákazníky, kteří pak svojí loajalitou pomáhají společnosti udržet si stabilní a dlouhodobou konkurenční pozici na světovém trhu. Vytvořit však novou značku, kterou by znal celý svět, není nic jednoduchého. Obvykle jde o dlouhodobý proces, který společnost stojí spoustu finančních prostředků a úsilí věnovaných na reklamu, marketing, ale i zlepšení kvality atd. (Suliman 2007).

TNCs z rozvojových států se mohou potýkat ještě s další nevýhodou oproti svým konkurentům z vyspělých států. Touto nevýhodou může být celkový negativní přístup k těmto nadnárodním společnostem ze strany zákazníků, pro které mohou být produkty těchto společností automaticky symbolem nízké kvality a pochybné výroby, při které docházelo ke zneužívání pracovní síly a využívání např. dětské práce.

4.8.5 Nezkušený management

Kvalita managementu společnosti hraje také velice významnou roli při zapojování TNCs do globální konkurence. Velkým problémem TNCs z rozvojových států bývá také nedostatek manažerů s mezinárodními zkušenostmi s vedením velké firmy. Přitom tyto dovednosti mohou být velice užitečné i pro manažery, kteří například vyvíjejí nové globální obchodní strategie. Pozitivní je, že mnoho těchto TNCs si tuto skutečnost již uvědomuje a dovednosti svých manažerů se snaží rozvíjet jinými způsoby. Řada z nich již vyvinula v rámci své společnosti nespočet zahraničních pracovních programů pro své stálé manažery, v rámci kterých se mezinárodně vzdělávají. Pokud společnost do svých řad přijímá nového manažera, jsou na něj kladeny požadavky týkající se zahraničních zkušeností. Není proto neobvyklé, že novými manažery bývají často pracovníci, kteří svým původem pochází přímo ze státu,

ve kterém chce TNC expandovat (BCG Report 2006). Takoví manažeři jsou pro společnost přínosní nejenom svými zahraničními zkušenostmi, ale také hlubší znalostí tržního prostředí zahraničního státu.

4.9 Strategie vstupu do globální ekonomiky

Většina nadnárodních společností z rozvojových států se stále nachází v raném stádiu globalizace. Pro tyto firmy je velice důležité jejich rozhodnutí zapojit se do globální konkurence. K tomu však potřebují mít vypracované promyšlené a logické obchodní strategie. Každá nadnárodní společnost si ke svému zapojení do procesu globalizace hledá vlastní specifický způsob a cestu, nicméně v rámci těchto cest můžeme rozlišit šest základních globálních strategií, které se však příliš neliší od strategií používaných TNCs z vyspělých států (BCG Report 2006):

- 1) vytvoření globální značky
- 2) přesun od výroby k inovacím
- 3) získat vedoucí pozici v určité výrobní kategorii
- 4) využít domácích přírodních zdrojů
- 5) využít nové obchodní modely na více trzích
- 6) získat nové přírodní zdroje

Je důležité podotknout, že v praxi snad ani neexistuje nadnárodní společnost, která by ke svému podnikání využívala pouze jednu z těchto šesti strategií. Obvykle jsou jejich strategické plány kombinací několika z nich. Ač mezi těmito šesti strategiemi existují určité rozdíly, mají také něco společného. Všechny byly totiž vybudovány na základě nejdůležitější konkurenční výhody TNCs z rozvojových států, kterou jsou zcela určitě nízké náklady na zdroje (BCG Report 2006).

4.9.1 Vytvoření globální značky

První ze šesti strategií je snaha TNCs z rozvojových států vytvořit celosvětově známou a úspěšnou značku. Společnosti podnikající na základě této strategie obvykle v zahraničí vyrábí a prodávají sérii produktů, které vyvinuly již ve svém domácím tržním prostředí a mají s nimi dobré zkušenosti. Jedná se o výrobky, které jsou buď celosvětově velice přitažlivé anebo jednoduše upravitelné pro nový trh. Pokud chtějí TNCs z rozvojových států takové produkty vyrábět a prodávat na zahraničním vyspělém trhu, často tyto výrobky prezentují jako „kvalitní a za rozumnou cenu“. Takové

produkty jsou pak pro zákazníky alternativou k již zavedeným místním značkám a obvykle se velice dobře prodávají (BCG Report 2006).

Velkou výhodou mají TNCs z rozvojových zemí v tom, že jim v začátcích poskytuje jejich domácí prostředí skvělou nízkonákladovou základnu, což jim umožňuje rozložit náklady na výrobu v rámci celého hodnotového řetězce. Na základě vlastních a získaných zkušeností pomocí joint venture a vytvářením strategických aliancí se zahraničními partnery dokáží vyrábět a prodávat na zahraničních trzích takové produkty, které svou cenou i kvalitou silně konkurují výrobkům známých značek (Suliman 2007).

4.9.2 Přesun od výroby k inovacím

Dnešní doba od úspěšných společností vyžaduje umět v určitý okamžik rychle zmobilizovat své schopnosti a znalosti a dokázat inovovat. Jedině tak si může nadnárodní společnost zachovat velkou a trvale udržitelnou výhodu oproti konkurenci. A přesně takovým směrem inovace se některé nadnárodní společnosti z rozvojových států také vydaly. Příkladem je indická společnost Wipro Technologies, která rychle expandovala díky poskytování softwarové podpory a využitím offshoringu a outsourcingu. V roce 2000 dosahovaly její zisky částky 545 milionů USD a v roce 2010 se dostaly dokonce na 1,8 miliardy USD. I tato společnost však byla ze začátku orientovaná hlavně na nízké náklady. Nyní se však zabývá zejména navrhováním obchodních procesů svým klientům, což vyžaduje nemalé procesně-inovační schopnosti. Základem jejího úspěchu bylo vybudování rozsáhlého inovačního potenciálu, který z této společnosti udělal jednoho z největších poskytovatelů výzkumně-vývojových služeb na světě, zahrnující vývoj produktových strategií, designu a kvalitní poradenství v automobilovém a elektronickém odvětví, ale i např. v oblasti zdravotnických prostředků atd. Vysoce inovativní TNCs z rozvojových zemí často působí v odvětví telekomunikací, leteckém, automobilovém a farmaceutickém průmyslu a v IT službách, tedy v odvětvích, které vyžadují velkou míru inovací (BCG Report 2006). Nejenom Wipro Technologies, ale například i indická společnost Tata Consultancy Services způsobila velký převrat v odvětví informačních technologií, zejména v outsourcingu (Suliman 2007).

4.9.3 Získat vedoucí pozici v určité výrobní kategorii

Další strategií TNCs z rozvojových států je stát se specialistou a leaderem v určité, poměrně úzké a specifické výrobní kategorii. Nadnárodní společnosti s takovými strategiemi si obvykle přesně definují své vlastní požadavky na zahraniční trh, kde budou produkty vyrábět a prodávat a snaží se svými výrobky vyplnit mezeru na tomto trhu. V zahraničí pak rostou díky rozsáhlé výrobě silně zaměřené na výzkum a vývoj a globální logistice, která se v těchto složitých firmách stává postupně vědeckým tématem. Jejich úzká specializace a cílené vyplnění mezery na trhu jim umožňuje být v určité výrobní kategorii vždy o krok napřed v porovnání s konkurencí, zejména co se týče nákladů, inovačních schopností a porozumění potřebám zákazníků. Typickým představitelem využívajícím tento typ strategie je hongkongská společnost Johnson Electric, která je světovým leaderem ve výrobě malých elektrických motorů pro automobilový průmysl. Tato společnost dokáže vyrobit 3 miliony motorů denně ve vlastním závodě v Číně a mimo tento závod má také obrovskou síť výrobních závodů v Latinské Americe, v USA a západní Evropě a výzkumná a vývojová centra v Izraeli, Itálii, Japonsku a USA. Klíčem k úspěchu této firmy byl silný důraz na agresivní růst, který byl ještě více umocněn akvizicemi v USA. Johnson Electric využívá různých lokalizačních výhod ze svého působení v Číně a dostupných materiálových zdrojů k dosažení vysokého stupně specializace a obrovských objemů produkce při zachování velice nízkých nákladů na jednotku výroby (BCG Report 2006).

4.9.4 Využití domácích přírodních zdrojů

Další ze strategií TNCs z rozvojových zemí je možnost využívat domácí přírodní zdroje, které jsou obvykle mnohem levnější než srovnatelné zdroje v zahraničí, přičemž v kvalitě mezi nimi nejsou prakticky žádné rozdíly. Využívání domácích zdrojů může být velkou konkurenční výhodou TNCs pramenící z velkého množství energie, minerálů, zemědělských plodin nebo z kombinace všech těchto zdrojů, které rozvojový stát nabízí. Obvyklý expanzní model TNCs z rozvojových zemí, jejichž strategií je využívání domácích přírodních zdrojů, se zaměřuje na obrovský růst domácích produkčních kapacit, zatímco v zahraničí mezitím vytvářejí silné dodavatelské řetězce. Příkladem takové společnosti je například brazilská firma Sadia, která podniká v potravinářském průmyslu. Společnost Sadia obchoduje s cca 12,5 tisíci pěstiteli sóji a kukuřice a dalšími 10,2 tisíci farmáři, přičemž vlastní 9 průmyslových podniků

a 8 distribučních center v Brazílii a disponuje dalšími 11 prodejními kanceláři po celém světě. Její silná konkurenční výhoda leží v dostatečném množství přírodních výrobních zdrojů pro chov vepřů, drůbeže a pěstování obilí, které se skvěle doplňují s ideálními podmínkami pro zemědělství a levnou pracovní silou. Tato společnost patří mezi nejproduktivnější potravinářské firmy na světě, která dokáže s nízkými výrobními náklady dosáhnout obrovských výnosů při zachování vysokého standardu kvality. Mnoho nadnárodních společností s těmito strategiemi pochází z rozvojových států bohatých na přírodní suroviny. Ke své výrobě zpracovávají zejména fosilní paliva, železnou rudu, kovy, minerální látky a jiné nerostné bohatství včetně využívání kvalitních přírodních podmínek pro pěstování zemědělských plodin a chov hospodářských zvířat (BCG Report 2006). Dalším příkladem mohou být filipínská společnost San Miguel Corporation a malajská firma Charoen Pokphand Group, které operují napříč celým svým hodnotovým řetězcem od farmářských prací až po marketing hotových jídel. Jejich výrobní kapacity jsou soustředěny zejména v jejich domácích trzích, kde mají k dispozici nízkonákladové výrobní zdroje, a v zahraničí se pak snaží vytvářet širokou dodavatelskou síť. Obě společnosti podnikají v odvětví fosilních paliv, hornictví a potravinářství (Suliman 2007).

4.9.5 Využití nové obchodní modely na více trzích

Principem této strategie je vytvoření regionálních nebo globálních portfolií pomocí obchodních modelů, které nadnárodní společnost běžně využívala ve svém domácím prostředí. Této strategii využívá při své expanzi například mexická společnost Cemex, jedna z největších cementáren na světě. Tento konglomerát je silně vertikálně integrován a působí ve více než 50 státech světa, přičemž jeho úspěch spočívá v integraci obchodních aktivit a veškerých akvizic do chodu celé společnosti. Tuto strategii často mívají nadnárodní společnosti podnikající v oblasti chemického a potravinářského průmyslu a v telekomunikačním odvětví. Nadnárodní společnosti si obvykle vyberou jeden ze tří možných způsobů, jak expandovat v zahraničí (BCG Report 2006):

- 1) využitím vlastních propracovaných plánů týkajících se akvizic a provozu společnosti,
- 2) využitím efektivních technologií, které společnosti umožňují vyrábět velké množství produkce za nízkou cenu,

- 3) využitím kulturních podobností, stejného jazyka nebo politické situace v zemi, kam chce společnost expandovat.

4.9.6 Získat nové přírodní zdroje

Tato strategie je naprosto odlišná od všech předchozích, jejichž hlavním cílem bylo dosáhnout co největšího zisku. Hlavním cílem této strategie využívané nadnárodními korporacemi z rozvojových zemí není obvykle snaha dosáhnout co největšího zisku, ale získat nové zdroje surovin pro svůj domácí trh. Není proto divu, že nadnárodní společnosti, které se touto strategií řídí, jsou často státem vlastněné anebo pochází z rozvojových států, jejichž vlády silně podporují jejich expanzi a pomáhají jim v zahraničí získat aktiva. Typickým příkladem je státem vlastněná největší čínská ocelárna Shaghai Baosteel Group Corporation, která se snaží zabezpečit stabilní zásoby železné rudy spoluprací s Brazílií a Austrálií. Úspěch této firmy spočívá ve využívání nejmodernějších technologií v kombinaci s nízkými náklady na surovinové zdroje a pracovní sílu, přičemž úspory v těchto oblastech umožňují společnosti zvyšovat své marže, jejichž výše tak výrazně převyšují průměrné marže v tomto odvětví. Většina firem řídících se touto strategií podnikají buď v oblasti zpracování fosilních paliv, nerostných surovin anebo v jejich těžbě (BCG Report 2006). Dalšími příklady, které můžeme uvést, jsou například jihoafrická společnost AngloGold Ashanti a chilské firmy Copec a Empreras, které působí v odvětví fosilních paliv a jsou silně podporované svými národními vládami, které jim pomáhají získat majetek v zahraničí (Suliman 2007).

4.10 Vliv nadnárodních korporací z rozvojových zemí na globální konkurenci

I když o nadnárodních korporacích z rozvojových zemí ještě není z médií příliš slyšet, jejich počet rok od roku stoupá. Těmi, kdo si expanze těchto společností nejvíce všímá a také ji nejvíce pociťuje, jsou rozhodně jejich protějšky z vyspělých států. Vstup nových společností na globální trh jim totiž leckdy způsobuje nemalé problémy, se kterými se musí vypořádávat. Tyto problémy s sebou přináší nová konkurence, která je dostatečně silná na to, aby ohrozila přední pozici některých TNCs z vyspělých států na trhu. Jak jsme si v předchozích kapitolách ukázali, TNCs z rozvojových států mají oproti konkurenci mnoho výhod, které mohou při své expanzi na zahraniční trhy využívat, což si nadnárodní společnosti z vyspělých států moc dobře uvědomují.

Vstupem TNCs z rozvojových států dochází obvykle k velkému zostření konkurenčního prostředí. Bez ohledu na původ TNCs je cílem téměř každé této společnosti snaha získat vedoucí pozici na trhu ve svém odvětví. Pokud TNC z rozvojové země vstoupí na trh s kvalitním produktem, který bude vyroben s použitím levných zdrojů a tudíž i jeho cena bude velice nízká, bude pro TNC z rozvinuté země poměrně obtížné prodávat kvalitou srovnatelné, nicméně dražší výrobky a udržet si tak stávající pozici na trhu. V této situaci budou muset společnosti z vyspělých států přesvědčovat své zákazníky o přednostech jejich produktů, opírat se o svou silnou celosvětově známou výrobní značku, či například zkvalitňovat poprodejní služby tak, aby si dokázali udržet stejný anebo naopak vyšší počet zákazníků i přes vyšší cenu svých výrobků. Druhou možností je pak snaha snížit výrobní náklady na úroveň srovnatelnou s náklady společností z rozvojových států, což mnohdy není jednoduché a ani dokonce možné. Z pohledu spotřebitelů, tedy zákazníků, je tento stav většinou výhodný, neboť mají velkou možnost výběru z řady různých produktů, jejichž cena může vlivem ostré konkurence klesat anebo se alespoň zvyšovat jejich kvalita, či kvalita služeb poskytovaných s nákupem výrobku.

Silné konkurenční prostředí s sebou přináší také větší množství nových inovací. Schopnost inovovat je pro většinu nadnárodních společností důležitá již dnes, avšak po zapojení většího množství TNCs z rozvojových zemí do globální ekonomiky bude inovace pro všechny nadnárodní společnosti absolutní nutností. Dá se předpokládat, že společnosti bez vlastních výzkumných a vývojových center se v budoucnu ani nebudou schopny zapojit do globální ekonomiky, protože v tomto ohledu nebudou dostatečně konkurenceschopné.

Kromě většího množství inovací s sebou vstup TNCs z rozvojových států na globální trh přinese také větší množství fúzí a akvizic, které pomohly nemalému počtu TNCs nejenom z rozvojových států zviditelnit jejich značky a zaujmout významnou pozici v určitém výrobním odvětví. Mnoho nadnárodních společností, většinou s ohledem na odvětví svého působení, využívá při své expanzi fúzí a akvizic a dá se předpokládat, že TNCs budou expandovat do zahraničních států stále více.

Je také pravděpodobné, že vstup nových nadnárodních korporací do globální ekonomiky, bez ohledu na to, z jakého státu pocházejí, by mohl mít velice negativní dopady na malé výrobce v jednotlivých státech, ve kterých budou tyto TNCs působit. Nadnárodní korporace si samozřejmě nekonkurují pouze vzájemně, ale jsou současně také obrovskými konkurenty místních drobných producentů. Ti nemají zdaleka takové

finanční prostředky, organizační schopnosti, propracovanou logistiku a distribuční kanály, rozsah výroby ani přístup k levným zdrojům surovin a pracovní síle, jako mají velké nadnárodní společnosti. Jejich vysoce kvalitní produkty vyrobené mnohdy z kvalitních domácích zdrojů nebudou schopné konkurovat srovnatelným výrobkům nadnárodních společností, které však budou díky jejich větším možnostem a nižším výrobním nákladům několikanásobně levnější. Pokud by se v tomto okamžiku do celé situace nevložíly vlády států s různými restriktivními opatřeními a snahou ochránit místní producenty (otázka je, zda by tento stav byl správný a žádoucí), mohlo by pro ně být v budoucnu působení těchto společností prakticky likvidační.

5 Analytická část práce

Tato kapitola je analytickou částí celé práce a je rozdělena do dvou hlavních podkapitol. V první podkapitole se budeme věnovat kvantitativní analýze diferenciaci nadnárodních korporací z rozvojových a jejich protějšků z vyspělých států zejména z hlediska indexu transnacionality a typu průmyslu, ve kterém podnikají. Druhá podkapitola je pak tvořena případovou studií společnosti Tata Group, v níž se zaměříme na její historii, vývoj a současnost, a také si ukážeme, jakým způsobem se dokázala zapojit do globální ekonomiky.

5.1 Kvantitativní analýza diferenciaci TNCs

Na základě prostudované literatury použité v teoretické části této práce jsme zformulovali tři základní hypotézy, které se v této kapitole pokusíme statisticky ověřit. Celá analýza je zaměřena na hledání statisticky významných rozdílů mezi nadnárodními společnostmi z rozvojových zemí a jejich konkurenty z vyspělých států z hlediska typů průmyslu, ve kterých společnosti podnikají a indexů transnacionality jednotlivých společností. První formulovanou nulovou hypotézou, kterou se pokusíme otestovat, je předpoklad neexistence rozdílů mezi TNCs z rozvojových států a TNCs z vyspělých států v diverzifikaci průmyslu. Druhá nulová hypotéza předpokládá, že mezi těmito dvěma skupinami nadnárodních společností neexistují rozdíly v konkrétních typech průmyslu, ve kterých jednotlivé společnosti podnikají. Třetí nulovou hypotézou je, že mezi TNCs z rozvojových států a TNCs z vyspělých států nejsou žádné rozdíly v indexu transnacionality. Naší snahou bude všechny tyto tři nulové hypotézy prověřit na 5% hladině významnosti.

Pojďme se však v první řadě zaměřit na data, která jsme v analýze využili. K dispozici máme soubor dat, který obsahuje dohromady 185 největších nefinančních nadnárodních korporací z hlediska zahraničních aktiv z roku 2008 (zdroj dat: UNCTAD 2010). Z tohoto souboru je 93 TNCs z vyspělých zemí a zbytek, tj. 92 TNCs, pochází ze států rozvojových. K rozdělení států mezi vyspělé a rozvojové jsme využili dělení podle UNCTAD (viz kapitola 4.1). Jednotlivé proměnné využívané při testování hypotéz popíšeme v následujících podkapitolách u konkrétních analýz. K provádění statistických analýz jsme využívali statistického programu SPSS verze 14.0.

5.1.1 Diverzifikace průmyslu

První testovanou hypotézou je předpoklad neexistence rozdílů v diverzifikaci průmyslu mezi TNCs z rozvojových států a jejich protějšky z vyspělých států. V souboru dat převzatých z UNCTAD 2010 byl k jednotlivým TNCs přiřazen typ průmyslu, ve kterém podnikají. Pokud společnost operovala ve více typech průmyslu, řadila se mezi společnosti s diverzifikovaným průmyslem. Klasifikace průmyslu je založena na americké průmyslové klasifikaci Standard Industrial Classification (SIC).

V naší analýze máme dvě proměnné. První proměnnou jsme nazvali „RZxVZ“ a skrývá se pod ní typ států, ze kterého TNCs pochází. Nabývá hodnot 0 (= vyspělé státy) anebo 1 (= rozvojové státy). Druhá proměnná se nazývá „Diverzifikovaná výroba“, která nabývá taktéž hodnoty 0 (= nediverzifikovaný průmysl) anebo 1 (= diverzifikovaný průmysl). Pro testování formulované nulové hypotézy využijeme kontingenční tabulky a chí-kvadrát testu dobré shody. Obrázek č. 2 je výstupem z programu SPSS, který shrnuje výsledky výše popsané analýzy.

Obrázek č. 2: Výsledek testování 1. nulové hypotézy

RZ x VZ ^ Diverzifikovaná výroba ano/ne Crosstabulation

Count		Diverzifikovaná výroba ano/ne		Total
		Nediverzifikovaný průmysl	Diverzifikovaný průmysl	
RZ x	TNCs z vyspělých států	91	2	93
VZ	TNCs z rozvojových států	80	12	92
Total		171	14	185

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,845 ^b	1	,005		
Continuity Correction ^a	6,365	1	,012		
Likelihood Ratio	8,628	1	,003		
Fisher's Exact Test				,005	,005
Linear-by-Linear Association	7,803	1	,005		
N of Valid Cases	185				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,96.

Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

Na obrázku č. 2 vidíme kontingenční tabulku a chí-kvadrát test dobré shody. V kontingenční tabulce jsou vyčísleny absolutní počty TNCs z rozvojových a vyspělých

států operující v diverzifikovaném průmyslu a v nediverzifikovaném. Již v této tabulce je znát, že je v těchto počtech u jednotlivých skupin TNCs určitý rozdíl. Chi-kvadrát test dobré shody nám pak díky vypočtené p-hodnotě 0,005 umožňuje s 95% spolehlivostí zamítnout formulovanou nulovou hypotézu.

Výsledkem této analýzy je velice zajímavý poznatek, že nadnárodní společnosti pocházející z rozvojových států jsou spíše více diverzifikované konglomeráty, které operují v různých typech průmyslu, zatímco jejich protějšky z vyspělých států si většinou vyberou jeden konkrétní typ průmyslu, na který se specializují. V teoretické části této práce (viz kapitola 4.4) jsme se zmiňovali o tom, že jedním z významných motivů zapojování TNCs do globální ekonomiky je snaha diverzifikovat výrobu a ochránit se tak před neočekávanou změnou poptávky po jednom produktu. Z analýzy tak vyplývá, že tento motiv diverzifikace výroby může být pro nadnárodní společnosti z rozvojových států mnohem významnější než pro TNCs ze států vyspělých. Tento fakt může být dán skutečností, že TNCs z rozvojových států pochází obvykle z mnohem složitějšího, nestabilnějšího a nejistějšího prostředí než jejich protějšky a proto jsou nuceni více diverzifikovat svoji výrobu mezi různé průmyslové sektory tak, aby snížily na minimum případné riziko neúspěchu.

5.1.2 Typy průmyslu

Druhou testovanou nulovou hypotézou je předpoklad, že mezi dvěma skupinami TNCs neexistují rozdíly v konkrétních typech průmyslu, ve kterých operují. Stejně jako v předchozí analýze, i v této jsme použili stejná data z UNCTAD 2010.

Jelikož bylo u všech 185 TNCs uvedeno dohromady asi 25 různých typů průmyslu, seskupili jsme sobě blízké typy do nadřazených kategorií, kterých nakonec vzniklo deset. Jsou jimi těžba a hutnictví, energetika, strojírenství a obrábění kovů, dřevo a papír, stavebnictví, farmacie a chemie, elektronika a elektrotechnika, potraviny, nápoje a tabák, textil a obuv a obchod a služby (do této kategorie spadají telekomunikační služby, doprava a skladování, maloobchod a velkoobchod). Každé této kategorii bylo přiřazeno číslo od 1 do 10 a těmito čísly pak byly očíslovány jednotlivé TNCs podle toho, do jaké kategorie spadá průmysl, ve kterém podnikají. Společnosti, u nichž byl uveden původně diverzifikovaný průmysl, jsme individuálně posoudili a očíslovali je na základě převažujícího typu průmyslu, ve kterém podnikají. V analýze vystupují opět dvě proměnné – první jsou skupiny států „RZxVZ“ a druhou jsou v tomto případě jednotlivé kategorie průmyslu. Stejně jako v předchozí analýze jsme

k testování využili kontingenční tabulky a chí-kvadrát testu dobré shody. Výsledky analýzy jsou vidět v obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Výsledek testování 2. nulové hypotézy

RZ x VZ * Průmysl_kategorie Crosstabulation

Count		Průmysl_kategorie										Total
		Těžba a hutnictví	Energetika	Strojírenství a obrábění kovů	Dřevo a papír	Stavebnictví	Farmacie a chemie	Elektronika a elektrotechnika	Potravinářství, nápoje a tabák	Textil a obuv	Obchod a služby	
RZ x VZ	TNCs z vyspělých států	21	10	14	0	1	12	8	8	1	18	93
	TNCs z rozvojových států	18	6	5	1	6	3	17	5	1	30	92
Total		39	16	19	1	7	15	25	13	2	48	185

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,393 ^a	9	,008
Likelihood Ratio	23,851	9	,005
Linear-by-Linear Association	4,573	1	,032
N of Valid Cases	185		

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

V kontingenční tabulce vidíme absolutní počty TNCs operující v jednotlivých průmyslových sektorech, přičemž nadnárodní společnosti jsou opět rozděleny podle své příslušnosti buď do skupiny rozvojových států anebo vyspělých států. V následném chí-kvadrát testu dobré shody nám vyšla p-hodnota 0,008. Na 5% hladině významnosti můžeme tedy i tentokrát nulovou hypotézu zamítnout.

Výsledky analýzy potvrdily, že nadnárodní společnosti z rozvojových států operují v jiných průmyslových sektorech než jejich protějšky z vyspělých států. Abychom zjistili, ve kterých průmyslových kategoriích jsou mezi skupinami největší rozdíly, spočítali jsme podíly počtu TNCs z rozvojových států operujících v jednotlivých průmyslových kategoriích na celkovém počtu TNCs a to stejné jsme udělali i pro TNCs z vyspělých států.

Z první tabulky na obrázku č. 3 je vidět, že největší zastoupení TNCs z rozvojových států lze podle námi testovaných dat najít v průmyslovém sektoru dřevařském a papírenském, což není až tak překvapivé (podíl TNCs z rozvojových států je o 100% bodů větší než podíl jejich protějšků z vyspělých států), poměrně výrazný rozdíl v zastoupení je také ve stavebnictví (podíl TNCs z rozvojových států je o 71% bodů větší), v elektronickém a elektrotechnickém průmyslu (podíl TNCs z rozvojových

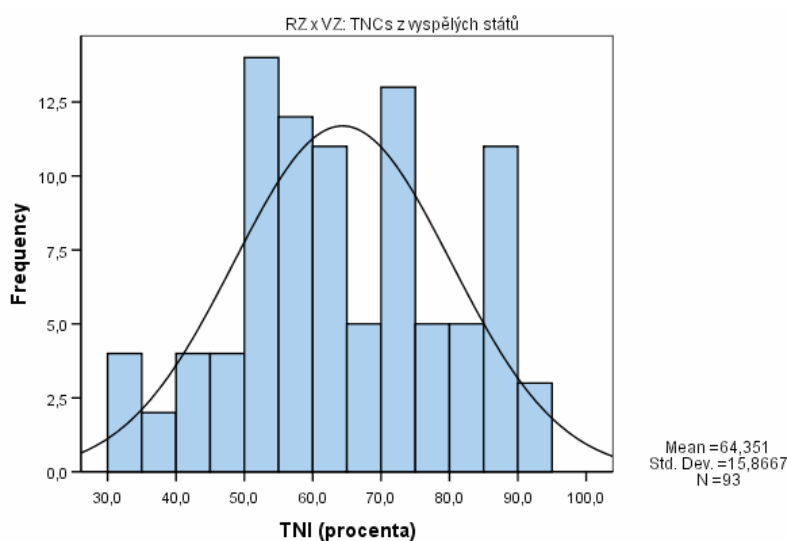
států je větší o 36% bodů) a velice překvapivě také v sektoru služeb a obchodu, kde je jejich podíl o 25% bodů větší než podíl TNCs z vyspělých států. Naopak nejvíce TNCs z rozvojových zemí zaostává v průmyslu farmaceutickém a chemickém, který je velice náročný na technologie, vědu a výzkum (rozdíl 60% bodů), ve strojírenství a obrábění kovů (rozdíl 47% bodů) a energetice (rozdíl 25% bodů).

5.1.3 Index transnacionality

Třetí testovanou nulovou hypotézou je předpoklad, že neexistují rozdíly mezi TNCs z rozvojových států a jejich protějšky z vyspělých států v indexu transnacionality. Pro tuto analýzu byla opět použita data z UNCTAD 2010.

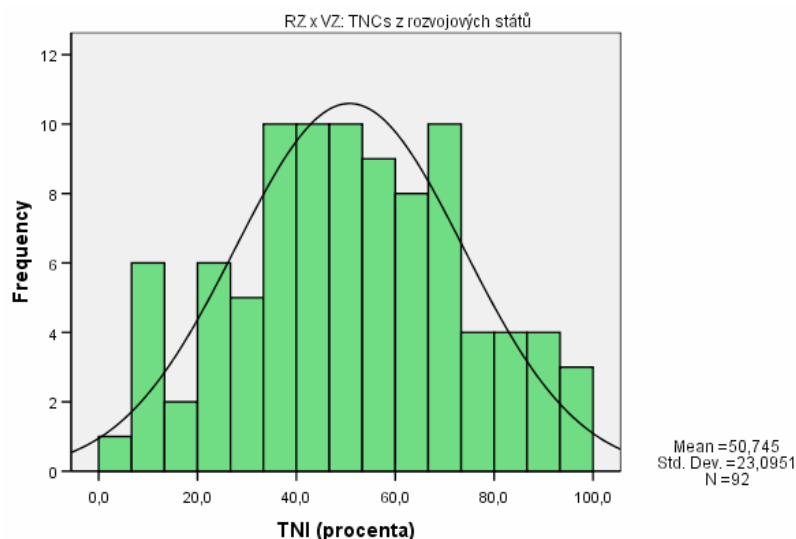
Pro všechny TNCs máme dostupnou hodnotu indexu transnacionality včetně jednotlivých složek, ze kterých je index vypočten (viz kapitola 4.6.3). Pro tuto analýzu používáme opět dvě proměnné – skupiny států „RZxVZ“ a proměnnou nazvanou „TNI“, neboli index transnacionality. Pro otestování nulové hypotézy bychom mohli využít buď analýzy rozptylu (tzv. ANOVA test), anebo neparametrický test 2-Independent Samples, konkrétně Kolmogorov-Smirnov. Jedním z předpokladů použití ANOVA testu je však normální rozdělení dat, proto jsme nejprve za pomoci histogramů a testu normality zjišťovali, zda jsou data za jednotlivé skupiny TNCs normálně rozdělená. V případě, že by data neměla normální rozdělení, použití testu ANOVA by nebylo zcela správné, neboť bychom zvyšovali pravděpodobnost vzniku chyby 1. typu. Na následujících grafech č. 1 a 2 a na obrázku č. 4 jsou vidět jednotlivé výstupy.

Graf č. 1: Rozdělení indexu transnacionality za TNCs z vyspělých států



Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

Graf č. 2: Rozdělení indexu transnacionality za TNCs z rozvojových států



Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

Obrázek č. 4: Test normality rozdělení TNI za skupiny TNCs

RZ x VZ		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TNCs z vyspělých států	TNI (procenta)	,085	93	,098	,970	93	,032
TNCs z rozvojových států	TNI (procenta)	,048	92	,200*	,985	92	,401

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

Na základě histogramů a následného testu normality nemůžeme jednoznačně zamítnout nulovou hypotézu o normálním rozdělení TNI ve skupinách TNCs. Z tohoto důvodu jsme k testování využili oba dva výše zmíněné testy. Výsledky testu ANOVA naleznete v příloze č. 7 této práce. Výsledky neparametrického testu Kolmogorov-Smirnov, k jehož využití nemusí mít testovaná data normální rozdělení, shrnuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Výsledek testování 3. nulové hypotézy

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
TNI (procenta)	185	57,585	20,8855	2,7	99,0	43,872	58,071	72,817
RZ x VZ	185	1,50	,501	1	2	1,00	1,00	2,00

Frequencies

RZ x VZ		N
TNI (procenta)	TNCs z vyspělých států	93
	TNCs z rozvojových států	92
	Total	185

Test Statistics^a

		TNI (procenta)
Most Extreme	Absolute	,360
Differences	Positive	,033
	Negative	-,360
Kolmogorov-Smirnov Z		2,450
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Grouping Variable: RZ x VZ

Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

Z výsledné p-hodnoty, která nám v testu Kolmogorov-Smirnov vyšla nižší než 0,05, je zřejmé, že na 95% hladině spolehlivosti můžeme zamítnout i třetí formulovanou nulovou hypotézu.

Výsledky analýzy potvrdily, že se nadnárodní společnosti z rozvojových států podle TNI liší v míře zapojení do globální ekonomiky od nadnárodních společností z vyspělých států. Podíváme-li se na grafy č. 1 a 2, jsou zde uvedeny i průměrné hodnoty TNI za TNCs z rozvojových a vyspělých států. Vyspělé státy mají v průměru větší index transnacionality než TNCs z rozvojových států.

S ohledem na tento výsledek jsme se ještě pokusili zjistit, v jakých složkách indexu transnacionality jsou největší rozdíly mezi TNCs z rozvojových zemí a jejich protějšky. TNCs jsme si rozdělili na dvě skupiny podle původu a u všech jsme následně spočítali podíl jejich zahraničních aktiv na vlastních celkových aktivech, podíl jejich zahraničních prodejů na vlastních celkových prodejkách a podíl jejich zahraniční zaměstnanosti na vlastní celkové zaměstnanosti. Z těchto podílů rozdělených do dvou skupin podle původu TNCs jsme pak následně získali průměrné podíly za jednotlivé složky TNI, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Zahraniční podíly jednotlivých složek TNI

Descriptive Statistics						
RZ x VZ		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TNCs z vyspělých států	Podíl zahraničních aktiv	93	,1	1,0	,633	,1876
	Podíl zahraničních prodejů	93	,1	1,0	,668	,1986
	Podíl zahraniční zaměstnanosti	93	,2	1,0	,630	,1749
	Valid N (listwise)	93				
TNCs z rozvojových států	Podíl zahraničních aktiv	92	,0	1,0	,525	,2581
	Podíl zahraničních prodejů	92	,0	1,0	,533	,2705
	Podíl zahraniční zaměstnanosti	92	,0	1,0	,465	,2871
	Valid N (listwise)	92				

Zdroj: UNCTAD 2010, vlastní analýza

Jak je vidět z obrázku č. 6, průměrný podíl zahraničních aktiv na celkových aktivech TNCs z rozvojových zemí je 52,5 %, podíl zahraničních prodejů na celkových prodejkách je cca 53 % a podíl zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti těchto firem je 46,5 %. U TNCs z vyspělých států jsou všechny tyto podíly vyšší přibližně o 10–15 %. Po odečtení těchto průměrných podílů obou skupin překvapivě zjistíme, že největší rozdíl v procentních bodech vytváří podíl zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti TNCs (rozdíl 16% bodů). Nejmenší rozdíl (11% bodů) je pak v průměrném podílu zahraničních aktiv na celkových aktivech TNCs. Toto zjištění je logické. Nadnárodní společnosti z rozvojových států totiž využívají svoji konkurenční výhodu, kterou je jejich levná domácí pracovní síla. Její využívání snižuje výrobní náklady a udržuje jejich konkurenceschopnost na globálním trhu. Jelikož jejich protějšky z vyspělých států obvykle nemají ve svém domácím státě nákladově srovnatelnou pracovní sílu a jejich snahou je taktéž snižovat výrobní náklady a zvyšovat svou konkurenceschopnost, tak pomocí svých poboček a dceřiných společností často využívají pracovní síly v zahraničních státech, kde jsou náklady mnohdy několikanásobně nižší. Tímto způsobem si lze vysvětlit větší průměrný podíl zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti TNCs z vyspělých států. Na obrázku č. 6 si můžeme také povšimnout, že hodnoty směrodatných odchylek u jednotlivých složek indexu transnacionality, jsou v případě TNCs z rozvojových států vyšší. Ukazuje to, že jsou ve všech těchto složkách TNCs z rozvojových zemí různorodější. I přes to však, že se obě dvě skupiny TNCs v míře zapojení do globální konkurence odlišují, ve své podstatě však mají zcela stejné cíle, které sledují s ohledem na skutečnost, ze kterého prostředí pochází a jaké výhody jim toto prostředí přináší.

5.1.4 Závěr

V této kapitole jsme pomocí několika analýz poukázali na některé zajímavé existující rozdíly mezi TNCs z rozvojových a TNCs z vyspělých států. První rozdíl se týká diverzifikace průmyslu. Ověřili jsme, že TNCs z rozvojových států se ve svém podnikání často nesoustředí pouze na jeden konkrétní průmysl, ale operují spíše ve více odlišných typech průmyslu. Za hlavní příčinu tohoto rozdílu lze považovat zejména odlišnou ekonomickou a politickou stabilitu prostředí, ve kterém tyto společnosti vznikaly. V tomto ohledu je prostředí rozvojových států mnohem složitější. Firmy pocházející z těchto zemí se tak diverzifikací průmyslu mohou snažit určitým způsobem eliminovat riziko případného neúspěchu. Není také neobvyklé, že se některé TNCs z rozvojových zemí snaží získat významnou pozici v určitých odvětvích, přičemž produkty vyráběné v těchto odvětvích pak této společnosti mohou sloužit k výrobě dalších produktů v odvětvích jiných. Typickými takto propojenými odvětvími bývají hutnictví a strojírenství – příkladem může být výroba komponentů z oceli, které jsou pak následně využívány při výrobě dopravních prostředků a dalších strojů. Jedním z hlavních důvodů této meziodvětvové spolupráce v rámci firmy může být snaha snížit na minimum výrobní náklady. Výroba a dovoz ocelářských produktů pro výrobu automobilů a pracovních strojů od dodavatelů bude jistě mnohem nákladnější, než když si stejné produkty bude vyrábět firma sama. Díky této meziodvětvové spolupráci tedy společnost sníží rizika plynoucí z dodávek základních výrobních materiálů od dodavatelů (zejména opoždění, kvalita či množství dodávek) a současně také sníží konečnou cenu výsledných produktů dodávaných na trh.

Druhým zjištěným rozdílem byly odlišnosti v konkrétních typech průmyslu mezi dvěma sledovanými skupinami nadnárodních korporací. Z výsledků analýzy jsme dospěli k názoru, že TNCs z rozvojových států působí o poznání více v průmyslových sektorech, které nejsou tak náročné na inovace, výzkum, vývoj a nové technologie oproti sektorům, v nichž mají větší zastoupení jejich protějšky z vyspělých států. Příkladem může být dřevařský a papírenský průmysl, ale do určité míry i stavebnictví, ve kterém podnikají spíše TNCs z rozvojových států a chemický a farmaceutický průmysl, který je reprezentován TNCs z vyspělých států. Tento fakt se opírá o jednu z konkurenčních nevýhod TNCs z rozvojových států zmiňovanou v teoretické části této práce, konkrétně o slabou inovační schopnost těchto společností. Jiným důvodem může být také to, že mnohé rozvojové státy mají velké zásoby nerostných surovin a dalších

přírodních zdrojů výroby, jejichž těžba a dobývání není často ještě těmito státy omezována, na rozdíl od vyspělých zemí. Tímto si také lze vysvětlit větší zastoupení TNCs z rozvojových zemí v některých primárních, či sekundárních odvětvích nepřiliš náročných na vědu, výzkum a inovační schopnosti.

Třetím rozdílem mezi oběma sledovanými skupinami TNCs byl odlišný index transnacionality, který zachycuje míru internacionalizace jednotlivých společností. Pro TNCs z rozvojových států vyšel tento index v průměru nižší než u jejich protějšků z vyspělých států. Zjistili jsme také, že největší rozdíly v indexu transnacionality mezi skupinami TNCs vytváří podíl zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti. Tento rozdíl může být dán levnou pracovní silou v rozvojových státech. TNCs z rozvojových států proto zaměstnávají spíše levné pracovníky ve svém domácím státě než drahou pracovní sílu v zahraničí. Podobně racionálně se však chovají i TNCs z vyspělých států, kteří také raději zaměstnají levnější pracovní sílu, která se však nachází v rozvojových státech. To by mohlo být důvodem jejich většího průměrného podílu zahraniční zaměstnanosti na celkové zaměstnanosti. TNCs z rozvojových států však nemají v průměru nižší pouze podíl zahraniční zaměstnanosti na celkové, ale i zbylé dvě složky indexu transnacionality – podíl zahraničních aktiv na celkových aktivech a zahraničních prodejů na celkových prodejích. I přes to, že rozdíl v těchto složkách již není tak veliký, stále však existuje. Menší průměrný podíl zahraničních prodejů na celkových prodejích by mohl vysvětlit fakt, že mnoho TNCs z rozvojových států vyrábí své produkty převážně pro domácí trh, jehož prostředí dobře znají a dokážou tak nejlépe odhadnout, jaké produkty tento trh požaduje.

Většina TNCs z rozvojových států by dnes za svými protějšky zaostávala jistě i v jiných indikátorech než těch, které jsme v našich analýzách sledovali my. Je však velice pravděpodobné, že postupem času bude docházet ke stírání těchto rozdílů natolik, až nebude v budoucnu hrát původ nadnárodních společností prakticky žádnou roli.

5.2 Případová studie – Tata Group

Poslední kapitola této práce je zaměřena na praktický příklad, na kterém si v praxi ukážeme některé teoretické přístupy zmiňované v této práci, a který nám přiblíží, jakým způsobem může probíhat zapojování nadnárodních korporací z rozvojových zemí do globální ekonomiky.

Pro tuto případovou studii jsme si vybrali indickou nadnárodní společnost Tata Group, o které je poměrně často slyšet z médií zvláště v posledních 10 letech. Jedná se

o jeden z největších konglomerátů z rozvojových zemí na světě, který hrál již v dávné minulosti velice významnou roli v indické ekonomice a dnes působí i v mnoha dalších státech světa. Výběr této společnosti lze odůvodnit také mimořádnou dostupností údajů zejména ze strany samotné skupiny Tata Group.

Cílem této případové studie je zjistit, jakým hlavním způsobem a kterým směrem dochází k zapojování společnosti Tata Group do globální ekonomiky, co bylo důvodem tohoto zapojování, které z hlavních společností patřících do této skupiny jsou nyní v čele globalizace Tata Group, co je hlavním motivem, který Tata Group pohání do globální ekonomiky, jaká je její strategie expanze na zahraniční trhy a jakých konkurenčních výhod k tomu využívá, případně s jakými nevýhodami se potýká.

5.2.1 Historie společnosti Tata Group

K pochopení širších souvislostí je nutné seznámit se také s historií vzniku nadnárodní společnosti Tata Group, která sahá hluboko do minulosti. Základ toho, z čeho za necelých 150 let vyrostla silná globální nadnárodní společnost, položil v Indii v roce 1868 vizionářský podnikatel, nacionalista a oddaný filantrop jménem Jamsetji Nusserwanji Tata, přezdívaný jako otec indického průmyslu. Ve svých 29 letech založil obchodní společnost v Bombaji zabývající se ocelářstvím, energetikou, textilním průmyslem, ale i pohostinstvím, čímž připravil Indii cestu k industrializaci (Tata Group 2011a).

Jedním z prvních velkých průmyslových projektů zrealizovaných skupinou Tata Group bylo v roce 1877 založení textilního podniku Empress Mills v Nagpuru v centrální Indii. V roce 1892 Jamsetji N. Tata založil nadaci J.N Tata Endowment, která podporovala indické vědce ve vysokoškolském studiu. Založení nadace bylo první z mnoha dobročinných iniciativ společnosti Tata Group. Již několik generací tak členové rodiny Tata odkazují velkou část svého osobního bohatství do mnoha dobročinných fondů, které za celou dobu existence společnosti vytvořili (Tata Group 2011a).

Začátkem dvacátého století držela skupina Tata Group v indické ekonomice několik významných prvenství – založila první textilní průmyslový podnik, první vodní elektrárnu, první ocelárnu, první vysokou školu a první řetězec luxusních hotelů. Kromě těchto prvenství také společnost Tata Group zavedla v Indii mnoho do té doby revolučních obchodních praktik, např. osmihodinovou pracovní dobu, placenou dovolenou, mateřskou dovolenou a další (Goldstein 2008b).

V roce 1911 založila skupina Tata Group dokonce své první vědecko-výzkumné centrum a v průběhu celého dvacátého století postupně rozšířila oblast svého podnikání díky zakládání nových společností. Mezi nejvýznamnější tehdy založené společnosti patřily Tata Steel (1907), Tata Power (1919), Tata Chemicals (1939), Tata Engineering and Locomotive Company (1945 – v roce 2003 přejmenována na Tata Motors), Tata Tea (1965 – v roce 2000 přejmenována na Tata Global Beverages), Tata Consultancy Services (1968), Tata Precision Industries (1971), a Tata Teleservices (1996). Až do roku 1990 byl obchod v Indii pod přísnou kontrolou vlády, avšak společnosti Tata Group se i přes tuto skutečnost dařilo ekonomicky růst. Po roce 1990 došlo k ekonomické liberalizaci indického hospodářství, která následně, také díky novému předsedovi společnosti, kterým se stal v roce 1991 Ratan Naval Tata, umožnila celé společnosti Tata Group ekonomicky růst nejenom na indickém trhu, ale také expandovat do zahraničí (Tata Group 2011a).

V současné době společnost Tata Group zahrnuje více než 90 společností, které operují celkem v sedmi podnikatelských sektorech. Těmito sektory jsou informační a telekomunikační technologie, strojírenství, materiály, služby, energetika, chemie a výroba spotřebního zboží. Poměrně velká diverzifikace průmyslu této holdingové společnosti odpovídá mimo jiné i výsledku jedné z našich statistických analýz. Celá skupina působí ve více než 80 státech na všech šesti trvale obydlených kontinentech a vyváží produkty do 85 zemí světa. Každá společnost spadající pod skupinu Tata Group působí zcela nezávisle a má svůj vlastní management a akcionáře, vůči kterým je odpovědná. Tržní kapitalizace 28 veřejně obchodovaných podniků je v současné době přibližně 99,16 miliardy USD. Hlavními společnostmi Tata Group jsou dnes Tata Steel, Tata Power, Tata Motors, Tata Consultancy Services, Tata Communications, Tata Chemicals, Tata Global Beverages a Indian Hotels Company (Tata Group 2011f).

5.2.2 Vlastnická struktura a organizace společnosti

Za celou dobu existence společnosti Tata Group se v čele této skupiny vystříдалo 5 předsedů, z nichž všichni pocházeli z rodu Tatů. Část rodokomenu Tatů včetně zobrazení všech 5 předsedů skupiny Tata Group naleznete v příloze č. 8 této práce. V současné době stojí od roku 1991 v čele skupiny Ratan Naval Tata.

Společnost Tata Group je konglomerát organizovaný dvěma hlavními společnostmi, kterými jsou Tata Sons a Tata Industries. Strukturu celého holdingu Tata Group pěkně vystihuje obrázek č. 7.

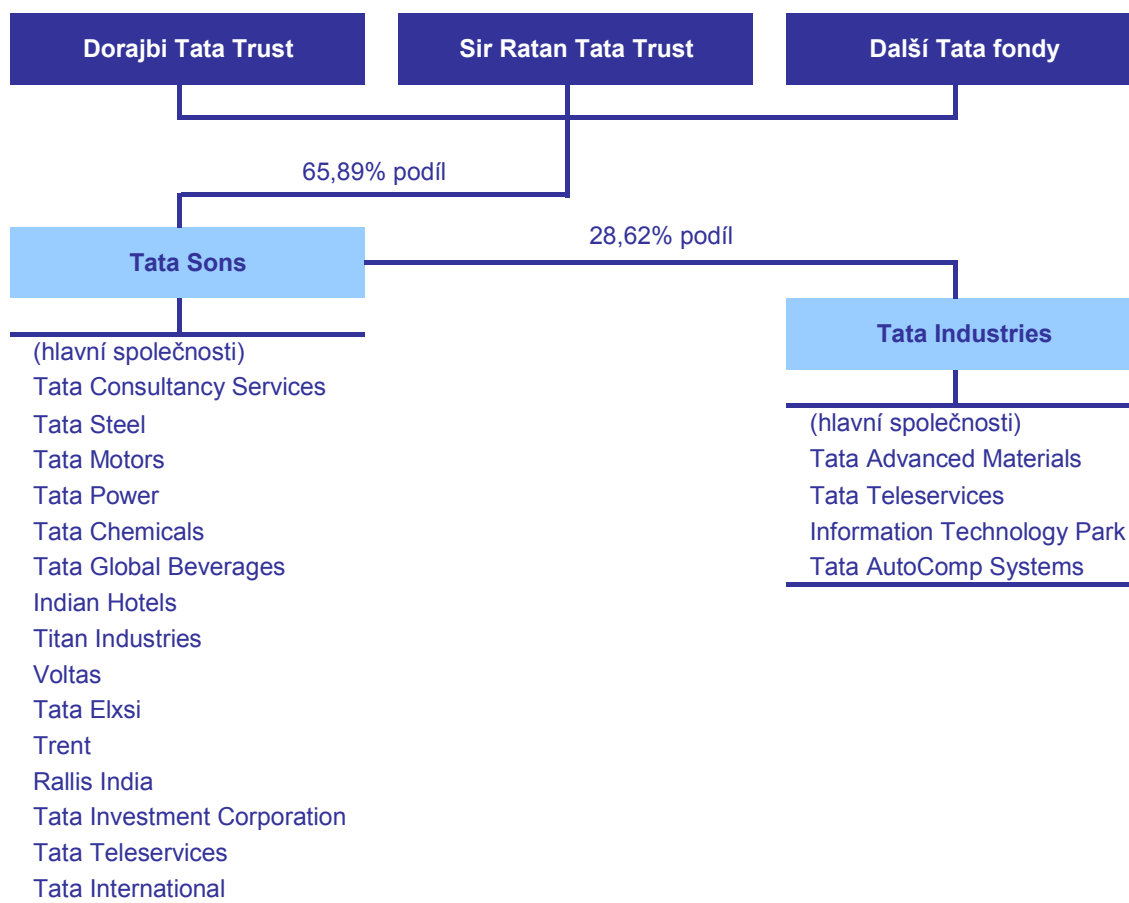
Tata Sons byla založena v roce 1868 Jamsetjím Nusserwanjím Tatou a je sama zakladatelem všech klíčových společností skupiny Tata Group, ve kterých drží většinu jejich akcií. Předsedou této společnosti je v současné době předseda celé Tata Group, tedy Ratan Naval Tata. Necelých 66 % vlastního kapitálu této společnosti drží dobročinné fondy, které spravují členové rudu Tata. Největšími z těchto fondů jsou Dorabji Tata Trust a Sir Ratan Tata Trust, které byly vytvořeny rodinami synů zakladatele Jamsetji N. Taty. Společnost Tata Sons je vlastníkem jména a obchodní značky Tata, která je registrována v Indii a několika dalších státech. Jednotlivé společnosti poskytující výrobky a služby pak používají obchodní značku a logo Tata na základě smlouvy s firmou Tata Sons. Společnost Tata Sons má dvě hlavní divize, kterými jsou Tata Quality Management Service a Tata Financial Service. Tata Quality Management Service pomáhá jednotlivým provozním společnostem Tata Group dosáhnout obchodního úspěchu pomocí interního obchodního modelu a Tata Financial Service jim pomáhá s krátkodobým a dlouhodobým finančním plánováním díky vlastnímu finančnímu poradenství (Tata Group 2011c).

Tata Industries byla založena společností Tata Sons v roce 1945 jako výkonná agentura pro podporu podnikání. Tata Sons vlastní v současné době 29 % akcií Tata Industries. Po zrušení systému řízení této agentury v 90. letech začala firma Tata Industries podporovat vstup Tata Group do nových, zejména high-tech oblastí podnikání. V posledních dvaceti letech podpořila mnoho podniků patřících do skupiny Tata Group převážně v oblastech řídicích systémů, informačních technologiích, finančních služeb, automobilových komponentů a telekomunikací. Tata Industries je také klíčovým hráčem při vstupu skupiny Tata Group do oblasti telekomunikačních služeb. Stejně jako Tata Sons, tak i Tata Industries má dvě hlavní divize, které pomáhají jednotlivým společnostem. První divizí je Tata Strategic Management Group, která svým nezávislým poradenstvím pomáhá společnostem posilovat jejich konkurenceschopnost a druhou divizí je Tata Interactive Systems patřící mezi přední světové e-learningové organizace, která nabízí společnostem služby týkající se projektového managementu, designu, a technického know-how (Tata Group 2011c).

Hlavní aktivity Tata Sons a Tata Industries jsou vesměs velmi podobné a patří mezi ně zejména (Tata Group 2011c):

- 1) zachovat podíl v hlavních provozních společnostech
- 2) investovat do provozních společností s cílem podpořit jejich růst
- 3) podporovat celou skupinu Tata Group při vstupu do nového podnikání

Obrázek č. 7: Struktura holdingu Tata Group



Zdroj: Goldstein (2008b)

Management společnosti Tata Group tvoří dva rozhodovací orgány Group Executive Office (dále jen GEO) a Group Corporate Centre (dále jen GCC), které řídí činnost skupiny Tata Group. V čele obou orgánů stojí Ratan N. Tata a další vysokoškolsky vzdělaní manažeři se značnými zkušenostmi s řízením podniku. GEO definuje a hodnotí obchodní aktivity, podílí se na realizaci programů v oblasti správy, lidských zdrojů, životního prostředí atd. GCC se v součinnosti s GEO zabývá otázkami růstu celé společnosti a jejího vstupu do nových oblastí podnikání, hodnotí portfolia jednotlivých společností patřících do skupiny Tata Group a propaguje a ochraňuje značku Tata po celém světě (Tata Group 2011d).

5.2.3 Zapojování společnosti do globální ekonomiky

Tata Group se začala orientovat na globální trh velice brzo po svém vzniku. Již v roce 1907 byla skupinou Tata Group založena v Londýně společnost Tata Limited, která ji měla reprezentovat v Evropě. Stejně tak vznikla po druhé světové válce i Tata

Incorporated se sídlem v New Yorku, která reprezentovala celou skupinu v Severní a Jižní Americe. Hlavním důvodem rané globální orientace skupiny Tata Group je zejména zahraniční působení členů rodu Tatů, kteří se podíleli na rozvoji celé společnosti. Již začátkem dvacátého století totiž mnoho z nich studovalo či pracovalo v zahraničí, kde postupně získali velké množství kontaktů a zkušeností, kterých při řízení společnosti v dalších letech úspěšně využili (Goldstein 2008a). Příkladem může být J. R. D. Tata, který byl v letech 1938-1991 předsedou společnosti Tata Group. Narodil se ve Francii, kde také, ještě kromě Anglie a Japonska, studoval. Díky své letecké vášni se stal prvním člověkem v Indii, který získal pilotní licenci a v roce 1932 založil první indickou mezinárodní leteckou společnost Tata Airlines. Ta byla v roce 1946 přejmenována na Air-India a následně roku 1953 znárodněna (Tata Review 2004). Veškeré mezinárodní konexe vzniklé v minulosti díky vlivným členům rodu pak v dalších letech významně ovlivnily obchodní orientaci celé společnosti.

V roce 1950 začaly společnosti skupiny Tata Group spolupracovat se zahraničními partnery, jako jsou Daimler Benz a World Bank. Spolu s tím, jak získávaly jednotlivé rozvojové země nezávislost, začala společnost Tata Group zakládat také různé dobročinné fondy v Africe a západní Asii. V roce 1962 byla založena společnost Tata International, která začala nabízet strojírenské produkty a různé produkty z kůže zejména v Evropě, východní Asii a Africe. V roce 1972 pak vznikla společnost Tata Precision Industries se sídlem v Singapuru, která se specializuje na velice přesné obrábění, řezání, výrobu plastových vylisků a designových nástrojů (Goldstein 2008a).

Po ekonomické liberalizaci Indie v roce 1990, kdy začalo docházet mimo jiné také ke stále většímu zrychlování procesu globalizace, došlo i v Tata Group k mnohým změnám. Indická společnost Tata International založila v roce 1994 v jihoafrickém Johannesburgu svou dceřinnou společnost Tata Africa Holdings, která díky joint ventures a spolupráci s místními firmami v současné době operuje v mnoha odvětvích v Africe (v Ghaně, Keni, Malawi, Nigérii, Senegal, Zambii, Zimbabwe a mnoha dalších státech). Ve Švýcarsku pak vznikla společnost Tata International AG, která se svojí sítí obchodních poboček investuje a podporuje různé podniky v zahraničí (Tata Group 2011e).

V rozhovoru s reportérem Business Week (2004) v roce 2004 současný předseda Tata Group Ratan N. Tata uvedl, že mezinárodní tváří Tata Group budou v budoucnosti společnosti Tata Consultancy Services, Tata Motors, Tata Power a Indian Hotels

Company. V rozhovoru však nezmínil další dvě významné společnosti, které jsou nyní známé po celém světě zejména díky svým akvizicím. Jednou z nich je Tata Global Beverages, která akvizicí v roce 2000 (do té doby vůbec největší akvizicí v Indii) získala britskou společnost Tetley Group proslulou po celém světě zejména výrobou kvalitních čajů. Druhou společností je pak Tata Steel, která v roce 2007 získala britskou firmu Corus, která byla později přejmenována na Tata Steel Europe. Tato akvizice je v současné době největší z akvizic uskutečněných indickými společnostmi a čtvrtou největší akvizicí v globálním ocelářském průmyslu. Z dalších velice významných akvizic lze pak zmínit například získání britské společnosti Jaguar and Land Rover v roce 2008 (Goldstein 2008b).

V následující tabulce č. 2 je nastíněn základní internacionalizační profil některých společností Tata Group. Jelikož je Tata Group holdingovou společností, nelze tyto údaje prezentovat za celou skupinu, ale pouze za jednotlivé společnosti, které jsou součástí holdingu, neboť každá operuje v jiném odvětví a současně má každá také jiné strategie, motivace i cíle. V následující tabulce tedy shrnujeme pouze u několika vybraných společností Tata Group jejich hlavní motivace, převažující typ investic a hlavní regiony, kam tyto investice směřují.

Tabulka č. 2: Internacionalizační profil vybraných společností Tata Group

Společnost	Motivace	Převažující typ investic	Regiony investic		
			A ¹	B ²	C ³
Indian Hotels Company	hledání nového trhu	investice na zelené louce	√		√
Tata Consultancy Services	hledání nového trhu	investice na zelené louce	√	√	√
Tata Global Beverages	hledání nového trhu a vytvoření globální značky	akvizice	√	√	√
Tata Chemicals	hledání nových zdrojů	akvizice		√	√
Tata Motors	vytvoření globální značky	akvizice			√
Tata Steel	hledání nového trhu	akvizice		√	√

¹ Asijské rozvíjející se trhy mimo trh Koreje

² Neasijské rozvíjející se trhy vč. trhů střední a východní Evropy

³ Trhy vyspělých států vč. Koreje

Zdroj: Goldstein (2008a)

Z tabulky je vidět, že motivace jednotlivých společností se vzájemně liší, což je dáno zejména typem podnikatelského sektoru, ve kterém tyto firmy působí. Společnost Indian Hotels Company se zaměřuje na hledání nových trhů v Asii zejména kvůli poskytování služeb indickým cestovatelům (Goldstein 2008a) a ve vyspělých státech bude pravděpodobně otevírat velice luxusní hotely tak, jako je tomu i nyní. Tata Global Beverages se pomocí akvizic po celém světě snaží vytvořit celosvětově známou značku čajů. Již teď je tato společnost druhým největším výrobcem čajů na světě (v České republice například v roce 2006 získala společnost Jemča a.s., která byla později přejmenována na Tata Global Beverages Czech Republic, a.s.). Tata Chemicals, která se stala druhým největším výrobcem kalcinované sody na světě, se zaměřuje na hledání nových zdrojů zejména přírodní kalcinované sody, kvůli upevnění a zlepšení své pozice na světovém trhu. Tata Motors se snaží nyní zejména ve vyspělých státech vytvořit globální značku a internacionalizace této firmy spočívá v rozsáhlých akvizicích. Největší snahou Tata Steel je hledat nový trh formou akvizic. Po získání ocelářské společnosti Corus v roce 2007 se tak stala desátým největším producentem oceli na světě, který dokáže nabídnout své produkty za vůbec jedny z nejnižších cen na globálním trhu (Tata Group 2011e).

Bylo by jistě velice zajímavé změřit míru zapojení těchto firem do globální ekonomiky pomocí některých z indikátorů, které jsme popisovali v kapitole č. 4.6. Bohužel však v dostupných výročních zprávách jednotlivých společností za rok 2010 nejsou uvedeny všechny potřebné údaje pro jejich výpočet. Například pro výpočet indexu transnacionality bychom potřebovali znát také zahraniční tržby, aktiva a počet zaměstnanců, avšak žádná ze společností však ve své nejnovější výroční zprávě zahraniční hodnoty těchto proměnných neuvádí. Míru zapojení společností můžeme tedy v tomto případě odhadovat pouze podle výše zjištěných skutečností v tabulce č. 2.

Určitou dimenzi internacionalizace pak představuje i vedení společností Tata Group. Vzdělání, pracovní zkušenosti a původ členů představenstva jednotlivých společností zohledňují kvalitativní a kvantitativní subjektivní indikátory (viz kapitola 4.6.1 této práce). Opět bohužel nemáme dostatek údajů pro jejich výpočet, nicméně, pokud si prostudujeme výroční zprávy nejvýznamnějších společností Tata Group, tak zjistíme, že vedení jednotlivých firem většinou tvoří pouze Indové, ale i mnoho dalších členů pocházejících z různých států světa. Stejně tak vzdělání a praxi získalo mnoho z nich v zahraničí. Na základě těchto skutečností můžeme usuzovat, že bychom

pravděpodobně výpočtem některých subjektivních indikátorů zjistili poměrně výraznou míru internacionalizace celé skupiny Tata Group.

Internationalizace většiny společností Tata Group byla po roce 2000 prováděna a urychlena zejména značnými fúzemi a akvizicemi (dále jen M&A). Díky některým dokázaly celkové příjmy Tata Group vzrůst v určitých letech více jak dvojnásobně, což si ukážeme později v grafu. Pojděme se však nyní do tabulky č. 3 podívat na nejvýznamnější zahraniční M&A hlavních společností Tata Group. Původní hodnoty M&A byly uváděny v amerických dolarech (USD), eurech (EUR), britských librách (GBP), indických rupiích (INR) a singapurských dolarech (SGD). Pro snazší orientaci a přehlednost jsme jednotlivé hodnoty přepočítali do jednotné měny (mil. USD) a zaokrouhlili na celá čísla. Pro přepočet jsme vždy použili průměrný kurz dané měny v tom roce, kdy byla akvizice či fúze uskutečněna. Kurzy jednotlivých výše zmíněných měn vůči dolaru použité pro přepočty hodnot v daných letech jsou uvedeny v příloze č. 9 této práce.

Tabulka č. 3: Vybrané zahraniční M&A hlavních společností Tata Group

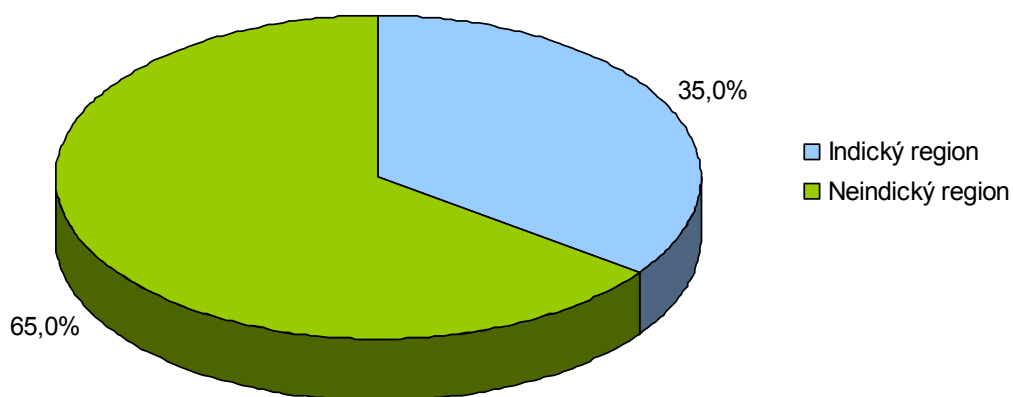
Tata společnost	Získaná společnost	Státní příslušnost	Hodnota (v mil. USD)	Rok
Indian Hotels Company	Ritz-Carlton Hotel	USA	170	2006
	Starwood Group (W Hotel)	Austrálie	29	2005
	The Pierre	USA	N/A	2005
Tata Chemicals	British Salt	Velká Británie	145	2010
	General Chemical Industrial Products (nyní Tata Chemicals North America)	USA	N/A	2008
	Brunner Mond (nyní Tata Chemicals Europe)	Velká Británie	112	2005
	Indo Maroc Phosphore SA (IMACID)	Maroko	38	2005
Tata Communications	Neotel	Jihoafrická republika	N/A	2009
	China Enterprise Communications Limited (CEC)	Čína	N/A	2008
	Tyco Global Network	USA	N/A	2004
Tata Consultancy Services	Citigroup Global Services	USA	512	2008
	Comicrom	Chile	N/A	2005
	Pearl Group	Velká Británie	N/A	2005
	Financial Network Services	Austrálie	N/A	2005
Tata Global Beverages (dříve Tata Tea)	Grand	Rusko	N/A	2009
	Eight O' Clock Coffee Company	USA	220	2006
	JEMČA	Česká republika	21	2006
	Tetley Group	Velká Británie	410	2000
Tata Motors	Hispano Carrocera SA	Španělsko	N/A	2009
	Jaguar and Land Rover	Velká Británie	2 300	2008
	Daewoo Commercial Vehicle Company	Korea	102	2004
Tata Power	Geodynamics	Austrálie	38	2008
	PT Kaltim Prima Coal a PT Arutmin Indonesia	Indonésie	N/A	2007
Tata Steel	Corus	Velká Británie	N/A	2007
	Millenium Steel	Thajsko	167	2006
	NatSteel Asia	Singapur	277	2005

Zdroj: Tata Group (2011g)

Kromě vybraných zahraničních M&A uvedených v tabulce č. 3 jsme se pokusili z různých zdrojů dohledat za posledních deset let (tj. v rozmezí let 2000-2010) co nejvíce M&A, které společnost Tata Group uskutečnila. Naše konečná databáze dat, kterou jsme následně analyzovali, je tvořena celkem 80 M&A, přičemž pro 66 z nich se nám podařilo sehnat i jejich pořizovací hodnotu (tj. pro 83 % z celkového počtu M&A).

Lze předpokládat, že nám M&A mohou poskytnout alespoň základní představu o tom, jakým směrem se internacionalizace Tata Group ubírá. Abychom zjistili převažující směr internacionalizace, určili jsme u fúzovaných a akvizovaných společností také jejich státní příslušnost a rozdělili tyto společnosti podle jejich státní příslušnosti nejprve do dvou regionů (indický a neindický) a dále ještě do sedmi světových regionů (indický, asijský bez Indie, evropský vč. Ruska, severoamerický, jihoamerický, africký a australský). Výsledky analýz jsou zachyceny v následujících grafech.

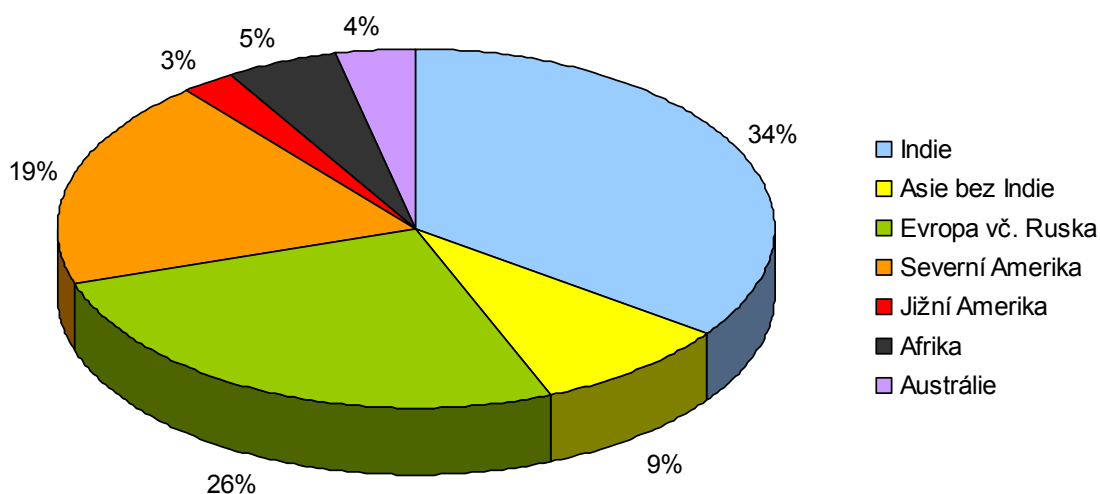
Graf č. 3: Regionální příslušnost M&A společnosti Tata Group (1)



Zdroj: Tata Group (2011 g), Mergermarket (2011), vlastní analýza

V grafu č. 3 je znázorněn procentuální poměr M&A pocházejících z indického regionu, který zahrnuje pouze Indii a z neindického regionu, který zahrnuje ostatní státy světa. Z grafu je jasně vidět, že téměř dvě třetiny veškerých M&A uskutečněných společností Tata Group pochází z neindických států. Z toho vyplývá, že se společnost snaží více expandovat na zahraniční trhy než posilovat svoji již tak silnou pozici na domácím trhu. Kromě jednoduchého rozdělení M&A do dvou regionů nás však ještě zajímalo podrobnější členění, odkud M&A pocházejí. Všechny M&A jsme proto rozdělili do 7 regionů světa s cílem zjistit, na jaký region se společnost Tata Group v posledních deseti letech nejvíce orientovala. Výsledky jsou zřejmé v grafu č. 4.

Graf č. 4: Regionální příslušnost M&A společnosti Tata Group (2)

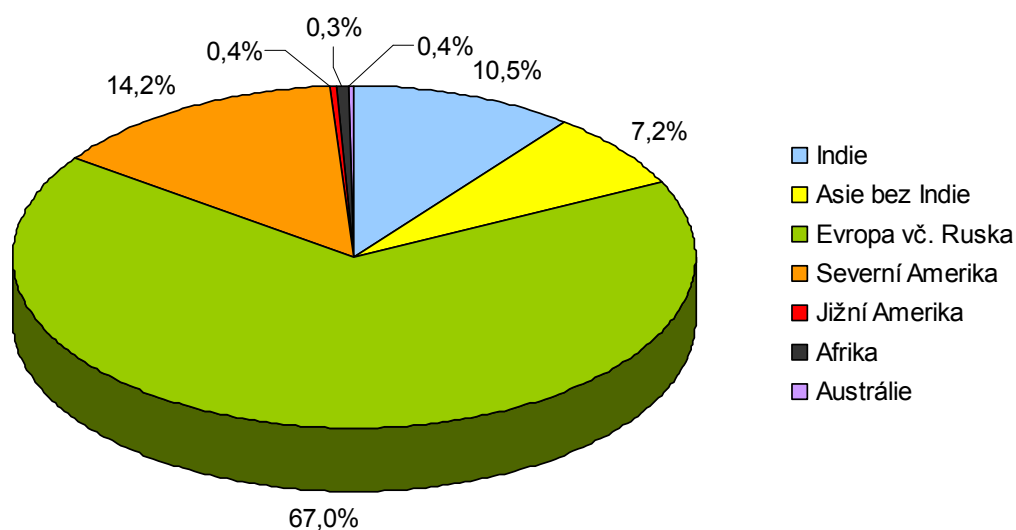


Zdroj: Tata Group (2011g), Mergermarket (2011), vlastní analýza

Z grafu č. 4 je patrné, že největší procentuální podíl M&A společnosti Tata Group pochází z regionu Indie. Po sečtení regionálních podílů spadajících do kontinentu Asie (tj. regionu indického a asijského bez Indie) zjistíme, že největší počet zkoumaných M&A pochází právě z tohoto kontinentu (dohromady 43% podíl). S ohledem na snahu zjistit směr internacionalizace celé společnosti však musíme zanedbat region domácí ekonomiky Tata Group, tedy Indie. Z grafu pak jasně vidíme, že se Tata Group v posledních deseti letech snažila uskutečněním M&A nejvíce proniknout do Evropy a Severní Ameriky a v menší míře pak i do ostatních regionů. V Evropě pocházelo nejvíce M&A z Velké Británie (celkem 10 M&A) a v Severní Americe pocházely všechny z USA (celkem 15 M&A).

Celkový počet M&A z jednotlivých regionů však nemusí mít z hlediska váhy směru internacionalizace příliš velkou vypovídací hodnotu. Z tohoto důvodu jsme se pokusili zjistit pro co největší počet M&A také jejich pořizovací hodnotu (pořizovací hodnotu se nám podařilo zjistit pro 83 % M&A z našeho souboru, tj. 68 M&A). Pořizovací hodnotu jsme následně přepočítali podle průměrného ročního kurzu měny, ve které byla uvedena (EUR, GBP, INR, SGD), na jednotnou měnu (mil. USD). Průměrný roční kurz byl stanoven pro ten rok, ve kterém byla akvizice či fúze uskutečněna. Kurzy měn vůči dolaru použité pro přepočtení pořizovacích hodnot M&A naleznete v příloze č. 9 této práce. V grafu č. 5 jsou znázorněny celkové hodnoty M&A podle regionů.

Graf č. 5: Hodnota M&A společnosti Tata Group podle regionů



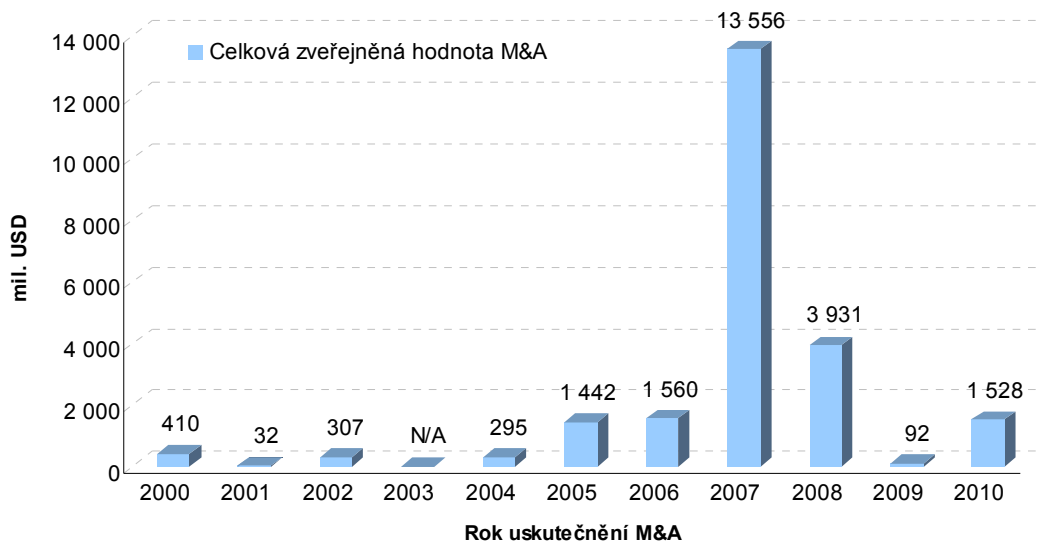
Zdroj: Tata Group (2011g), Mergermarket (2011), vlastní analýza

Dostupná pořizovací hodnota pro 68 M&A činí celkem 23 152 mil. USD. Z grafu č. 5 jasně vyplývá, že v posledních deseti letech nejvíce zahraničních investic společnosti Tata Group směřovalo do podniků pocházejících z Evropy. Ačkoliv početně největší jsou M&A z Indie, jejich celková hodnota je poměrně dost nízká. Tata Group tedy v Indii získala poměrně značné množství podniků, nicméně pouze malých. Naopak v Evropě je počet M&A sice o poznání menší, ale jedná se o mnohem větší investice než jsou ty indické. Namátkou můžeme jmenovat například akvizici britské ocelářské společnosti Corus, o které jsme se již zmiňovali jako o největší dosavadní akvizici uskutečněné indickými společnostmi, jejíž hodnota dosáhla 12 mld. USD, což je více než polovina celkové hodnoty všech sledovaných M&A za období deseti let. Nezanedbatelnou částí z celkové hodnoty M&A byla také další britská akvizice společnosti Jaguar and Land Rover, jejíž hodnota dosáhla 2,3 mld. USD. Z hlediska váhy směru internacionalizace se nám jeví ještě zajímavá Severní Amerika (konkrétně tedy USA) a Asie bez Indie, kam Tata Group investovala dohromady více než 21 % celkové hodnoty M&A. Ani v součtu však tyto dva regiony nedosahují zdaleka takové výše investic, jako tomu je v případě Evropy. Ostatní regiony jsou v tomto ohledu prozatím zanedbatelné.

V grafu č. 6 jsou graficky znázorněny celkové zveřejněné hodnoty M&A, které jsou rozřazeny podle let, ve kterých byly jednotlivé M&A realizovány. Na první pohled je zřejmé, že co se týče celkové hodnoty M&A, nejvýznamnější byl z tohoto hlediska

rok 2007 (uskutečně bylo 11 M&A). Početně nejvíce M&A však bylo zrealizováno v roce 2005 (celkem 17 M&A), nicméně podle jejich celkové zveřejněné hodnoty se jednalo pouze o velice malé fúze a akvizice.

Graf č. 6: Celkové zveřejněné hodnoty M&A v roce jejich uskutečnění



Zdroj: Tata Group (2011g), Mergermarket (2011), vlastní analýza

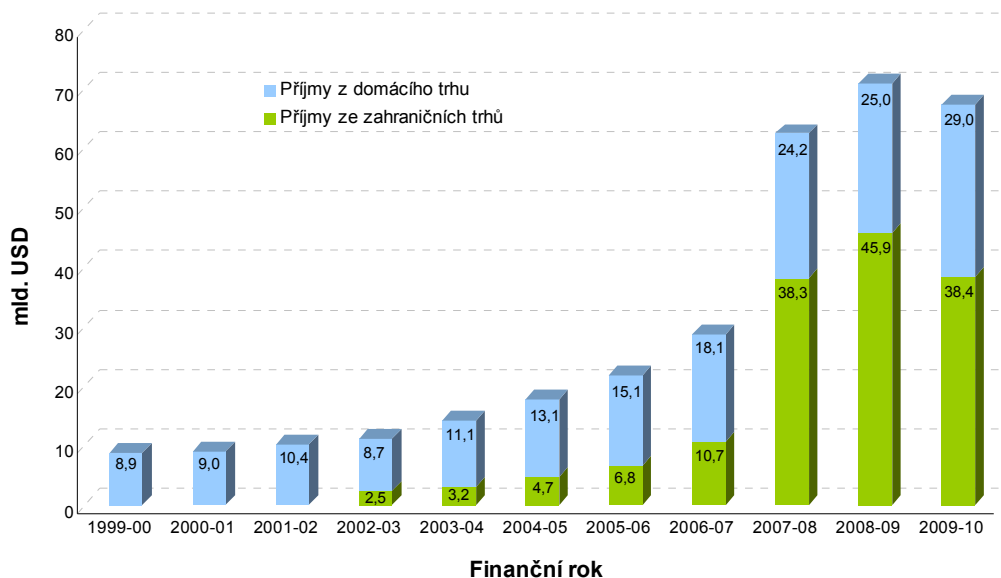
Závěrem této analýzy fúzí a akvizic lze konstatovat, že zahraniční expanze společnosti Tata Group byla v posledních deseti letech pravděpodobně v první řadě zaměřena na vyspělé státy západní Evropy (převážně na Velkou Británii, Německo a Švýcarsko) a dále pak také na USA a některé asijské státy (zejména Čínu, Jižní Koreu, Singapur a Thajsko). Australské, africké a jihoamerické akvizice uskutečněné v letech 2000-2010 neměly svým počtem ani hodnotou v naší analýze příliš velkou váhu. I přes to však můžeme považovat rozsah expanze celého konglomerátu Tata Group za globální, neboť je svými společnostmi zastoupen na všech trvale obývaných kontinentech světa. V příloze č. 10 naleznete mapu, na které jsou vyobrazeny nejvýznamnější pobočky společnosti Tata Group ve světě.

5.2.4 Vývoj a současná ekonomická pozice společnosti

Pojďme nyní s pomocí několika grafů shrnout celkový ekonomický vývoj společnosti Tata Group a její současný stav. V grafu č. 7 je znázorněn vývoj domácích a zahraničních příjmů společnosti za posledních 11 finančních let (dále jen FY).

Finanční rok Tata Group se vždy vztahuje k období od 1. dubna do 31. března následujícího roku.

Graf č. 7: Vývoj domácích a zahraničních příjmů společnosti Tata Group ve FY



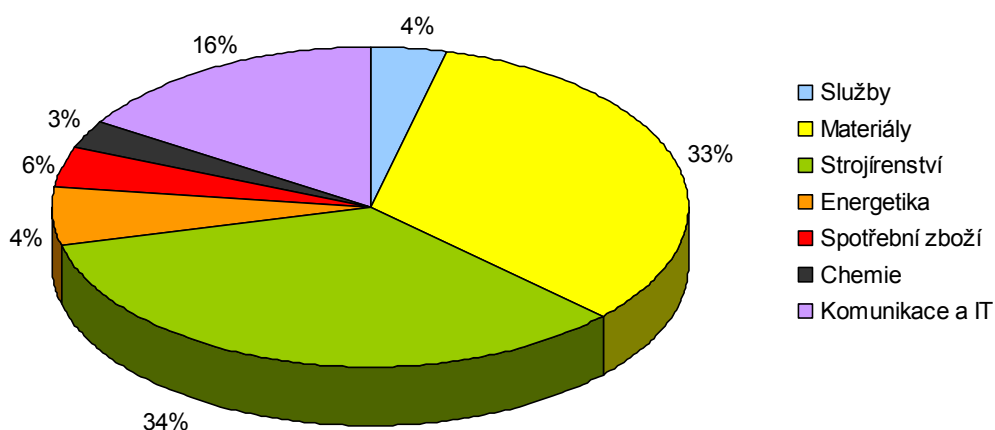
Zdroj: Tata Group (2011h), Goldstein (2008a)

Z grafu č. 7 je patrné, že v prvních třech sledovaných finančních letech domácí příjmy společnosti vzrůstaly pouze lehce. Údaje týkající se zahraničních příjmů za tyto první tři FY bohužel nejsou dostupné, nicméně podle jejich vývoje od FY 2002-03 až do FY 2004-05 můžeme předpokládat, že zahraniční příjmy tvořily do té doby poměrně malou část celkového příjmu Tata Group. Ve finančním roce 2006-07 pak zahraniční příjmy tvořily již 37 % celkových příjmů, které se pak více než zdvojnásobily ve FY 2007-08. Abychom zdůvodnili tento nárůst příjmu, pomůže nám, pokud porovnáme grafy č. 6 a 7. Pokud si uvědomíme, že většina M&A uskutečněných v roce 2007 spadá účetně do finančního roku 2007-08, pak je zřejmé, že byl tento nárůst příjmů způsoben právě realizací těchto M&A (v tomto roce byla zrealizována akvizice společnosti Corus). Nejvýnosnějším finančním rokem byl pro skupinu Tata Group FY 2008-09, kdy dosáhla nejvyšších příjmů za celou dobu své existence (přesně 70,9 mld. USD). Následující FY 2009-10 došlo ke snížení celkových příjmů, což také koresponduje se sníženou aktivitou spojenou s realizací M&A (viz v grafu č. 6 hodnotu pro rok 2009). Pravděpodobně také Tata Group ve FY 2008-09 prodala některé své akvizice, čímž se zvýšil její zisk v tomto FY, nicméně měl tento krok dopad na zahraniční příjmy, které

díky tomu v následujícím FY 2009-10 značně poklesly. V příštím FY 2010-11 lze předpokládat, že údaje uvedené v grafu č. 6 pro rok 2010 budou mít opět lehce pozitivní vliv na celkové roční příjmy Tata Group.

V úvodu této studie jsme zmiňovali sedm hlavních sektorů, ve kterých Tata Group podniká. Graf č. 8 ukazuje, kolika procenty se tyto jednotlivé sektory podílí na tvorbě celkových příjmů.

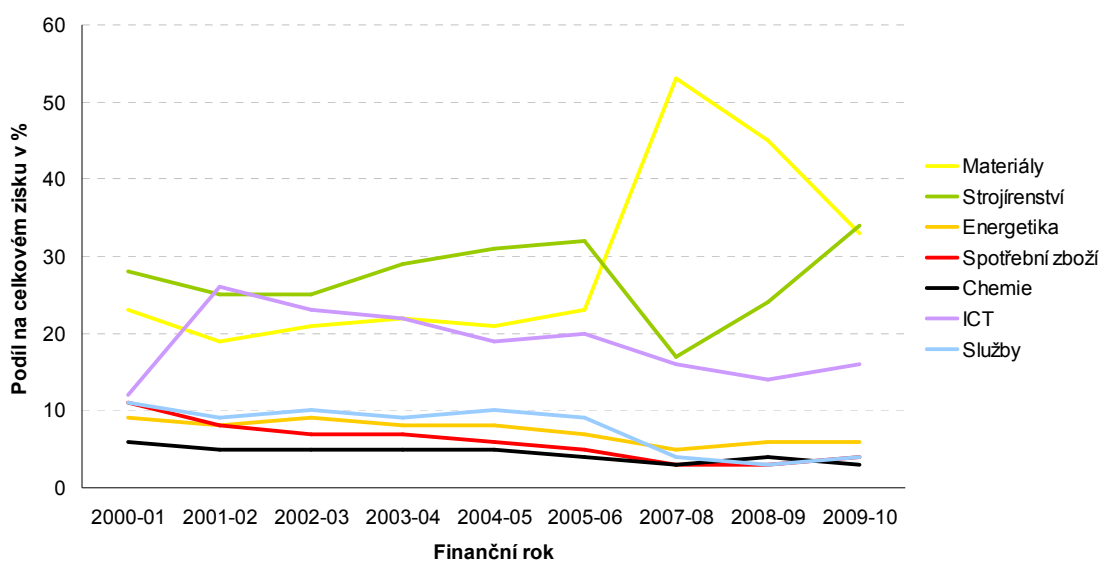
Graf č. 8: Podíl sektorů na celkových příjmech Tata Group ve FY 2009-10



Zdroj: Tata Group (2011i), vlastní analýza

Z grafu č. 8 je zřejmé, že nejvýznamnějšími podnikatelskými sektory skupiny Tata Group jsou v současné době komunikační a informační technologie, strojírenství a materiály, které dohromady generují 83 % veškerých příjmů. Ze zajímavosti jsme se pokusili z dostupných dat zjistit, jestli se nějakým způsobem tento stav v minulosti měnil. Graf č. 9 nám pak ukazuje vývoj podílu jednotlivých sektorů na celkových příjmech Tata Group za posledních několik dostupných finančních let.

Graf č. 9: Vývoj podílu sektorů na celkových příjmech Tata Group ve FY



Zdroj: Tata Group (2011i), vlastní analýza

Z obou grafů č. 8 a 9 je zřejmé, že ty sektory, které generují nejvíce příjmů v současnosti, byly stejně významné i v minulosti. První místo si dnes udržuje strojírenství reprezentované zejména společnostmi Tata Motors, která byla jednou z prvních firem z rozvojových zemí, která začala vyrábět a sestavovat kompletní automobily od úplného základu. Sektor materiálů je reprezentován společnostmi Tata Steel, která v roce 2000 dokázala zlepšit své hospodaření se surovinovými zdroji a snížit stav pracovní síly natolik, že se stala jedním z nejefektivnějších výrobců na světě. Poslední nejvýznamnější sektor zastupují zejména společnosti Tata Communications a Tata Consultancy Services. Druhá ze jmenovaných firem je nejstarší a největší indickou outsourcingovou společností, která jako první prosazovala „model globálních dodávek“. Díky vzdělaným a zkušeným pracovníkům je dnes schopná velice kvalitně a přitom levně vyvíjet pro své klienty z vyspělých států softwarové programy a podnikové procesy a spravovat počítačové systémy přes půlku zeměkoule (Goldstein 2008a).

Dnes společnost Tata Group zaměstnává po celém světě téměř 400 000 zaměstnanců. V Indii se dokonce řadí mezi největšího zaměstnavatele v soukromém sektoru. Její mezinárodní příjmy tvoří více než 38 % celkových příjmů, přičemž ty dosahují téměř 5 % hrubého domácího produktu celé Indie. Pro Indii je Tata Group velice významná nejenom jako zaměstnavatel a plátec největších daní do státní pokladny, ale i pro svoji orientaci na vývoj produktů určených speciálně pro indický trh

a projekty týkající se sociální péče a životního prostředí, na které jenom ve FY 2009-10 poskytla 55 mil. USD (Tata Group 2011h). Co však činí tuto nadnárodní společnost tak úspěšnou? Abychom si tuto otázku objasnili, v další kapitole se zaměříme zejména na její hlavní strategie a konkurenční výhody.

5.2.5 Motivy a strategie společnosti

Porter (1990) ve své práci uvádí, že základním klíčem úspěchu velkých firem je vývoj, osvojení a implementace určitých klíčových hodnot do fungování firmy. Takových hodnot, které se Tata Group snaží naplňovat, je pět: čestnost, porozumění, dokonalost, jednota a odpovědnost. Je ale zřejmé, že samotné zavedení těchto hodnot nebylo hlavní příčinou úspěchu této společnosti. Pravděpodobně však díky stylu podnikání, který bere ohled právě na tyto hodnoty, se stala Tata Group nejvýznamnější a zřejmě i nejváženější společností v Indii.

Aby nadnárodní společnost mohla uspět na globálním trhu, musí umět definovat své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ji ohrožují. K tomuto účelu může sloužit SWOT analýza, na základě které se pak společnost musí pokusit převést své slabé stránky na silné, prozkoumat nové příležitosti a omezit na minimum hrozby. SWOT analýza pak slouží ke správnému určení strategického záměru společnosti tak, aby dosáhla největšího možného úspěchu. Saini (2008) se pokusil sestavit základní SWOT analýzu Tata Group, kterou znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: SWOT analýza Tata Group

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušenosti	Hodnotový řetězec
Obchodní model	Distribuce
Zdroje a schopnosti	
Kultura	
Příležitosti	Hrozby
Export	Volný trh
Nové produkty	Ekonomická globalizace
Nové trhy	
Fúze a akvizice	

Zdroj: Saini (2008)

Ze SWOT analýzy jasně vyplývá, že hlavními přednostmi Tata Group jsou rozsáhlé zkušenosti, dostupné zdroje surovin a schopnosti lidí, ale také současný obchodní model společnosti. Příležitosti se pak skrývají v exportu do zahraničí, ve vývoji nových produktů a ve vstupu na zahraniční trhy například formou fúzí a akvizic. Mezi slabosti pak autor řadí hodnotový řetězec a distribuci a jako nejvýznamnější hrozbu uvádí zejména samotnou ekonomickou globalizaci, která s sebou přináší ostré konkurenční prostředí, které je hrozbou pro všechny firmy působící na globálním trhu.

Motivy i strategie jednotlivých společností Tata Group se mohou značně odlišovat. Některé chtějí působit pouze na domácím trhu, jiné naopak silně expandují do zahraničí a těmto motivům jsou pak strategie přizpůsobeny. Hlavní motiv Tata Group však vyplývá i z výše uvedené SWOT analýzy. V současné době se tato společnost skutečně snaží využít výše uvedených příležitostí ve svůj prospěch a posílit tak svoji konkurenceschopnost na globálním trhu. Nejvýznamnějším motivem celé společnosti Tata Group je proniknout na nové zahraniční trhy, na kterých by mohla získat silné postavení. V rozhovoru reportéra Agrawala (2007) uvedl výkonný ředitel Tata Sons Alan Rosling skutečnost, že expanze Tata Group je zaměřena na čtyři hlavní geografické oblasti. První oblastí jsou vyspělé státy Evropy (zejména Velká Británie), Spojené státy americké a Japonsko, Austrálie a Korea (tato skutečnost také částečně odpovídá našim závěrům z analýzy fúzí a akvizic). Druhou oblastí jsou pak sousední země domácího státu Tata Group, které jsou Indii blízké nejenom geograficky, ale také kulturně a potýkají se s podobnými problémy. Jedná se zejména o státy jako Bangladéš a Srí Lanka, ale třeba i Pákistán. Třetí oblast pak tvoří státy s velkými rozvíjejícími se trhy, kterými jsou Čína, Malajsie, Thajsko, Spojené Arabské Emiráty, Saúdská Arábie, Írán a Jihoafrická republika a poslední oblastí jsou státy s nově vznikajícími trhy, např. Indonésie, Vietnam, Brazílie a Egypt. Jednotlivé společnosti Tata Group pak operují v různých oblastech. Například ty, které spadají do sektoru služeb a komunikací (např. Indian Hotels Company, Tata Communications) operují spíše ve vyspělých státech západní Evropy a v USA a naopak společnosti z průmyslového sektoru (Tata Steel a Tata Motors) více působí na geograficky blízkých a rychle rostoucích velkých trzích, kde je poptávka po jejich produktech větší.

Hlavní současnou strategií Tata Group, které využívá k úspěšné expanzi na zahraniční trhy, je uskutečňování četných fúzí a akvizic. Ty však neslouží pouze k expanzi, ale mají také další pozitivní vedlejší efekty. Příkladem může být akvizice společnosti Tata Steel (získání ocelářské firmy Corus), díky které získala Tata Group

pod kontrolu velkou část světového ocelářského průmyslu. Ocelářské produkty Tata Steel pak slouží například společnosti Tata Motors, která je získává za velice nízkou pořizovací cenu. Nízké pořizovací náklady pak ovlivňují konečnou cenu produktů, které jsou vysoce konkurenceschopné na globálním trhu. Automobily Nano, které Tata Motors vyrábí, jsou dnes nejlevnějšími osobními vozidly na světě, byť jejich odbyt zatím zaostává za očekáváním. Další významnou strategií Tata Group je snaha udržet náklady na suroviny na co nejnižší možné úrovni k dosažení nejnižších cen finálních produktů na trhu. K tomu Tata Group investovala obrovské množství prostředků do vlastního výzkumu a vývoje s cílem dosáhnout nejvyšší možné kvality výrobků za co nejnižší cenu (Saini 2008).

5.2.6 Konkurenční výhody a nevýhody

Ze SWOT analýzy uvedené v tabulce č. 4 je zřejmé, že nejvýznamnějšími hrozbami jsou pro Tata Group volný trh a ekonomická globalizace. Nejjednodušším způsobem, jak odolat nástrahám ekonomické globalizace, která s sebou přináší zejména ostré konkurenční prostředí, a zároveň být úspěšným na globálním trhu, je získat a posilovat své konkurenční výhody a snažit se o jejich trvalou udržitelnost. Jelikož jsou i konkurenční výhody jedním z klíčů k úspěchu Tata Group, pokusíme se alespoň některé z nich v této kapitole shrnout.

I přes to, že Tata Group není zrovna ve výzkumu a vývoji nových výrobních technologií na nejvyšší příčce pomyslného žebříčku nejvíce inovativních nadnárodních společností, neznamená to však, že nemůže být na globálním trhu úspěšná. Její výhodou je, že si z již existujících technologií vynalezených například některými americkými společnostmi umí vybrat ty nejefektivnější a dokáže je využívat díky svému kvalitnímu lidskému kapitálu. Vlastní výzkumná a vývojová centra pak slouží zejména ke zlepšování procesu výroby a její celkové efektivitě, díky níž se společnosti daří zvyšovat kvalitu při současném zachování nejnižších cen konečných produktů. Efektivní produktivita však dnes není pouze otázkou vyvíjení a využívání nových technologií, ale je také určena lidským kapitálem, který dané technologie využívá a organizuje. Kvalitní řízení lidských zdrojů se proto v dnešní době stává mnohem důležitějším, než tomu bylo v minulosti (Kasbekar 2000).

Jak napsal ve svém článku Moraes (2006), klíčovou konkurenční výhodou Tata Group jsou její zaměstnanci pocházející z Indie. Indie má velké množství vysoce kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kteří jsou současně snadno dostupným

a velice levným zdrojem výroby. Tato skutečnost pak vytváří značnou konkurenční výhodu, kterou má Tata Group oproti svým mnohým konkurentům pocházejícím nejenom z vyspělých, ale i z rozvojových států. Saini (2008) uvádí, že Tata Group umožňuje svým zaměstnancům rozhodovat o své práci a kulturních hodnotách a nepenalizuje je za chyby, kterých se dopustí. Spíše naopak jsou chyby chápány jako ponaučení, které vede zaměstnance k jejich neustálému osobnímu zlepšování. Celá skupina se tak snaží podporovat zájmy a postoje svých zaměstnanců a zlepšovat budoucnost nejenom jejich, ale i celých jejich rodin.

Další konkurenční výhodou Tata Group oproti soupeřům zejména z vyspělých zemí je tržní prostředí, ze kterého Tata Group vzešla. Nekvalitní indická infrastruktura, ale i malá kupní síla indického obyvatelstva (která ovšem nyní velmi rychle roste) donutila tuto společnost, aby se svou výrobou všem těmto složitostem přizpůsobila. V okamžiku, kdy již bylo zřejmé, že na domácím trhu bude úspěšná, začala expandovat nejenom do vyspělých států, ale také do jiných rozvojových zemí. Jak řekl Ratan N. Tata (Polakovič 2007), expanze Tata Group se soustředí do rozvojových zemí také z toho důvodu, že rozumí rozvojovým státům a jejich problémům mnohem více, než firmy z vyspělých států. K podnikání v těchto státech pak Tata Group přistupuje přinejmenším s takovým poctivým úsilím, se jakým přistupují i místní podniky.

Jak již bylo uvedeno ve SWOT analýze v tabulce č. 4, jednou ze silných stránek Tata Group je i její obchodní model, který může být taktéž konkurenční výhodou. Osterwalder, Pigneur a Tucci (2005) ve své práci uvádí, že obchodní model je koncepční nástroj obsahující soubor prvků a jejich vztahů umožňující vyjadřovat obchodní logiku a specifika firem. Současně popisuje hodnotu, kterou společnost nabízí jednomu nebo více segmentům zákazníků a dále také strukturu společnosti a její marketingové a dodavatelské partnerské sítě, které generují zisk a udržitelný tok příjmů. Obchodní model, který využívá Tata Group, se nazývá Tata Business Excellence Model (dále jen TBEM) a zastřešuje jej společnost Tata Sons, konkrétně její divize Tata Quality Management Service. Díky TBEM, který byl zkonstruován tak, aby zlepšoval strategie a obchodní cíle, dokáže Tata Group zachytit a využívat nejlepších globálních obchodních procesů a postupů, což se následně pozitivně promítá do vývoje společnosti a její schopnosti držet krok ve stále se měnícím globálním tržním prostředí. Tata Group například při zahájení prodeje nejlevnějšího automobilu Nano na indickém trhu oslovila nejprve dva cílové segmenty zákazníků, kterými byli majitelé skútrů a motocyklů. Následně pak byla skupinou Tata Group vytvořena hustá síť distribučních kanálů

k oslovení a následnému získání zákazníků. Využívání základních schopností a efektivní přizpůsobení jednotlivých aktivit k úspěšné implementaci obchodního modelu pak může vytvářet velkou konkurenční výhodu, která současně koresponduje se strategií společnosti (Saini 2008).

Neopomenutelnou konkurenční výhodou jsou také obchodní značka Tata Group, kterou si za léta své existence společnost vybudovala a dále také obchodní značky společností, které během let získala pomocí akvizic (např. Land Rover a Jaguar). Nejenom v povědomí zákazníků, ale i jejich konkurentů jsou obchodní značky Tata Group symbolem kvality a často i velice nízké ceny.

Definovat přesné konkurenční výhody a nevýhody za celou skupinu Tata Group není příliš snadné, neboť každá společnost patřící do této skupiny má jistě další individuální konkurenční výhody, kterých využívá při boji s konkurencí a stejně tak se potýká i s různými nevýhodami. V této kapitole jsme se snažili přiblížit alespoň základní konkurenční výhody, o kterých se v souvislosti s Tata Group diskutuje. Zajímavé je, že práce o konkurenčních nevýhodách Tata Group se v takové míře neobjevují. Bylo by jistě nesprávné se domnívat, že tato společnost žádné konkurenční nevýhody nemá. Pro jejich přesnější popsání bychom však museli prostudovat dostupnou literaturu týkající se jednotlivých společností Tata Group a definovat je pak s ohledem na činnosti, které tyto jednotlivé společnosti vykonávají a konkurenci, se kterou se potýkají.

I přes to bychom však mohli uvést alespoň jednu hlavní konkurenční nevýhodu Tata Group. Tou může být skutečnost, že mnoho zákazníků preferuje spíše produkty nadnárodních společností z vyspělých států a mnoho podnikatelů by také spíše preferovalo spolupráci se společnostmi původem z rozvinuté země. Je to dáno představou chaotického systému výroby a hospodaření v rozvojových státech, ale i nestabilitou politického systému a mnohdy i velice zkorumpovaného prostředí, ze kterého pocházejí. Tato negativa pak na společnost vrhají stín nespolehlivosti, nedůvěry a nestability. Kromě toho mohou být tyto nadnárodní společnosti považovány například za vykořisťovatele pracovní síly kvůli jejich snaze dosáhnout co nejnižších nákladů na výrobu a tím i nízkých cen konečných produktů, což je mnohdy považováno za jediný způsob, kterým mohou dosáhnout konkurenceschopnosti na globálním trhu. Tento argument je podle našeho názoru opodstatněný pouze v případě menších společností. Velké nadnárodní korporace, bez ohledu na původ svého vzniku, se však nijak

významně ve svém chování a svých cílech, které sledují, neodlišují. Většina z nich do svého fungování implementovala sérii hodnot, kterými jsou v případě Tata Group čestnost, porozumění, dokonalost, jednota a odpovědnost. S těmito hodnotami nadnárodní společnosti často seznamují i širokou veřejnost a jsou si proto vědomé fatálních následků, které by je mohly postihnout v případě porušení těchto hodnot.

6 Závěr

V úvodu jsme si stanovili tři základní cíle této práce. Pojdme se nyní v závěru pokusit o shrnutí hlavních poznatků, k nimž jsme dospěli při naší snaze o splnění těchto předem definovaných cílů.

Abychom pochopili širší souvislosti, museli jsme si nejprve definovat, co je to globalizace a co se skrývá pod pojmem konkurence. Existence globalizace, tohoto složitého procesu zasahujícího do ekonomického, politického i kulturního prostředí, ve kterém žijeme, je podmíněna určitými předpoklady, kterými jsou např. rozvoj informačních technologií, ekonomická liberalizace, ale i existence nadnárodních společností. Hlavními atributy globalizace jsou internacionalizace, transnacionalizace, interdependence, regionalismus a integrace, časová komprese a mimo jiné také globální konkurence. Existence konkurence je předpokladem fungování základního tržního mechanismu, jehož podstatou je vzájemný střet protichůdných zájmů dvou subjektů na trhu (Fuchs a Tuleja 2003). Dnes již nemůžeme nahlížet na konkurenci pouze jako na proces odehrávající se uvnitř státu, neboť se díky procesu globalizace prakticky vytratily hranice její geografické působnosti. Představa globální konkurence byla v minulosti spojena zejména s TNCs z vyspělých států. Díky velkému rozvoji trhů a ekonomik mnoha rozvojových států se však i TNCs pocházející z těchto států stále více zapojují do globální konkurence. Podle vývoje v posledních několika letech lze předpokládat, že v budoucnu budou i tyto společnosti hrát v globální ekonomice velice významnou roli.

Ve třetí kapitole této práce jsme se pokusili shrnout všeobecné poznatky o nadnárodních společnostech charakterizovaných jako firmy tvořené mateřskou společností a přidruženými dceřinými společnostmi ve více než jednom státě a v rámci svého strategického systému rozhodování provozující společnou soudržnou firemní politiku (UNCTAD 2011a). Jejich podstatou je transnacionalizace výroby, která je jednou z metod, díky které TNCs mohou zvyšovat své příjmy při současném snižování nákladů. Díky TNCs také dochází k přeshraniční integraci ekonomických subjektů do globálních hodnotových řetězců a výrobních sítí. Kvalitní a detailně propracované hodnotové řetězce a výrobní sítě mohou TNCs poskytovat v globálním konkurenčním boji obrovskou výhodu oproti jejím soupeřům. Nadnárodní produkci TNCs lze rozdělit na tržně orientovanou (hodnotící zejména velikost trhu a strukturu poptávky) a zdrojově

orientovanou (využívající geografických rozdílů ve znalostech, nákladech na mzdy, produktivitě práce atd.).

Ve čtvrté kapitole jsme se již konkrétně zaměřili na TNCs z rozvojových států, které se od svých protějšků liší zejména ve vlastnictví, technologických schopnostech a kapitálové dostupnosti. Pokusili jsme se také přiblížit motivy těchto TNCs, které je vedou k zapojování do globální ekonomiky. Hlavním motivem všech nadnárodních společností je zvýšit svůj zisk a kapitálovou hodnotu majetku. Jako další motivy jsme pak identifikovali také snahu hledat nové zdroje výroby a nový trh, na kterém by společnosti mohly získat silné postavení, dále také snahu diverzifikovat výrobu a snížit tak riziko případného neúspěchu anebo uniknout nevyhovujícím daním. Integrace TNCs z rozvojových států do globální ekonomiky může mít také kořeny v silném etnickém poutě anebo v samotné motivovanosti vedení těchto společností, které bývá stejně ambiciózní a zkušené jako vedení TNCs z vyspělých států. TNCs z rozvojových států se do globální konkurence zapojují obvykle ve třech hlavních úrovních. Buď jako iniciátoři, rychlí následovníci anebo jako nadějně globalizující společnosti. Míra jejich současného zapojení do globální ekonomiky může být měřena pomocí různých indikátorů (individuálních internacionalizačních indikátorů, internacionalizačních indikátorů regionální diverzifikace a kompozitních internacionalizačních indikátorů). Každý z těchto indikátorů má určité výhody a nevýhody, nicméně nejhodnějšími indikátory jsou z tohoto pohledu kompozitní, jelikož kombinují všechny tři složky skupiny individuálních internacionalizačních indikátorů (strukturální, výkonnostní i subjektivní indikátory). Mezi takové indikátory patří například i index transnacionality, se kterým jsme následně pracovali ve statistické analýze. Abychom pochopili, co umožňuje TNCs z rozvojových států soupeřit se svými protějšky, definovali jsme také konkurenční výhody, které tyto TNCs mají. Mezi tyto hlavní výhody patří snadná dostupnost nízkonákladových výrobních zdrojů (pracovní síly, zdrojů surovin, majetku, vybavení, ale i kapitálu), složitě tržní prostředí domácího státu, které generuje značnou výhodu oproti TNCs z vyspělých států při expanzi na podobně strukturálně složitě zahraniční trhy a již dříve zmíněný dodavatelský řetězec a jeho řízení. Naopak nevýhody ztěžující zapojení těchto TNCs do globální ekonomiky představují malá inovační schopnost, nedostatečná znalost zejména ekonomického prostředí vyspělých států, ale i neexistence vlastní světově známé značky, či nezkušený management. Jádro strategií expanze těchto TNCs pak spočívá zejména v posílení konkurenčních výhod a snaze eliminovat své konkurenční nevýhody na minimum.

Hlavní strategie spočívají obvykle ve snaze vytvořit silnou globální značku, inovovat produkty ke zvýšení konkurenceschopnosti TNCs, stát se vedoucím v určité výrobní kategorii, či například získat nové přírodní zdroje atd. Závěrem této kapitoly jsme zhodnotili, že vstup TNCs z rozvojových zemí na do globální ekonomiky bude mít nejspíše velice výrazný vliv na zostření globálního konkurenčního prostředí, ale také na kvalitu produktů, inovační schopnosti TNCs a počet uskutečněných fúzí a akvizic. Problémem by pak mohl být negativní všeobecný dopad působení TNCs na malé výrobce, kteří nemají možnost vyrábět za stejné náklady produkty, jejichž kvalita bude srovnatelná s kvalitou produktů nadnárodních společností. Toto hyperkonkurenční prostředí (viz D'Aveni 1994) by tak mohlo vést k jejich likvidaci.

V první části páté kapitoly jsme se pokusili na základě několika statistických analýz identifikovat rozdíly mezi TNCs z rozvojových států a TNCs ze států vyspělých. Na souboru dat, který obsahoval 185 největších TNCs podle zahraničních aktiv z roku 2008 (z toho 92 pocházelo z rozvojových států a 93 ze států vyspělých) jsme postupně ověřili tři námi formulované nulové hypotézy a všechny jsme mohli na 5% hladině významnosti zamítnout. Výsledkem testování první hypotézy je skutečnost, že TNCs z rozvojových států jsou mnohem častěji diverzifikované konglomeráty než jejich protějšky z vyspělých států. Motiv diverzifikace výroby je tedy pro tyto TNCs mnohem významnější, což může být následkem jejich snahy snížit riziko plynoucí z nejistějšího prostředí jejich původu. Zamítnutím druhé nulové hypotézy jsme dospěli k závěru, že nadnárodní korporace z rozvojových států operují v odlišných průmyslových sektorech než jejich konkurenti z vyspělých zemí. Po podrobnějším prozkoumání jsme zjistili, že TNCs z rozvojových států podnikají spíše v dřevařském a papírenském průmyslu, ve stavebnictví, elektronickém a elektrotechnickém průmyslu a překvapivě také v sektoru služeb a obchodu. Naopak nejmenší zastoupení mají v průmyslech náročných na vědu, výzkum a technologie, konkrétně ve farmaceutickém a chemickém průmyslu a dále také ve strojírenství a obrábění kovů a energetice. Třetí formulovaná hypotéza byla taktéž zamítnuta na 95% hladině spolehlivosti. Výsledkem tohoto testu bylo zjištění, že TNCs z rozvojových zemí se od svých protějšků liší v indexu transnacionality. Hlubším zkoumáním rozdílů mezi jednotlivými složkami, ze kterých se index vypočítává, jsme došli k závěru, že největší rozdíl vyplývá z odlišné zaměstnanosti. TNCs z vyspělých států pravděpodobně shání pracovní sílu v zahraničí kvůli snížení svých výrobních nákladů, zatímco TNCs z rozvojových států najímají raději na práci svoji levnou domácí pracovní sílu. Díky tomu je jejich průměrný podíl zahraniční zaměstnanosti na celkové

zaměstnanosti o 16% bodů nižší než u jejich protějšků z vyspělých států. Jsme si vědomi, že statistické postupy použité v této práci nám sice umožnily identifikovat určité rozdíly mezi nadnárodními společnostmi z rozvojových a vyspělých států, nicméně nám ale nebyly schopny tyto rozdíly vysvětlit. Veškeré závěry této části proto mají pouze spekulativní charakter. K jejich přesnému vysvětlení by bylo zapotřebí intenzivnějších výzkumných studií (např. případových studií), které by byly přímo zaměřeny na motivy a strategie jednotlivých nadnárodních společností. Tato skutečnost také poukazuje na vhodnost volby dvou analytických částí v této práci – kvantitativních analýz a případové studie.

Poslední částí této práce byla případová studie zaměřená na nadnárodní korporaci Tata Group. Tata Group je společnost s téměř 150-ti letou historií a za tu dobu si nejenom v Indii, ale i ve světě vybudovala patřičné postavení. Jak jsme si ukázali, hlavním motivem této společnosti je vyhledávání nových trhů, na kterých by mohla získat silné postavení. Její strategie při zapojování do globální konkurence spočívá zejména ve značných fúzích a akvizicích, které Tata Group uskutečňuje. Díky některým strategickým akvizicím (např. ocelářské společnosti Corus či britské Teltey Group) získala nejenom velkou kontrolu nad určitým světovým průmyslem, ale i značné konkurenční výhody při výrobě produktů jednotlivých společností (například nízké ceny konečných výrobků). Z výsledků analýzy fúzí a akvizic jsme dospěli k názoru, že Tata Group v posledních několika letech expandovala zejména do Evropy a Severní Ameriky a její další expanze se bude nadále ubírat jak tímto směrem, tak i do rozvojových zemí, jejichž problémy a tržní prostředí pro ni nejsou ničím cizím vzhledem k tomu, v jakém prostředí sama vznikala. V další expanzi jí mohou také pomoci její značné konkurenční výhody, které má zejména ve své známé a důvěryhodné obchodní značce, strategickém a efektivním obchodním modelu TBEM, kvalitním a levném lidském kapitálu a vysoce efektivní nízkonákladové produktivitě, která jí umožňuje vyrábět některé výrobky za velice nízkou cenu při zachování vysoké kvality. Na základě případové studie můžeme jistě právem označit Tata Group za jeden z nejkonkurenceschopnějších konglomerátů z rozvojových zemí na světě.

Do budoucna bude jistě velice zajímavé sledovat další kroky a expanzi na zahraniční trhy nejenom této námi sledované společnosti Tata Group, ale i ostatních nadějných nadnárodních korporací z dalších rozvojových států. Pravdou však je, že by úspěch Tata Group mohl být značnou motivací a inspirací pro další podobné společnosti z rozvojových zemí, které ještě nesebraly dostatek odvahy ke svému zapojení do

globální konkurence i přes to, že mají velký potenciál stát se v tomto prostředí úspěšnými.

Tato práce poskytuje pouze základní přehled o TNCs z rozvojových států, možnostech jejich zapojení do globální ekonomiky a jejich odlišnostech od TNCs z vyspělých států. Další výzkum by se mohl zaměřit například na zkoumání časové řady vývoje indexu transnacionality anebo jiných indikátorů míry internacionalizace. K tomu by však bylo zapotřebí několikanásobné množství dat a také času na jejich zpracování a následné analyzování.

Použitá literatura a zdroje

AGRAWAL, S. (2007), The Internationalisation Imperative, February 2007, Interview, [online], [cit. 2011-07-30]

Dostupné z:

<<http://www.tata.com/media/interviews/inside.aspx?artid=jk6+5DjwIcY=>>

BCG Report (2006), The New Global Challengers: How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World, The Boston Consulting Group (BCG), May 2006, [online], [cit. 2011-07-04]

Dostupné z:

<http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/New_Global_Challengers_May06.pdf>

BELL, D. (1979), The Cultural Contradictions of Capitalism, BasicBooks – Member of the Perseus Book Group, New York, ISBN 0-465-01499-2

BERNÁŠEK, V (2002), Globalizační procesy ve světové ekonomice, 1. vyd, Praha, Vysoká škola ekonomická 2002, 259 stran, ISBN 80-245-0265-8

BUCKLEY, P. J., CASSON, M. (2002), The Future of the Multinational Enterprise, Palgrave Macmillian, September 2002, 142 stran, ISBN 978-1-4039-0299-3

BUSINESS WEEK (2004), Ratan Tata's Trials and Triumphs, Business Week, July 2004, [online], [cit. 2011-07-19]

Dostupné z:

<http://www.businessweek.com/magazine/content/04_30/b3893073.htm>

CIHELKOVÁ, E., HNÁT, P. (2008), Budoucnost Evropské unie v kontextu nového regionalismu, Politická ekonomie, 2008, roč. LVI, č. 1, ISSN 0032-3233, [online], [cit. 2011-05-11]

Dostupné z:

<www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=631.pdf>

COE, N. M., DICKEN, P., HESS, M. (2008), Global Production Networks: Realizing the Potential, *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, February 2008, Oxford University Press, str. 271-295

Dostupné z:

<<http://joeg.oxfordjournals.org/content/8/3/271.full.pdf+html>>

CUERVO-CAZZURA, A., GENC, M. (2008), Transforming Disadvantages Into Advantages: Developing-country MNEs in the Least Developed Countries, *Journal of International Business Studies*, Academy of International Business, Vol. 39, No. 36, April 2008, [online], [cit. 2011-08-11]

Dostupné z:

<<http://www.baruch.cuny.edu/writingcenter/documents/GencText.pdf>>

D'AVENI, R. A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York, The Free Press, 1994, ISBN 0-02-906938-6

DENNIS, K. G. (1977), *Competition in the History of Economic Thought*, Arno Press, New York, 1977, ISBN 0-405-10779-X

DICKEN, P. (2003), *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century*, 4. vyd., London, SAGE Publications Ltd., 2003, ISBN 0-7619-7149-1

DÖRRENBÄCHER, CH. (2000), Measuring Corporate Internalisation: A Review of Measurement Concepts and their Use, *Intereconomics: Review of European Economic Policy*, Vol 35, No. 3, May/June 2000, str. 119 – 126, [online], [cit. 2011-07-04]

Dostupné z:

<<http://www.intereconomics.eu/downloads/getfile.php?id=107&human=2&human=2>>

DUNNING, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishers Ltd., 1993, 687 s., ISBN 0-201-17530-4

FUCHS, K., TULEJA, P. (2003), *Základy ekonomie*, 1. vyd., Praha, Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-74-2

GEREFFI, G. (2005), The Global Economy: Organization, Governance, and Development, The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press and Russell Stage Foundation, 2005, [online], [cit. 2011-06-05]

Dostupné z:

<http://www.soc.duke.edu/~ggere/web/Global_Economy_chapter_Handbook_2005.pdf

GEREFFI, G., STURGEON, T. J., HUMPHREY, J. (2005), The Governance of Global Value Chains, Review of International Political Economy, Vol. 12, No. 1, February 2005, [online], [cit. 2011-06-04]

Dostupné z:

< http://www.global-production.com/scoreboard/resources/sturgeon_2005_governance-of-value-chains.pdf >

GOLDSTEIN, A. (2008a), Emerging Economies' Transnational Corporations: The Case of Tata, Transnational Corporations, Vol. 17, No. 3, December 2008, str. 85 - 108, [online], [cit. 2011-07-04]

Dostupné z:

<http://unctad.org/en/docs/diaeiia20083_en.pdf#page=93>

GOLDSTEIN, A. (2008b), The Internationalization of Indian Company: The Case of Tata, Center for Advanced Study of India, CASI Working Paper Series, No. 08-02, January 2008, [online], [cit. 2011-07-14]

Dostupné z:

<<http://www.sajaforum.org/files/ag-wp-final.pdf>>

HINKOVÁ, L. (2009), Nadnárodní firmy z rozvojových zemí a analýza determinant přímých zahraničních investic, Univerzita Karlova, přírodovědecká fakulta, 2009, vedoucí bakalářské práce RNDr. Josef Novotný, Ph.D.

HOLMAN, R. a kol. (2001): Dějiny ekonomického myšlení, 2. vydání, Praha, C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-631-X

HRDLOVIČ, R. (2008), Teorie konkurence a antimonopolní politika, Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta národohospodářská, 2008, vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Eva Kindlová, CSc.

HYLMAROVÁ, Š. (2009), Globalizace – předpoklady, atributy a dopady, Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta mezinárodních vztahů, 2009, vedoucí bakalářské práce Ing. Martina Jiránková, Ph.D.

JENÍČEK, V. (2002), Globalizace světového hospodářství, 1.vydání, Praha: C. H. Beck 2002, 152 stran, ISBN 80-7179-787-1

KASBEKAR, K. (2000), Defining the Competitive Advantage, September 2000, [online], [cit. 2011-07-31]

Dostupné z:

<<http://www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=73YbupY2yr8=>>

KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. (2001), Světová ekonomika: Nové jevy a perspektivy, 1.vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, str. 21-22, ISBN 80-7179-311-6

LILJENBERG, A. (2001), Customer-gearred Competition – a socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens, Stockholm School of Economics, EFI, The Economic Research Institute, Stockholm, 2001, [online], [cit. 2011-05-15]

Dostupné z:

<<http://hhs.diva-portal.org/smash/get/diva2:221666/FULLTEXT01>>

MADRONOVÁ, R. (2009), Monopol – problém či přínos pro ekonomiku?, Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2009, vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzana Hrdličková

MERGERMARKET (2011), Mergermarket, [online], [cit. 2011-07-25]

Dostupné z:

<<http://www.mergermarket.com/home/>>

MORAES, C. (2006), Business In a Borderless World, July 2006, [online],
[cit. 2011-07-31]

Dostupné z:

<<http://www.tata.com/article.aspx?artid=AzTP7F6XXSo>>

NOVÁKOVÁ, L. (2008), Globalizace a úloha nadnárodních společností, Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta mezinárodních vztahů, 2008, vedoucí bakalářské práce
Ing. Martina Jiránková, PhD.

OANDA (2011), Historical Exchange Rates, [online], [cit. 2011-07-24]

Dostupné z:

<<http://www.oanda.com/currency/historical-rates/>>

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI L. CH. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future of the Concept, Communication of the Association for Information System, Vol. 15, May 2005, [online], [cit. 2011-07-31]

POLAKOVIČ, I. (2007), Ratan Tata – nočná mora z Indie, Biznis - eProfit, červen 2007, [online], [cit. 2011-07-31]

Dostupné z:

<<http://profit.etrend.sk/biznis/ratan-tata-nocna-mora-z-indie.html>>

PORTER, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, London, Macmillan Press, 1990, 855 stran, ISBN 0-333-51804-7

PORTER, M. E. (1986), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986, ISBN 0-87584-140-6

PORTER, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction, London, Collier Maxmilian, 1985, ISBN 0-684-84146-0

PRESSMAN, S. (2006), Fifty Major Economists, 2. vyd., Routledge, Abingdon, Oxon, 2006, ISBN 0-415-36648-8.

RUGMAN, A. M., VERBEKE, A. (2001), Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, March 2001, str. 237 – 250

Dostupné z:

<<http://www.kelley.indiana.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/SubsidiarySpecificAdvantagesinMNEs.pdf>>

SAINI, M. (2008), The Tata Group: Strategic Leader, March 2008, [online], [cit. 2011-07-29]

Dostupné z:

<<http://organisationalexcellence.files.wordpress.com/2008/03/microsoft-word-tata-group.pdf>>

SAVIOTTI, P. P., KRAFFT, J. (2004), Towards a Generalised Definition of Competition, DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development, [online], [cit. 2011-05-15]

Dostupné z:

<www.druid.dk/conferences/summer2004/papers/ds2004-20.pdf>

SCARLETT (2011), History of Economic Theory and Thought, Economic: Edward Chamberlin Product Differentiation, [online], [aktualizováno 2011-04-22], [cit. 2011-05-11]

Dostupné z:

<<http://www.economictheories.org/2008/09/edward-chamberlin-product.html>>

SCHWARZ, J. (2003), Adam Smith Semper Vivus, In Adam Smith Semper Vivus, Liberální institut, 2003, str. 7 – 11, ISBN 80-86389-19-7

SIWEK, T. (2004), The Globalised World. In Globalisation and its Geopolitical, Cultural, Economic and Ecological Context, 1. vyd., University of Ostrava, 2004, str. 7-10, ISBN 80-7368-022-X

SMRČKOVÁ, M. (2008), Konkurenční výhody nadnárodních společností, Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta mezinárodních vztahů, 2008, 78 stran, vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Eva Černošková, CSc.

STAVINHOVÁ, P. (2006), Volný pohyb právnických osob, Masarykova univerzita, fakulta právnická, 2006, vedoucí disertační práce JUDr. Filip Křepelka, PhD.

STURGEON, T. J. (2001), How Do We Define Value Chains and Production Networks, IDS Bulletin, Vol. 32, No. 3, July 2001, [online], [cit. 2011-06-04]

Dostupné z:

<<http://www.inti.gob.ar/cadenasdevalor/Sturgeon.pdf>>

SULIMAN, B. (2007), Nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí a jejich zapojování do globální konkurence ve světové ekonomice, Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikové ekonomiky, 2007, vedoucí disertační práce Doc. Ing. Helena Sedláčková, Csc.

SULLIVAN, D. (1994), Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, University of Delaware, Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 2, str. 325-342, [online], [cit. 2011-07-06]

Dostupné z:

<<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v25/n2/pdf/8490203a.pdf>>

SVETLIČIČ, M. (2004), Transition Economies' Multinationals – Are They Different From Third World Multinationals?. In Chakaborty, Chandana (ed.) Proceedings of the 8th International conference on Global Business and Economic Development, January 7-10 2004, Guadalajara, Mexico, [online], [cit. 2011-07-03]

Dostupné z:

<www.vcc.columbia.edu/documents/mehika03-3SMzadnjaL.pdf>

ŠTRACH, P. (2009), Mezinárodní management, 1. vydání, Praha, Grada Publishing 2009, 167 stran, ISBN 978-80-247-2987-9

ŠVEC, P. (2007), Globalizace a neorealismus: teorie a případové studie, Masarykova univerzita, fakulta sociálních studií, 2007, vedoucí diplomové práce
PhDr. Pavel Pšeja, PhD.

Dostupné z:

<is.muni.cz/th/53525/fss_m/diplomova_prace_Peter_Svec.doc>

TATA GROUP (2011a), Our heritage, [online], [cit. 2011-07-14]

Dostupné z:

<<http://www.tata.com/htm/heritage/HeritageOption1.html>>

TATA GROUP (2011b), Tata Central Archives – Family Tree , [online],
[cit. 2011-07-17]

Dostupné z:

<http://www.tatacentralarchives.com/history/family_tree/family_tree.jpg>

TATA GROUP (2011c), Tata Group – Promoter Companies, [online], [cit. 2011-07-17]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/pdf/Tata_promoter_companies.pdf>

TATA GROUP (2011d), Tata Group – About Us – Management, [online],
[cit. 2011-07-17]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/aboutus/sub_index.aspx?sectid=VqIH7Gs5H40=>

TATA GROUP (2011e), Tata Group – Our Businesses – Tata Companies, [online],
[cit. 2011-07-19]

Dostupné z:

<<http://www.tata.com/company/index.aspx?sectid=21vxqwhGkoo=>>

TATA GROUP (2011f), Tata Group – About Us – Tata Profile, [online],
[cit. 2011-07-22]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/aboutus/sub_index.aspx?sectid=8hOk5Qq3EfQ=>

TATA GROUP (2011g), Tata Group – Our Businesses – Mergers and Acquisitions, [online], [cit. 2011-07-24]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/htm/Group_MnA_CompanyWise.htm?sectid=3jWOciOOlis=>

TATA GROUP (2011h), Tata Group – Investor Desk – Tata Group Financials, [online], [cit. 2011-07-26]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/htm/Group_Investor_GroupFinancials.htm>

TATA GROUP (2011i), Tata Group – Investor Desk – Tata Group Sector-Wise Operations, [online], [cit. 2011-07-28]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/htm/Group_Investor_pieChart.htm>

TATA SPHERE (2011), Tata Accomplishment In a Decisive Decade, Tata Sphere, April 2011, [online], [cit. 2011-07-28]

Dostupné z:

<http://www.tata.com/tata_sphere/index.html>

TATA REVIEW (2004), Lasting Legacies, Special Edition of Tata Review, April-June 2004, [online], [cit. 2011-07-19]

Dostupné z:

<<http://www.tata.com/aboutus/articles/inside.aspx?artid=ud3kc0d8Nds=&sid=1d95UDdxCdM=>>

THE ECONOMIST (2005), Globalisation with a third-world face, [online], [cit. 2011-07-03]

Dostupné z:

<<http://www.economist.com/node/3841114>>

UNCTAD (2011a), Transnational Corporations Statistics, [online], [cit. 2011-05-24]

Dostupné z:

<<http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=3159&lang=1>>

UNCTAD (2011b), Transnational corporations (TNC), [online], [cit. 2011-05-24]

Dostupné z:

<<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3148&lang=1>>

UNCTAD (2011c), Least Developed Countries, [online], [cit. 2011-07-01]

Dostupné z:

<<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3618&lang=1>>

UNCTAD (2011d), Landlocked Developing Countries, [online], [cit. 2011-07-02]

Dostupné z:

<<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3619&lang=1>>

UNCTAD (2011e), Small Island Developing States, [online], [cit. 2011-07-02]

Dostupné z:

<<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3620&lang=1>>

UNCTAD (2010), World Investment Report 2010: Investing In a Low-Carbon Economy, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2010, [online], [cit. 2011-07-02]

Dostupné z:

<http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf>

UNCTAD (2009), World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2009, [online], [cit. 2011-08-05]

Dostupné z:

<www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>

UNCTAD (2006), World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2006, [online], [cit. 2011-07-03]

Dostupné z:

<http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf>

UNITED NATIONS (2010a), The Least Developed Countries Report 2010: Towards a New International Development Architecture for LDCs, United Nations Conference on Trade and Development, United Nations Publication, New York and Geneva, 2010, ISBN 978-92-1-112813-0, [online], [cit. 2011-07-01]

Dostupné z:

<http://www.unctad.org/en/docs/ldc2010_en.pdf>

UNITED NATIONS (2010b), Human Development Report 2010: The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development, United Nations Development Programme (UNDP), New York, 2010, ISBN 978-0-230-28445-6, [online], [cit. 2011-07-02]

Dostupné z:

<http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf>

WATERS, M. (1995), Globalization. Routledge. 1. vyd. London and New York, 185 stran, ISBN 0-415-10576-5

WEBER, M. (1978), Economy and Society: An outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press, 1978, ISBN 978-0-520-03500-3

WEF (2011), World Economic Forum: Global Competitiveness, [online], [cit. 2011-05-11]

Dostupné z:

<<http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>>

WEF (2010-2011), World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2010-2011, Geneva, Switzerland 2010, [online], [cit. 2011-05-11]

Dostupné z:

<<http://www.weforum.org/reports>>

WELLS, L (1983). Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment From Developing Countries, Cambridge, London, England: MIT Press, ISBN 978-0-262-73169-0.

WTO (2011), World Trade Organization: Who are the developing countries in the WTO?, [online], [cit. 2011-07-02]

Dostupné z:

<http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/d1who_e.htm>

YEUNG, H. W. (2009), Regional Development and the Competitive Dynamics of Global Production Networks: An East Asian Perspective, *Regional Studies*, April 2009, Vol. 43.3, str. 325-351, [online], [cit. 2011-08-20]

Dostupné z:

<http://pdfserve.informaworld.com/873889__910191321.pdf>

Přílohy

Příloha č. 1: Srovnání indexů konkurenceschopnosti států světa v obdobích 2010-2011 a 2009-2010

Global Competitiveness Index 2010–2011 rankings and 2009–2010 comparisons

Country/Economy	GCI 2010–2011		GCI 2009–2010	
	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	5.93	1	5.93
Sweden	2	5.58	2	5.58
Singapore	3	5.48	3	5.48
United States	4	5.43	4	5.43
Germany	5	5.33	5	5.33
Japan	6	5.32	6	5.32
Norway	7	5.27	7	5.27
Netherlands	8	5.23	8	5.23
Denmark	9	5.22	9	5.22
Canada	10	5.21	10	5.21
Hong Kong SAR	11	5.20	11	5.20
United Kingdom	12	5.20	12	5.20
Taiwan, China	13	5.21	13	5.21
Norway	14	5.14	14	5.14
France	15	5.13	15	5.13
Australia	16	5.11	16	5.11
Costa Rica	17	5.10	17	5.10
Austria	18	5.09	18	5.09
Belgium	19	5.07	19	5.07
Israel	20	5.05	20	5.05
South Korea	21	5.05	21	5.05
China	22	5.03	22	5.03
United Arab Emirates	23	4.92	23	4.92
Israel	24	4.91	24	4.91
United Arab Emirates	25	4.89	25	4.89
Malaysia	26	4.88	26	4.88
China	27	4.84	27	4.84
Brunei Darussalam	28	4.75	28	4.75
Ireland	29	4.74	29	4.74
Chile	30	4.69	30	4.69
Iceland	31	4.68	31	4.68
Turkey	32	4.65	32	4.65
Estonia	33	4.61	33	4.61
Dominican Republic	34	4.61	34	4.61
Kuwait	35	4.59	35	4.59
Czech Republic	36	4.57	36	4.57
Bahrain	37	4.54	37	4.54
Thailand	38	4.51	38	4.51
Poland	39	4.51	39	4.51
Cyprus	40	4.50	40	4.50
Puerto Rico	41	4.49	41	4.49
Spain	42	4.49	42	4.49
Barbados	43	4.45	43	4.45
Indonesia	44	4.42	44	4.42
Slovakia	45	4.42	45	4.42
Peru	46	4.41	46	4.41
Lithuania	47	4.38	47	4.38
Italy	48	4.37	48	4.37
Montenegro	49	4.36	49	4.36
Mexico	50	4.34	50	4.34
India	51	4.31	51	4.31
Hungary	52	4.31	52	4.31
Panama	53	4.33	53	4.33
South Africa	54	4.32	54	4.32
Mauritius	55	4.32	55	4.32
Dominican Republic	56	4.31	56	4.31
Armenia	57	4.29	57	4.29
Oman	58	4.29	58	4.29
Vietnam	59	4.27	59	4.27
Slovak Republic	60	4.25	60	4.25
Luxembourg	61	4.25	61	4.25
Sri Lanka	62	4.25	62	4.25
Russian Federation	63	4.24	63	4.24
Uruguay	64	4.23	64	4.23
Jordan	65	4.21	65	4.21
Moldova	66	4.19	66	4.19
Honduras	67	4.16	67	4.16
Colombia	68	4.14	68	4.14
Iran, Islamic Rep.	69	4.14	n/a	n/a
Lebanon	70	4.14	70	4.14
Bulgaria	71	4.13	71	4.13
Kazakhstan	72	4.12	72	4.12
Burkina Faso	73	4.11	73	4.11
Norway	74	4.08	74	4.08
Mozambique	75	4.08	75	4.08
Botswana	76	4.05	76	4.05
Uganda	77	4.04	77	4.04
Guatemala	78	4.04	78	4.04
Mexico, FDI	79	4.02	79	4.02
Dominican Republic	80	4.00	n/a	n/a
Togo	81	4.00	81	4.00
El Salvador	82	3.99	82	3.99
Burkina Faso	83	3.99	83	3.99
United Arab Emirates	84	3.97	84	3.97
Philippines	85	3.96	85	3.96
Nigeria	86	3.96	86	3.96
Armenia	87	3.96	87	3.96
Albania	88	3.94	88	3.94
Ukraine	89	3.90	89	3.90
Ghana, Inc.	90	3.90	90	3.90
Honduras	91	3.89	91	3.89
Lebanon	92	3.88	n/a	n/a
Burkina Faso	93	3.88	93	3.88
Moldova	94	3.86	n/a	n/a
Jamaica	95	3.85	95	3.85
Serbia	96	3.84	96	3.84
Syria	97	3.84	97	3.84
Armenia	98	3.83	98	3.83
Mongolia	99	3.82	99	3.82
Libya	100	3.74	100	3.74
Dominican Republic	101	3.72	101	3.72
Bosnia and Herzegovina	102	3.70	102	3.70
Burkina Faso	103	3.68	103	3.68
Senegal	104	3.67	104	3.67
Guatemala	105	3.65	105	3.65
Kenya	106	3.65	106	3.65
Bangladesh	107	3.64	107	3.64
Bolivia	108	3.64	108	3.64
Costa Rica	109	3.63	109	3.63
Cyprus	110	3.62	110	3.62
Cameroon	111	3.61	111	3.61
Nicaragua	112	3.57	112	3.57
Paraguay	113	3.55	113	3.55
Ghana	114	3.55	114	3.55
Zambia	115	3.55	115	3.55
Tajikistan	116	3.53	116	3.53
Cape Verde	117	3.51	n/a	n/a
Uganda	118	3.51	118	3.51
Ethiopia	119	3.51	119	3.51
Paraguay	120	3.49	120	3.49
Kenya Republic	121	3.48	121	3.48
Venezuela	122	3.48	122	3.48
Tajikistan	123	3.48	123	3.48
Mozambique	124	3.45	124	3.45
Malawi	125	3.45	125	3.45
Swaziland	126	3.40	n/a	n/a
Nigeria	127	3.38	127	3.38
Lebanon	128	3.38	128	3.38
Côte d'Ivoire	129	3.35	129	3.35
Nepal	130	3.34	130	3.34
Mozambique	131	3.32	131	3.32
Mali	132	3.29	132	3.29
Tanzania	133	3.28	133	3.28
Russian Fed.	134	3.27	134	3.27
Mauritania	135	3.24	135	3.24
Zimbabwe	136	3.23	136	3.23
Burkina Faso	137	3.23	137	3.23
Angola	138	3.23	n/a	n/a
Chad	139	3.23	139	3.23

* The 2009–2010 rank shown is the one published last year out of 101 countries. One country that was included last year, Suriname, has been excluded this year for lack of survey data. Suriname's rank of 102 from last year is therefore not shown in the table.

Zdroj: WEF (2010-2011)

Příloha č. 2: Seznam nejméně rozvinutých států

 Afghanistan	 Madagascar
 Angola	 Malawi
 Bangladesh	 Mali
 Benin	 Mauritania
 Bhutan	 Mozambique
 Burkina Faso	 Myanmar
 Burundi	 Nepal
 Cambodia	 Niger
 Central African Republic	 Rwanda
 Chad	 Samoa
 Comoros	 Sao Tome and Principe
 Congo (Democratic Republic of the)	 Senegal
 Djibouti	 Sierra Leone
 Equatorial Guinea	 Solomon Islands
 Eritrea	 Somalia
 Ethiopia	 Sudan
 Gambia	 Timor-Leste
 Guinea	 Togo
 Guinea-Bissau	 Tuvalu
 Haiti	 Uganda
 Kiribati	 United Rep. of Tanzania
 Lao People's Democratic Rep.	 Vanuatu
 Lesotho	 Yemen
 Liberia	 Zambia

Zdroj: UNCTAD (2011c)

Příloha č. 3: Seznam vnitrozemských rozvojových států

 Afghanistan	 Malawi
 Armenia	 Mali
 Azerbaijan	 Moldova (Rep. of)
 Bhutan	 Mongolia
 Bolivia	 Nepal
 Botswana	 Niger
 Burkina Faso	 Paraguay
 Burundi	 Rwanda
 Central African Republic	 Swaziland
 Chad	 Tajikistan
 Ethiopia	 Turkmenistan
 Kazakhstan	 Uganda
 Kyrgyzstan	 Uzbekistan
 Lao People's Democratic Republic	 Zambia
 Lesotho	 Zimbabwe
 Macedonia (Former Yugoslav Rep. of)	

Zdroj: UNCTAD (2011d)

Příloha č. 4: Seznam malých ostrovních rozvojových států

 Antigua and Barbuda	 Palau
 Bahamas	 Papua New Guinea
 Barbados	 Samoa
 Cape Verde	 Sao Tome and Principe
 Comoros	 Seychelles
 Dominica	 Solomon Islands
 Fiji	 St. Kitts and Nevis
 Grenada	 St. Lucia
 Jamaica	 St. Vincent and the Grenadines
 Kiribati	 Timor-Leste
 Maldives	 Tonga
 Marshall Islands	 Trinidad and Tobago
 Micronesia (Federated States of)	 Tuvalu
 Mauritius	 Vanuatu
 Nauru	

Zdroj: UNCTAD (2011e)

Příloha č. 5: Seznam rozvinutých států podle UNDP

Developed countries

Developed Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (28 countries)	Developed non-OECD (16 countries or areas)
Australia	Andorra
Austria	Bahrain
Belgium	Barbados
Canada	Brunei Darussalam
Czech Republic	Cyprus
Denmark	Estonia
Finland	Hong Kong, China (SAR)
France	Israel
Germany	Liechtenstein
Greece	Malta
Hungary	Monaco
Iceland	Qatar
Ireland	San Marino
Italy	Singapore
Japan	Slovenia
Korea, Republic of	United Arab Emirates
Luxembourg	
Netherlands	
New Zealand	
Norway	
Poland	
Portugal	
Slovakia	
Spain	
Sweden	
Switzerland	
United Kingdom	
United States	

Zdroj: United Nations (2010b)

Příloha č. 6: Seznam rozvojových států podle UNDP

Developing countries

Latin America and the Caribbean (32 countries)

Antigua and Barbuda
Argentina
Bahamas
Belize
Bolivia, Plurinational State of
Brazil
Chile
Colombia
Costa Rica
Cuba
Dominica
Dominican Republic
Ecuador
El Salvador
Grenada
Guatemala
Guyana
Haiti
Honduras
Jamaica
Mexico
Nicaragua
Panama
Paraguay
Peru
Saint Kitts and Nevis
Saint Lucia
Saint Vincent and the Grenadines
Suriname
Trinidad and Tobago
Uruguay
Venezuela, Bolivarian Republic of

South Asia (9 countries)

Afghanistan
Bangladesh
Bhutan
India
Iran, Islamic Republic of
Maldives
Nepal
Pakistan
Sri Lanka

Sub-Saharan Africa (45 countries)

Angola
Benin
Botswana
Burkina Faso
Burundi
Cameroon
Cape Verde
Central African Republic
Chad
Comoros
Congo
Congo, Democratic Republic of the
Côte d'Ivoire
Equatorial Guinea
Eritrea
Ethiopia
Gabon
Gambia
Ghana
Guinea
Guinea-Bissau
Kenya
Lesotho
Liberia
Madagascar
Malawi
Mali
Mauritania
Mauritius
Mozambique
Namibia
Niger
Nigeria
Rwanda
São Tomé and Príncipe
Senegal
Seychelles
Sierra Leone
South Africa
Swaziland
Tanzania, United Republic of
Togo
Uganda
Zambia
Zimbabwe

Least Developed Countries (49 countries)

Afghanistan
Angola
Bangladesh
Benin
Bhutan
Burkina Faso
Burundi
Cambodia
Central African Republic
Chad
Comoros
Congo, Democratic Republic of the
Djibouti
Equatorial Guinea
Eritrea
Ethiopia
Gambia
Guinea
Guinea-Bissau
Haiti
Kiribati
Lao People's Democratic Republic
Lesotho
Liberia
Madagascar
Malawi
Maldives
Mali
Mauritania
Mozambique
Myanmar
Nepal
Niger
Rwanda
Samoa
São Tomé and Príncipe
Senegal
Sierra Leone
Solomon Islands
Somalia
Sudan
Tanzania, United Republic of
Timor-Leste
Togo
Tuvalu
Uganda
Vanuatu
Yemen
Zambia

Zdroj: United Nations (2010b)

Developing countries

Arab States

(17 countries or areas)

Algeria
Djibouti
Egypt
Iraq
Jordan
Kuwait
Lebanon
Libyan Arab Jamahiriya
Morocco
Occupied Palestinian Territories
Oman
Saudi Arabia
Somalia
Sudan
Syrian Arab Republic
Tunisia
Yemen

East Asia and the Pacific

(24 countries)

Cambodia
China
Fiji
Indonesia
Kiribati
Korea, Democratic People's Rep. of
Lao People's Democratic Republic
Malaysia
Marshall Islands
Micronesia, Federated States of
Mongolia
Myanmar
Nauru
Palau
Papua New Guinea
Philippines
Samoa
Solomon Islands
Thailand
Timor-Leste
Tonga
Tuvalu
Vanuatu
Viet Nam

Europe and Central Asia

(23 countries)

Albania
Armenia
Azerbaijan
Belarus
Bosnia and Herzegovina
Bulgaria
Croatia
Georgia
Kazakhstan
Kyrgyzstan
Latvia
Lithuania
Moldova, Republic of
Montenegro
Romania
Russian Federation
Serbia
Tajikistan
The former Yugoslav Republic of
Macedonia
Turkey
Turkmenistan
Ukraine
Uzbekistan

Zdroj: United Nations (2010b)

Příloha č. 7: Výsledky testu ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

TNI (procenta)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
10,963	1	183	,001

ANOVA

TNI (procenta)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8562,672	1	8562,672	21,855	,000
Within Groups	71698,813	183	391,797		
Total	80261,486	184			

Zdroj: : UNCTAD 2010, vlastní analýza

Příloha č. 9: Průměrné roční kurzy měn vůči dolaru použité pro přepočítání hodnot fúzí a akvizic

Měna	Rok									
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INR ¹	44,91	48,60	46,58	45,27	44,05	45,25	41,35	43,72	48,64	45,83
GBP ²	0,66	0,67	0,61	0,55	0,55	0,54	0,50	0,54	0,64	0,65
EUR ³	1,08	1,06	0,89	0,81	0,80	0,80	0,73	0,68	0,72	0,75
SGD ⁴	1,72	1,79	1,74	1,69	1,66	1,59	1,51	1,42	1,45	1,36

¹ INR = indická rupie

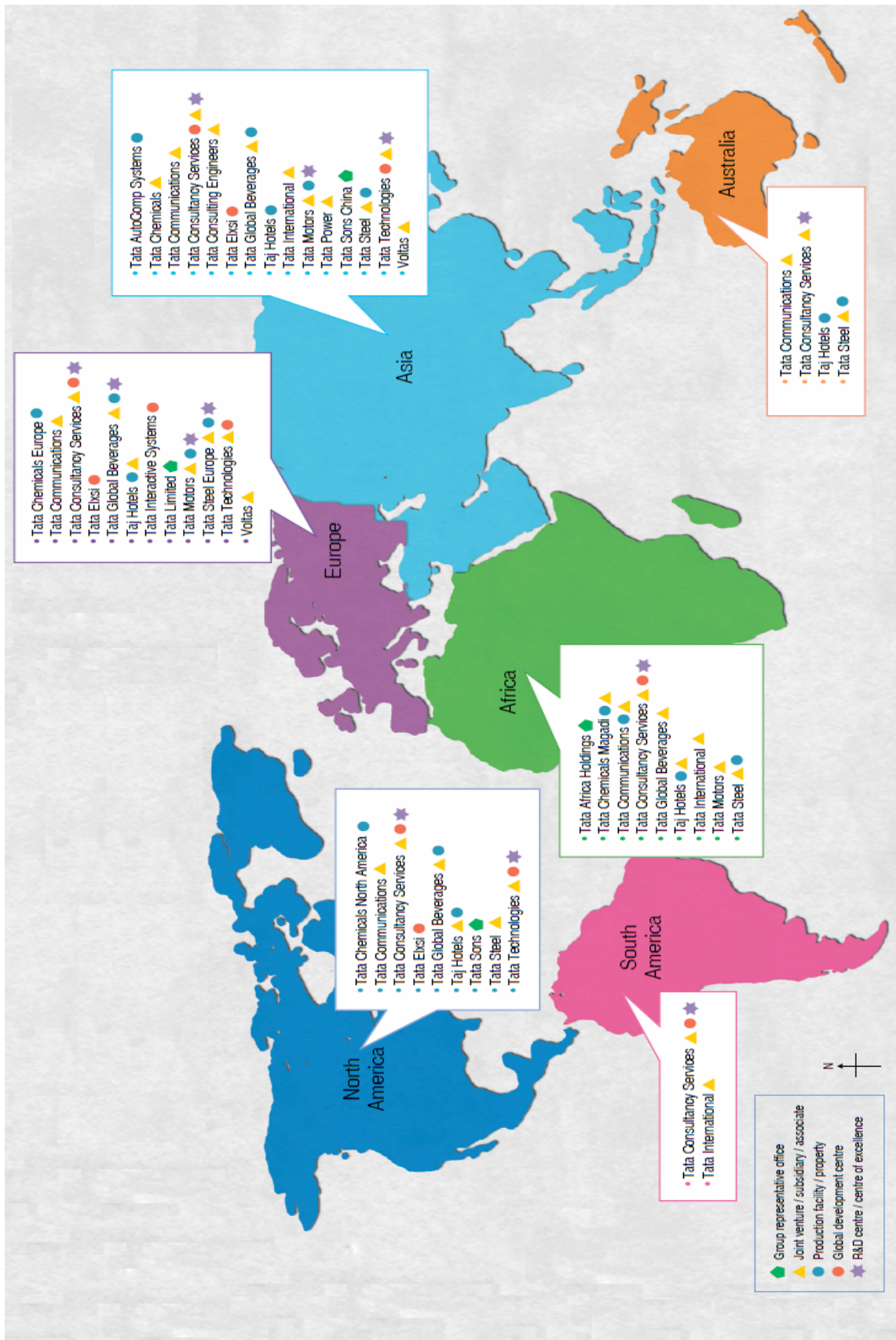
² GBP = britská libra

³ EUR = euro

⁴ SGD = singapurský dolar

Zdroj: Oanda 2011

Příloha č. 10: Nejvýznamnější pobočky Tata Group ve světě



Zdroj: Tata Sphere (2011)