



Impérium

SAMSUNG

Firma Samsung začínala své podnikání obchodováním s rybami a dnes je nejúspěšnějším výrobcem elektroniky na světě. Je ale tento korejský gigant dobře připraven na budoucnost?

CHRISTOPH SACKMANN, PAVEL TROUSIL

Burdž Chalífa v Dubaji, samohybná houfnice K-9 Thunder a iPhone mají kupodivu hodně společného: na jejich výrobě se podílel Samsung. Mrakodrap vysoký 830 metrů v největším městě Spojených arabských emirátů byl postaven konsorciem, jeho hlavním členem byl právě Samsung. Zbraně zase vyrábí Samsung Techwin, dceřiná společnost Samsung Group. A různé komponenty iPhone vyrobil rovněž Samsung: displej, procesor, paměti – to vše je z Jižní Koreje. Prostě „From Chips to Ships“ (od mikročipů po lodě).

Jméno Samsung je většinou spojováno s chytrými telefony, televizory nebo notebooky. Samsung je ale ve skutečnosti mnohem víc než jen výrobce spotřební elektroniky. Jeho výrobky najdete téměř všude: v Airbusu, kterým poletíte na dovolenou, v kontejnerové lodi, která do Evropy přiváží banány, nebo v elektrárně, kde se vyrábí elektrina pro vaši domácnost. I toner z laserové tiskárny může být od Samsungu. Jde o obrovskou skupinu, která provozuje hotely, prodává pojištění, vyvíjí

nové léky a vede charitativní nadace. Obrat celé skupiny Samsung činil v loňském roce asi 250 miliard amerických dolarů. Celkový počet zaměstnanců této skupiny, která se skládá z 33 společností rozmístěných po celém světě, je asi 370 000, do bezpočtu dalších společností Samsung investoval.

Samsung je tedy téměř všude – ale nejvíce v Koreji. Všechno to začalo potravinářským podnikem v městě Daegu v roce 1938. Zde Lee Byung-chull založil za finanční podpory svého otce, bohatého statkáře, společnost Samsung Trading Company. 28letý podnikatel začínal s 30 000 wony (dnes zhruba 20 eur), 40 zaměstnanci a několika nákladními automobily, s nimiž rozvážel a prodával ryby a další potraviny. Lee sice začal studovat na univerzitě v Tokiu, ale školu nedokončil. Místo toho se snažil podnikat v době, kdy Japonci okupovali tehdy ještě nerozdělenou Koreu. Válka začala v roce 1950 a přinutila Samsung tento druh podnikání opustit. Místo toho začal Lee budovat cukrovar v Busanu a o tři roky později největší korej-



LCD DISPLEJE

Od roku 1995 je Samsung jedničkou na trhu s plochými TV.

AIRBUS A380

Samsung Techwin dodává pro tuto letadla několik částí motoru.

K9 THUNDER

Samsung Techwin prodává samohybné houfnice turecké armády.

HELIKOPTÉRA SB427

Bahrajnská policie používá vrtulníky Samsungu.

VOJENŠTÍ ROBOTI

Robot SGR-A1, vybavený slzným plynem a zbraněmi, stráží korejskou hranici.

PETRONAS TOWER

Samsung vybudoval 452 metrů vysoký věžák v Malajsii.

skou textilní továrnu na zpracování vlny. Ta ještě nedávno patřila do nezávislé, celosvětově působící společnosti CJ Group, spadající pod Samsung.

Původní firma Samsung Trading Company, nyní známá jako Construction & Trading Corporation, je však stále součástí koncernu. Zatímco část „Construction“ stavěla například budovu Burdž Chalífa v Dubaji a Petronas Twin Towers v Malajsii, obchodní část „Trading“ investovala do ropy, zemního plynu, bionafty, oceli a chemikálií. S ročním obrátem 13 miliard eur je třetí největší v rámci Samsung Group a podobně velká jako třeba Porsche. Od padesátých let se skupina Samsung postupně rozšiřovala a pronikala do dalších odvětví. Například v roce 1957 vzniklo oddělení pro pojištění (proti požáru a námořní) s obrátem asi 467 milionů eur, v roce 1963 přibýlo i životní pojištění (obrat 18 miliard

eur). V roce 1965 vznikla první nadace pro podporu korejského umění.

Nejdůležitější obrat však z dnešního pohledu nastal v roce 1969, v roce přistání člověka na Měsíci. Lee totiž založil skupinu Samsung Electronics, která je dnes zodpovědná za přibližně 70 procent obrátu celé společnosti a je také jejím výstavním štítem. Před 44 lety však samozřejmě nebyly hlavním výrobním artiklem Samsung Electronic smartphony. Zpočátku tato firma vyráběla ledničky, televizory, pračky, klimatizace a kalkulačky. Prodejním hitem se staly černobílé televizory. V roce 1971 je Samsung začal i vyvážet (nejprve do Panamy). V roce 1976 opustilo jihokorejský závod už milion zařízení a do roku 1981 jich tato firma stačila vyvézt už deset milionů. Lee Byung-chull zůstal věrný své strategii a každých pár let rozšiřoval své podnikání do dalších a dalších oblastí: v roce 1975 tak začal Sam-

OBCHODNÍ PORTFOLIO SAMSUNGU*

1951: Samsung

Construction & Trade

Roční obrát: 13 mld. eur

Výstavba továren, mostů a mrakodrapů, těžba surovin a energie

1957: Samsung Life Insurance

Roční obrát: 19 mld. eur

Životní a zdravotní pojištění, pojištění nemovitostí a další pojistky zejména v Asii

1969: Samsung Electronics

Roční obrát: 117 mld. eur

Vyrábí například smartphony a tablety Galaxy, ale také televizory, domácí spotřebiče, displeje a polovodiče

1970: Samsung SDI

Roční obrát: 4 mld. eur

Výroba monitorů a baterií

1970: Samsung Engineering

Roční obrát: 6 mld. eur

Výstavba chemických závodů, elektřáren a dolů

1974: Samsung Heavy Industries

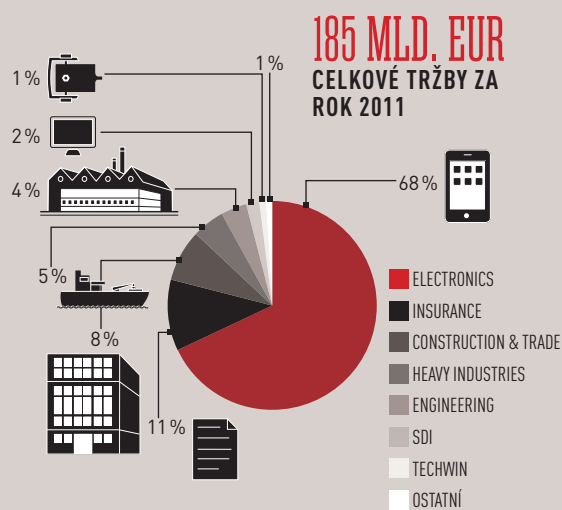
Roční obrát: 9 mld. eur

Jedna z největších loděnic na světě, zejména pro kontejnerové lodi

1977: Samsung Techwin

Roční obrát: 2 mld. eur

Vyrábí části motorů, zbraně, robotické systémy a vrtulníky



*OBROTÝ KLÍČOVÝCH DIVIZÍ

ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA SAMSUNGU

sung vyrábět polovodiče, v roce 1983 se záběr rozšířil o paměti RAM, v roce 1984 vyrobil Samsung první videorekordér a v roce 1988 první mobilní telefon označený jako SH-100.

Ironií je, že mobilní telefon byl jedním z mála produktů Samsungu, který propadl. Prodával se pouze v Koreji, a to ne příliš úspěšně. Na začátku devadesátých let dominovala jihokorejskému trhu s mobilními telefony Motorola s 60procentním podílem a Samsung byl až na desátém místě. Není tedy divu, že se uprostřed dekády chystalo vedení skupiny odvětví mobilních telefonů úplně zavřít. Jako poslední pokus o přežití v tomto odvětví změnil Samsung marketingovou strategii a rozhodl se stát hlavním sponzorem zimních olympijských her v Naganu 1998. Od té doby se sportovní akce staly důležitým pilířem marketingu společnosti. Dnes patří pod Samsung Electronics pět různých sportovních týmů a tato skupina se také v roce 2012 stala hlavním sponzorem letních olympijských her v Londýně.

Záruka úspěchu: Hvězdná značka Galaxy

Reklamní strategie zapracovala naplno, když Samsung začal vyvíjet vlastní smartphony a proti velmi silné, téměř všemocné značce Apple iPhone postavil svoji vlastní značku Samsung Galaxy. „Do této značky investoval Samsung skutečně hodně,“ potvrzuje Annette Zimmermannová, analytička společnosti Gartner group, která se zabývá průzkumem trhu. „Dnes je Galaxy synonymem pro hi-end zařízení a v některých oblastech je známější a slavnější než Apple. Není proto divu, že Samsung toto označení používá i pro další elektronická zařízení. Máme tu tedy Galaxy tablety, nedávno se objevily i Galaxy fotoaparáty a je jen otázkou času, kdy se objeví Galaxy televizory. A to není špatná strategie,“ dodává Zimmermannová. Spekulace o tom, jak bude vypadat další model Samsung Galaxy, jsou stejně tak zřehavým tématem jako to, jak bude vypadat další iPhone.

V čem ale tkví tak velký úspěch? Jak se z tak malé ryby stala celosvětově proslulá a úspěšná společnost? Po korejské válce (1950–1953) byla Jižní Korea považována za zemi třetího světa. Přitom dnes je na patnáctém místě ekonomicky nejvyspělejších zemí. Důvodem silného růstu jak Jižní Koreje, tak i Samsungu byly hluboké strukturální změny. V první polovině minulého století zemi dominoval agrární a lehký průmysl, dnes jsou zde především technologické a průmyslové společnosti.

Podobně se z potravinářské společnosti Samsung stal technologický a průmyslový gigant, a to velmi úspěšný. V žebříčku firm s největším obratem Fortune Global 500 je Samsung na dvacátém místě – žádná jiná firma z technologického odvětví na lepší výsledek nedosáhla.

Budoucnost Samsungu: LED, solární systémy a e-auta

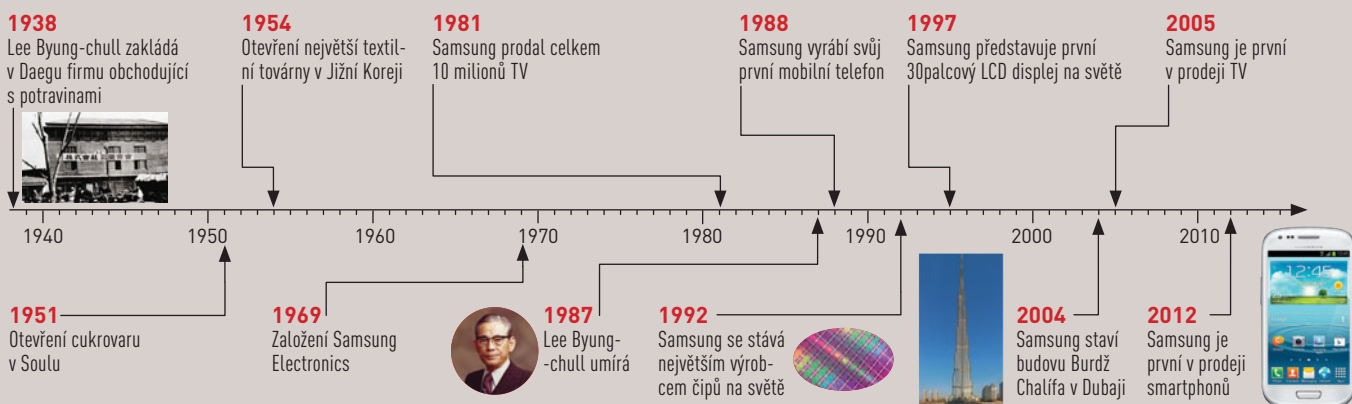
Firma se transformovala společně se zemí, v níž je doma. Na území, které je jen o něco větší než Rakousko, žije šestkrát více lidí – pro zemědělství už tam tedy příliš prostoru není. Zároveň je historie země spojována se soutěžením několika rodinných klanů, tzv. chaebol (nebo také jaebol, v korejštině sdružení podniků), které velmi silně podporují vládní instituce. Nejznámějšími představiteli těchto rodinných konglomerátů je kromě Samsungu i LG nebo Hyundai a v šedesátých letech na nich stála podstatná část ekonomického výkonu Jižní Koreje. Pro mladé Korejce je snem získat v těchto společnostech práci a po skončení studia sem nastupují ti nejtalentovanější studenti. Jsou ochotni zde tvrdě a disciplinovaně pracovat a tím zároveň rozvíjet i zemi, ve které žijí.

Dokonce i dnes je v Jižní Koreji míra nezaměstnanosti jen 3,1 procenta – o více než polovinu nižší než v ČR. Ani asijská finanční krize v roce 1997 se Jižní Koreje příliš nedotkla a zastavila tempo růstu jen krátce. Během globální finanční krize v roce 2009 byla Korea jednou z mála vyspělých zemí, na kterých nebyl vidět prohlubující se dopad recese. V té době totiž Samsung dosáhl na vrchol hned v několika průmyslových odvětvích: ve výrobě televizorů, LCD displejů, počítačových monitorů a baterií, v pojišťovnictví i v oblasti smartphonů.

V roce 2010 oznámil generální ředitel Lee Kun-hee, třetí syn zakladatele společnosti, jak hodlá dál pokračovat v tomto úspěšném příběhu. Představil desetiletý plán firmy, druhý od roku 2000. Podle něj chce Samsung investovat obrovské peníze do svého rozvoje. Investice ve výši 20 miliard dolarů má Samsungu zajistit celosvětovou pozici číslo jedna v pěti různých oblastech. Přitom se bez výjimky jedná o oblasti, ve kterých firma zatím zastoupena není: solární panely, LED, baterie pro elektromobily, biofarmaceutika a zdravotní prostředky jsou na nejvyšší pozici v seznamu pro expanze Samsungu. Vzniknout by tak mělo nových 45 000 pracovních míst a Lee

ČASOVÁ OSA: VZESTUP SAMSUNGU

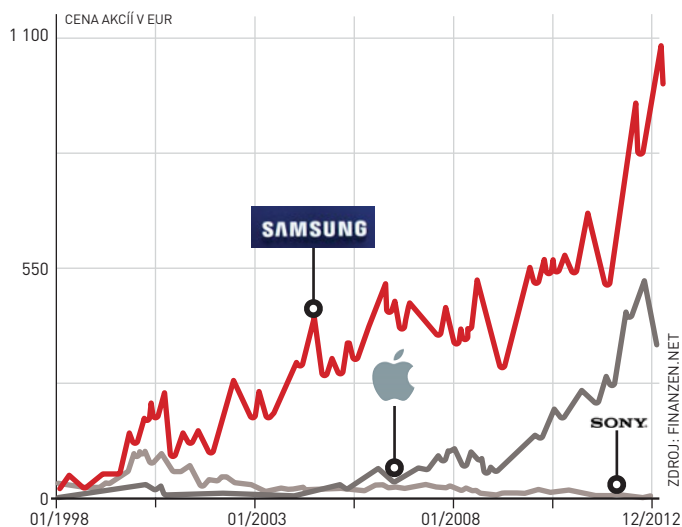
Samsungu bude v letošním roce už 75 let – za tu dobu se tento konglomerát naprosto změnil a neustále roste.





„Chceme, aby se Samsung Electronics stal nejúspěšnější společností na světě.“

OH-HYUN KWON,
místopředseda představenstva
a výkonný ředitel Samsung Electronics



také slibuje navýšení ročního příjmu o více než 42 miliard dolarů. Kromě toho to naznačuje změnu kurzu společnosti, daleko od hlavní oblasti „Infotainment“ se smartphony a tablety směrem k „Life care“. „Vlády po celém světě investují do zelených průmyslových odvětví a alternativních zdrojů energie a my musíme této příležitosti využít a jít jako první dopředu,“ řekl na prezentaci desetiletého plánu generální ředitel Samsungu.

Ambice: Zdvojnásobení tržeb do roku 2020

Proč taková změna právě teď, když je společnost číslem jedna na trhu se smartphony a dohání také mírné zpoždění v tabletech? „Většina našich produktů už nemusí být za deset let tak zajímavá,“ varuje Lee. Výrobní cyklus smartphonů se neustále zkracuje, ceny klesají a klesá i marže. Navíc se v této oblasti stále více prosazují čínské společnosti, jako Huawei a ZTE. Číňané jsou skutečně v mobilním segmentu stále vážnější konkurencí a Samsung nemusí v dlouhodobém horizontu tento boj ustát – proto hledá jiné alternativy s vyšší ziskovostí. Čína způsobuje Samsungu problémy i v dalších oblastech. V lednu byl Samsung společně s LG odsouzen k pokutě 43 milionů eur za určování cen a netržní chování. Čínská organizace Labor Watch také loni v létě obvinila Samsung, že toleruje ve svých dodavatelských továrnách dětskou práci – jedenáct hodin denně, šest dní v týdnu. Samsung na to reagoval vnitřním vyšetřováním, které sice podezření nepotvrdilo, ale k několika porušením dodržování zákona o pracovní době došlo. Pracov-

ní podmínky by se měly výrazně zlepšit až v roce 2014 po zavedení nových předpisů. Nicméně skupina Samsung Electronics chce zvýšit do konce roku 2020 svůj obrat na 400 miliard dolarů, což je téměř dvojnásobek toho, čeho dosahuje dnes. To zní sice utopisticky, ale Samsung Electronics svůj obrat během posledních deseti let zečtyřnásobil.

Důvodem, proč je Samsung tak úspěšný, je to, že velmi rychle reaguje na přání zákazníků. „Samsung naskočí do každého rozjždějího se vlaku,“ říká analytička Zimmermannová. Neuvěřitelně rychle reaguje na měnící se podmínky trhu. Například mu stačilo jen šest měsíců na to, aby uvedl po prvním Apple iPadu na trh vlastní tablet. Strategie Samsungu je v podstatě vždy stejná: identifikovat odvětví, které bezprostředně prožívá boom, a investovat do něj značné prostředky. To se vyplatilo v případě LCD displejů, v případě flash pamětí a smartphonů, a patně se to podaří i u tabletů a fotoaparátů s internetovým připojením.

Samsung tedy bude i v příštích letech pokračovat stylem, kterým před 75 lety odstartoval svou firmu její zakladatel Lee Byung-chull – každých několik let se chytí nové obchodní příležitosti. To například do té doby úspěšná Nokia změnila svou strategii až poté, co stála „na hořící ropné plošině“, jak situaci označil její ředitel Stephen Elop v interní zprávě z roku 2010. Lee Kun-hees naopak shrnul v roce 1993 strategii Samsungu větou: „Change everything but your wife and children“. To by se dalo přeložit jako: „Změňte vše, kromě své ženy a dětí“.

PAVEL.TROUSIL@CHIP.CZ

FOTO: AIRBUS; BELL HELICOPTER; FLICKR/KEITH CUDEBACK, NICOLAS LANNUZEL; GETTY IMAGES; SAMSUNG TECHWIN; SAMSUNG TOMORROW; WIKIPEDIA/CSM40007; DEFENSE CITIZEN NETWORK; SOME FORM OF HUMAN; SPARKLEEMOTION



T9000 – první lednička Samsungu s LCD displejem a Apps.



Nexus S vyrábí pro Google firma Samsung.



Tato megakorporace dokonce konstruuje mosty, jako třeba v Incheonu v Jižní Koreji.



Loď typu Xin-Los Angeles od Samsungu byla v roce 2006 největší kontejnerovou loď na světě.