



Pavel Štrach

# Mezinárodní management



- Proč a jak budovat mezinárodní firmu
- Jak firmu udržet konkurenceschopnou
- Jak se vyplatí přímá investice v cizině
- Jak přizpůsobovat produkty rozvíjejícím se trhům
- Proč jsou inovace zdrojem úspěchu

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.**

## **Mezinárodní management**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3709. publikaci

Recenzenti:

Doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Pokorný

Sazba Jan Šístek

Počet stran 168

První vydání, Praha 2009

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2987-9 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6668-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

<b>O autorovi</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	9
<b>1 Prostředí mezinárodního managementu</b> .....	11
Případová studie: Dow Chemical v Bhópálu .....	16
<b>2 Mezinárodní obchod</b> .....	19
2.1 Teorie mezinárodního obchodu .....	21
2.1.1 Teorie absolutní výhody .....	21
2.1.2 Teorie komparativní výhody .....	23
2.1.3 Teorie reciproční poptávky .....	24
2.1.4 Heckscher-Ohlinova teorie .....	25
2.1.5 Teorie New Trade .....	26
2.2 Bariéry mezinárodního obchodu .....	26
Případová studie: Novozélandské máslo v Evropské unii .....	30
<b>3 Strategie nadnárodních firem</b> .....	33
3.1 Nadnárodní firma .....	34
3.2 Vstup nadnárodních firem na zahraniční trhy .....	36
3.2.1 Stopfordův model internacionalizace .....	39
3.2.2 Uppsala model internacionalizace .....	39
3.2.3 Přístup Danielse a Radebaugha .....	40
3.3 Vztah centrála–pobočka .....	41
3.4 Strategie mezinárodní expanze .....	44
Případová studie: Rio Tinto .....	49
<b>4 Globální produkty, lokální trhy</b> .....	57
4.1 Efekt země původu .....	60
4.2 Mezinárodní životní cyklus výrobku .....	63
Případová studie: Liebherr .....	66
<b>5 Mezinárodní management lidských zdrojů</b> .....	77
5.1 Perlmutterova typologie .....	78
5.2 Expatrianti .....	80
5.2.1 Kompenzace expatriantům .....	84
5.2.2 Selhání expatriantů .....	85
5.2.3 Výběr expatriantů .....	86

5.2.4	Trénink expatriantů .....	87
5.2.5	Repatriace .....	88
	Případová studie: Virtuální expatriant bez domova .....	90
<b>6</b>	<b>Kultura a kulturní rozdíly</b> .....	<b>93</b>
6.1	Měření kulturních rozdílů .....	95
6.2	Kulturní šok .....	99
	Případová studie: Česká kultura v cizích očích .....	102
<b>7</b>	<b>Přímé zahraniční investice</b> .....	<b>105</b>
7.1	Investiční pobídky .....	109
7.2	Investiční pobídky v České republice .....	115
7.3	Rozhodování nadnárodních firem o přímých zahraničních investicích ....	120
7.4	Atraktivní lokality pro umístování přímých zahraničních investic .....	122
	Případová studie: Flextronics .....	127
<b>8</b>	<b>Inovace, výzkum a vývoj</b> .....	<b>135</b>
8.1	Klastry .....	139
8.2	Strategie modrého oceánu .....	140
	Případová studie: GlaxoSmithKline .....	141
	<b>Literatura</b> .....	<b>153</b>
	<b>Shrnutí</b> .....	<b>161</b>
	<b>Rejstřík</b> .....	<b>163</b>

## O autorovi

Pavel Štrach je vedoucím Institutu managementu a marketingu na Škoda Auto Vysoké škole a odborným asistentem Vysoké školy ekonomie a managementu. Je také stálým hostujícím profesorem mezinárodního managementu na IONA College, Hagan School of Business v New Yorku. Více než tři roky působil na University of Otago v Dunedinu na Novém Zélandu. K jeho hlavním výzkumným oblastem patří problematika strategií mezinárodně úspěšných firem. Výsledky práce dr. Štracha byly dosud publikovány ve více než dvaceti zemích čtyř kontinentů, mj. v odborných časopisech jako *SAM Advanced Management Journal*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Product and Brand Management* či *Qualitative Research in Organizations and Management*. Pavel Štrach je také autorem úspěšné učebnice *Principy managementu*.



# Úvod

Kdykoli vystupuji na téma mezinárodního managementu před publikem poprvé, vznáším obvykle dvě zásadní otázky směrem k auditoriu. Nejprve: Jste si jisti, že dnes nemáte s sebou nebo na sobě jedinou věc, která by pocházela z Číny? Obvykle vidím jen odmítavé kroucení hlavou. Poté se zeptám znovu: Můžete mi ukázat jednu jedinou věc, kterou dnes máte s sebou a o níž jste stoprocentně přesvědčeni, že pochází jen a pouze z České republiky? Vzpomínám si na posluchače, který ukázal na láhev s balenou vodou. Obsah byl možná vydolován z hlubinných českých vrtů, avšak plastová láhev ropného „základu“ nejspíše neměla původ v hodonínských ropných polích. Jiná posluchačka hrdě vytáhla bochník chleba, který zřejmě zakoupila v kantýně pro pozdější domácí konzumaci. Ani ta ale nevěděla, že její bochník by se k ní nedostal bez francouzských přípravků zlepšujících těsto, bez pekařky ukrajinského původu, bez převozu německou dodávkou a bez toho, aniž by ho pokladní namarkovala na japonské registrační pokladně a přijala české koruny vytištěné v kanadské tiskárně.

Mezinárodní spolupráce je dnes podstatou nejen ekonomické činnosti, ale samotné lidské existence. Bez styků s okolím bychom se ještě dnes pohupovali na liánách v korunách stromů. Mezinárodní obchod a mezinárodní podnikání jsou jedním z hlavních motorů ekonomického výtěžku firem a životní úrovně jednotlivců. V časech celosvětového ekonomického poklesu, kdy mnohé země mohou sahat po zapomenutých ochrannářských doktrínách dob koloniálních, které přinesly tolik zmaru zejména Evropě první poloviny 20. století, je nutné více než kdy v historii znát a chápat motivy, postoje, procesy a důsledky řízených aktivit nadnárodních firem ve světovém kontextu. Procesy ekonomické a společenské integrace je nutno vnímat jako příležitost, z níž je možno se učit a profitovat.

Tato kniha je určena všem, kteří takové příležitosti chtějí poznat. Svým pojetím a založením na odborných zdrojích má tato publikace povahu, která ji předurčuje spíše k užití v akademickém prostředí, zejména na úrovni magisterského a doktorského stupně studia. Je ojedinělá svým založením na aktuálních odborných zdrojích a reflektováním skutečného současného stavu poznání. Přestože pohled na některé zákonitosti může být vnímán jako historizující, odraz nových směrů je tím základním hnacím motorem a diferenciacním znakem, významně odlišujícím tuto knihu od všech, které byly dosud v České republice na podobné téma napsány.

Kniha odhaluje základy disciplíny, pro niž se v anglosaské literatuře ustálily výrazy jako *international management* nebo *international business*. Některé pojmy ponechávám zcela záměrně v jejich původním, často anglickém znění. Není to snad neláskou k mateřskému jazyku, ale spíše snahou reflektovat stav disciplíny, která je svou podstatou zalo-



žena na cizojazyčné terminologii. Uvádění pojmů v jazyce českém by vedlo jen k vytváření dalšího zmatečného názvosloví.

Obsah této knihy je prezentován od obecných témat k tématům zvláštním a zvláště aktuálním. Nejprve představují současné globalizační prostředí mezinárodního managementu, vedené prohlubující se integrací, zvyšujícím se počtem států, růstem integračních mezinárodních uskupení, rostoucí silou a přítomností světových značek nebo mezinárodní snahou o ochranu životního prostředí. Mottem tohoto prostředí je změna, a to i třeba změna místa či sídla podnikání nebo bydliště. Poté se věnují problematice mezinárodního obchodu, který je stále podstatou mezinárodního podnikání a evolučně také jednou z jeho raných forem. Následně vymezují nadnárodní firmy a jejich jednotlivé vlastnosti a strategie. Jednou ze strategických dichotomií je úvaha nad tím, jak poskytovat globální standardizované produkty lokálním trhům; tomuto tématu je věnována čtvrtá kapitola. Umožňuje tak odpovědět na otázku, co, kde a jak má firma vyrábět, aby byla lokálně úspěšná a globálně efektivní.

V nadnárodních firmách pracují lidé a jejich řízení v mezinárodním měřítku klade na manažery specifické nároky. Proč je však v nadnárodních firmách časté nadřazené postavení manažerů pocházejících z mateřské země firmy? Je možno očekávat, že toto postavení se někdy změní? A jak vůbec vnímat kulturní rozdíly, které existují mezi příslušníky různých národů? A jak tyto rozdíly ovlivňovat či chápat? Na tyto otázky poskytuje odpověď čtvrtá a pátá kapitola.

Lidé jsou bezesporu důležití, ale krví podnikatelské činnosti jsou peníze. Jak si tedy zvolit lokalitu pro zahraniční investici a které prvky zvážit, tomu se věnuje část o příjímých zahraničních investicích. Knihu uzavírá téma nanejvýš aktuální a palčivé – jak může orientace firmy na výzkum, vývoj a inovace přinést firmě mimořádný úspěch ve vysoce konkurenčním mezinárodním tržním prostředí zejména v době celosvětového ekonomického poklesu, pravděpodobně nejhlubšího od třicátých let 20. století.

Věřím, že v této knize naleznete inspiraci, stejně jako její autor nalezl inspiraci pro její tvorbu během poznávání různých koutů naší planety. Často můžeme slyšet, že to nebo ono se pro české prostředí nebo pro Českou republiku nehodí, protože naše země je přece jiná. Jiná, a přece stejná... Naivní víra ve vlastní českou unikátnost a nenahraditelnost je ve světle konzumace jogurtů, polévek, oděvů, automobilů či stavebních hmot nadnárodních značek jen logicky nesmyslnou a neomluvitelnou zástěrkou vlastní malosti, směřující k zaostávání a konzervaci zpátečnických pořádků – v politice stejně jako ve společnosti nebo v podnikání. Pojdme proto nahlédnout do praktik toho, co je ve světovém měřítku běžné.

Za pomoc a podporu bych rád zvláště poděkoval Kateřině Drongové, šéfredaktorce ekonomické redakce vydavatelství Grada Publishing, jež podporovala vznik této knihy i mou tvůrčí pout' během psaní, a Tomáši Kinclovi, odbornému asistentovi Vysoké školy ekonomické v Praze, který mi pomohl se zpracováním některých grafických prvků.

---

# KAPITOLA 1

## Prostředí mezinárodního managementu

Internacionalizace prostupuje v současnosti takřka všemi činnostmi člověka. Vysoká technická náročnost výrobků a služeb vyžaduje často nepřenositelné zdroje. Spolupráce, ať již na úrovni mezistátní, institucionální nebo mezilidské, vytváří předpoklady ke globalizaci. Globalizací chápeme rostoucí propojenost jednotlivých společenských procesů a subjektů. Globalizační tendence nejsou žádným způsobem omezeny pouze na ekonomickou stránku – na spojování podniků, rostoucí podíl operací mezinárodního obchodu na hrubém domácím produktu nebo problematiku koncentrace kapitálu, nýbrž se výrazně dotýkají oblasti trvale udržitelného rozvoje, životního prostředí, terorismu nebo rolí jednotlivce a základních sociálních jednotek ve společnosti. Výsledkem ekonomické globalizace je dnes stav, kdy většina spotřebovávaných výrobků téměř ve všech zemích nepochází z domácích zdrojů. V posledních pěti dekadách roste zahraniční obchod rychlejším tempem než celková ekonomická výkonnost, a proto se neustále zvyšuje podíl komodit, které jsou obchodovány mezinárodně.

K růstu mobility zboží, práce a kapitálu přispěl velkou měrou rozvoj technické a technologické infrastruktury, mezi níž patří především dostupné, rychlé a progresivní informační technologie, rychlost, přesnost, četnost a pravidelnost dopravního spojení či technologie umožňující regulovat některá tržní selhání a nahrazovat je pseudo- či kvazitržními strukturami. Podle studie Roland Berger Strategy Consultants (2008) klesla oproti roku 1930 cena lodní dopravy na 30 % původní úroveň, cena letecké přepravy na 15 % a cena minutového telekomunikačního provozu dokonce na 2 % úroveň třicátých let 20. století.

Druhou významnou skupinu podmínek, které zapříčinily nebývalý rozmach mezinárodního podnikání a mezinárodního obchodu, tvoří společenské předpoklady, k nimž lze přiřadit:

- ustálení relativně stabilního ekonomicko-politického rámce;
- vznik regionálních obchodních organizací a společenství, které snížily obchodní bariéry a vytvořily prostor pro volnější pohyb osob, zboží a kapitálu;
- privatizace, která neproběhla pouze ve východním bloku, ale i v zemích vyspělého světa;
- znalosti a pokrok vědy a techniky;
- podstatné snížení nákladů na jednotku produkce spojených s proniknutím na mezinárodní trhy, tj. větší přístupnost mezinárodního obchodu pro malé a střední firmy.

Globalizace stírá možnosti užívání aktivní obchodní politiky a systému měnových kurzů jako nástroje ke zvýšení konkurenceschopnosti země. Technické a společenské předpoklady stimulují převahu ekonomických aspektů života nad jinými sociálními otázkami. Roste úloha oběhu peněz a zboží v životě člověka, rozvíjí se to, co někdy bývá označováno pojmem „konzumní společnost“. Pojem „globalizace“ je v anglických slovnících znám asi od padesátých či šedesátých let 20. století, avšak četnost jeho užití v ekonomické literatuře byla pravděpodobně vyvolána článkem Theodora Levitta *The Globalization of Markets* publikovaném v časopise *Harvard Business Review* v roce 1983. Pojem globalizace je zde používán pro standardizované, levné a vysoce kvalitní produkty, které firmy zpřístupňují zákazníkům na celém světě. Zajímavé je, že poslední podtitul zmiňovaného článku zní *The Earth is flat* (země je plochá) a v jiném sousloví *The World is Flat* (svět je plochý) se stal titulkem velmi populární knihy sloupkaře listu *New York Times* Thomase Friedmana.

Friedman (2006) vidí v globalizaci mnohá pozitiva – upozorňuje na informační a znalostní propojenost jednotlivých zemí i kontinentů, na možnost mnohých lidí vybrat si svobodně místo k životu a nalézt smysluplné zaměstnání poskytující životní standard západní střední třídy. Přestože původem Američan, nahlíží na globalizaci z pohledu evropské kultury a domnívá se, že proces globalizace se odehrál ve třech vlnách:

- **Globalizace 1.0:** započala rokem 1492, kdy byla objevena Amerika. Objevení nových teritorií zahájilo koloniální éru a éru mnohem čilejší obchodní výměny se zámořskými destinacemi. Kolonie se staly odběrateli průmyslových a jiných zpracovaných výdobytků evropské civilizace, levným zdrojem pracovní síly i některých vzácných nerostných surovin. Cesty za oceán se týkaly jen úzké skupiny lidí, kteří je obvykle podnikali jen jednou či párkrát v životě. Globalizace byla především globalizací států, které se snažily získat moc nad zámořskými územími, jejichž vlastnictví a vytěžování bylo zdrojem blahobytu.
- **Globalizace 2.0:** nastoupila počátkem 19. století v čase průmyslové revoluce. Evropa, hnána moderními vynálezy a technickými novinkami, mohla častěji a čileji obchodovat se zámořím. Byly objeveny nové vzdálené země včetně Austrálie a Nového Zélandu. Obchodní výměna spotřebního zboží, ale i potravin se stala běžnou. Lidé postupem doby začali cestovat a větší skupina obyvatelstva několikrát v životě podnikla zaoceánské cesty. Pohyb osob v mezinárodním prostředí se stal běžným. Globalizace 2.0 se týkala především rostoucí propojenosti firem a jejich působení na mezinárodních trzích. Klíčovou roli tu hrála výměna zboží. O moc a rozdělení světa se bojovalo na úrovni států. Koloniální řád ustupoval.
- **Globalizace 3.0:** počíná kolem roku 2000 a je symbolem 21. století. Pád bipolárního (sovětského a západního) světa otevírá nové možnosti a trhy. Technické výdobytky typu internetu, způsobů výměny dat, ale i snaha firem outsourcovat činnosti a nacházet pro ně výhodné offshore lokality zrychlují vzájemnou ekonomickou i společenskou propojenost zemí. Globalizace je znakem individuálního života každého jedince. Vzdálenost a velikost naší planety přestává být důležitá. Lidé se pohybují nejen ve fyzickém, ale i ve virtuálním prostoru. Stejně tak se mohou pohybovat některé druhy zboží nebo služeb. Velkou roli zastává výměna informací. Kontraindikací stále větší propojenosti se stává soupeření některých skupin lidí o moc či o svrchovanost – tyto skupiny vytvářejí teroristické organizace.

Problematicke sporů a neshod v globalizaci se Friedman věnuje i ve své knize *The Lexus and The Olive Tree* (Lexus a olivovník, 1999), kde představuje **teorii konfliktu zlatých oblouků**. Zlatý oblouk coby logo řetězce jídelen McDonald's je jedním z hlavních symbolů rostoucí propojenosti i standardizace konzumních návyků spotřebitelů. Friedman si všimá, že dvě země, v nichž existují fungující provozovny McDonald's, spolu nikdy nebyly ve válečném konfliktu. Válka totiž bývá pro spotřebitele nákladná, planýruje veřejné finance, a proto ubírá z individuálního blahobytu. Je otázkou, který konflikt považovat za válečný, avšak nedávná minulost způsobuje v teorii trhliny. Vzpomeňme například na bombardování Jugoslávie (1999), krátký raketový spor mezi Izraelem a Libanonem (2006) nebo úsilí o osamostatnění Kosova (2008). Ve všech těchto lokalitách v době eskalujících sporů byly v provozu fastfoody se zlatým obloukem. Zdá se však, že ekonomický rozměr globalizace postupem doby skutečně začíná převažovat nad ostatními dimenzemi tohoto jevu.

Lexus je symbolem snahy o efektivitu, prosperitu a technologickou vyspělost. Tento automobil je zhmotněním globálního produktu, který je v takřka nezměněné podobě dostupný v celém západním světě. Jde o produkt globálního technického know-how a západního životního standardu. Olivovník je protipólem lexusu – symbolem lokální etnické identity a tradic. Friedman (1999) pozoruje mýcení olivových sadů při čištění nárazníkového pásma mezi Palestinou a Izraelem. Farmáři se násilnému kácení brání a snaží se připoutat ke stromům, neboť olivovníky jsou plodem práce, která trvala desetiletí. Olivovník se může dožít stáří i několika tisíc let (a přitom stále plodit). Vždy však trvá několik dlouhých let, než

strom může být využit ke sklizni. Olivové sady jsou proto produktem několika generací a jejich ztrátu není jednoduché nahradit. Lidé, přestože globální a globalizovaní ve svých spotřebních návycích, jsou do jisté míry připoutáni k místu svého původu a chovají se tak, jak je obvyklé tam, kde se narodili.

Rostoucí propojenost jednotlivých národních států v různých rozměrech společenského života lze také postihnout určitými indikátory. Jedním z nich je **index globalizace**, který pravidelně publikuje konzultační společnost A. T. Kearney a který zkoumá globalizaci na úrovni států ve čtyřech dimenzích:

- **Ekonomická integrace:** zde je zkoumán mezinárodní obchod a toky přímých zahraničních investic.
- **Osobní kontakt:** globalizace je měřena podle mezinárodní turistiky, mezinárodního telekomunikačního provozu, mezinárodních převodů peněz či plateb zaměstnancům do zahraničí.
- **Technologická propojenost:** zkoumanými indikátory jsou například počet uživatelů internetu, internetových hostitelských serverů či zabezpečených serverů umožňujících kódované transakce.
- **Politická angažovanost:** jde o členství země v mezinárodních organizacích, osobní a finanční příspěvky Organizaci spojených národů, účast států na mírových vojenských a humanitárních misích, počet ratifikovaných multilaterálních smluv či množství vládních transferových plateb.

Poslední publikovaný průzkum s daty roku 2007 zahrnuje 72 zemí. Dvacet nejglobalizovanějších ekonomik ukazuje tabulka 1.1. Česká republika dosahuje nízkých hodnot v oblasti technologické propojenosti, neboť v indexu globalizace je větší váha prisuzována pevným internetovým připojením na úkor bezdrátových, která jsou v ČR oproti jiným zemím rozšířenější. Index globalizace tak vlastně vyjadřuje stupeň, v jakém je země zapojena do mezinárodních struktur a v jakém je její domácí dění determinováno zahraničím.

Ekonomická, politická, bezpečnostní, technologická a obecná společenská situace v jednotlivých zemích i mezinárodně určuje povahu prostředí, v němž se odehrávají aktivity jed-

*Tab. 1.1 Nejglobalizovanější země světa*

Pořadí	Země	Pořadí	Země
1.	Singapur	11.	Švédsko
2.	Hongkong	12.	Velká Británie
3.	Nizozemsko	13.	Austrálie
4.	Švýcarsko	14.	Rakousko
5.	Irsko	15.	Belgie
6.	Dánsko	16.	Nový Zéland
7.	Spojené státy americké	17.	Norsko
8.	Kanada	18.	Finsko
9.	Jordánsko	19.	Česká republika
10.	Estonsko	20.	Slovensko

Zdroj: A. T. Kearney (2008).

notlivých firem. Není cílem podávat zde teritoriální pohled na jednotlivé státy či skupiny zemí, avšak je nutno poznamenat, že globalizačními tendencemi a rostoucí propojeností nejsou zdaleka do stejné míry postižena všechna teritoria. Existuje stále několik oblastí, jichž se globalizace týká jen okrajově nebo vůbec – uzavřené režimy Kuby či Severní Koreje anebo státy subsaharské Afriky zmítané kmenovým násilím či pandemiemi nedisponují informační infrastrukturou, která by jim umožnila být součástí globálního světa v mnoha jeho rozměrech.

V celosvětovém měřítku sice roste počet svobodných zemí, praktikujících demokratické principy a principy konkurenčního podnikání jako hlavní společenské doktríny, avšak zároveň roste i počet národních států obecně. Globalizace na jedné straně spojuje a na druhé fragmentuje a rozděluje jednotlivá etnika státními hranicemi. Diskuse mezi společným (standardizovaným, unifikovaným, mezinárodním) a samostatným (individuálním, lokalizovaným, národně či jinak specifickým) je hlavním rozparem mezinárodního managementu, nadnárodních firem i individuálního života dneška.

## Případová studie: Dow Chemical v Bhópálu

4. prosince 2004, v den dvacátého výročí jednoho z největších průmyslových neštěstí, přinesly hlavní světové zpravodajské agentury a média zprávu člověka, který tvrdil, že reprezentuje společnost Dow Chemical a že se firma rozhodla odškodnit oběti neštěstí mnohamilionovou kompenzací. V Indii se zpráva o možných kompenzacích šířila jako vítr. Když se ukázalo, že se jedná o nevhodný kanadský žert, obyvatelé Bhópálu a okolí propadli opět deziluzi, zklamání, zlobě a beznaději. BBC i CNN, které zprávu i přímé vyjádření falešného tiskového mluvčího vysílaly, se omluvily.

Domnělý představitel firmy byl později identifikován jako Jude Finisterra, člen rece-sistické skupiny Yes Men zabývající se rozšiřováním mýtů, falešných zpráv a kanadských žertíků o firmách a vládách, která si vzala na mušku Dow Chemical již dříve. Tisková mluvčí Dow Chemical ve Švýcarsku bryskně médiím potvrdila, že zpráva se nezakládá na pravdě. Akcie firmy na zprávu o kompenzaci okamžitě reagovaly pádem – jen na frank-furtské burze se během 23 minut obchodování propadly o 4,24 %, čímž firma ztratila více než 2 mld. USD své hodnoty. Akcie korigovaly právě po oznámení tiskové mluvčí a omluvě.

Finisterra v interview pro BBC tvrdil, že Dow zřídí ve prospěch obětí fond ve výši 12 mld. USD, aby konečně a zcela odškodnil oběti neštěstí včetně 120 000 lidí, kteří mohou potřebovat speciální lékařskou péči, a aby bylo zcela rekultivováno místo nehody.

Do té doby společnost Dow Chemical vždy tvrdila, že nemá žádnou zodpovědnost za neštěstí, které se událo v továrně vlastněné firmou Union Carbide, dceřinou firmou Dow Chemical. 3. prosince 1984 ráno došlo v továrně na hnojiva necelých 5 km od indického Bhópálu k úniku metylizokyanátu prasklým ventilem z podzemního tanku. Vznikl smrtonosný mrak plynu, který se vznesl nad město s více než 900 000 obyvateli. Ve městě propukl chaos. Více než 20 000 lidí okamžitě vyhledalo nemocniční péči s opuchlými očima, pěnou z úst nebo dýchacími obtížemi. Tisíce mrtvých domácích zvířat, krav a ptáků pokryly ulice města. Lidé se dusili a vzduch je zevnitř spaloval. Město bylo v mlze, všude zněly sirény. Nebylo jasné, kudy nebo kam prchat. Rodiny hledaly své mrtvé, kterých bylo na 3 000.

Továrna byla okamžitě uzavřena a tři vedoucí pracovníci zatčeni. Vyšetřování se rozběhlo na plné obrátky. Indický premiér odletěl na návštěvu oblasti. Na místo se vypravili experti. Odhaduje se, že v prvních dnech po nehodě došlo u 50 000 lidí k nevratnému poškození zdraví – slepotě, selhání jater nebo selhání ledvin. Celkově na následky nehody zemřelo 20 000 obyvatel.

Vyšetřování prokázalo špatné zacházení se smrtícím plynem a chyby v procesních postupech. V roce 1989 se společnost Union Carbide dohodla s indickou vládou na odškodnění ve výši 470 mil. liber. O deset let později skupina dobrovolníků zahájila ve Spojených státech soudní spor, ve kterém tvrdila, že společnost porušila mezinárodní právo a lidská práva. V listopadu 2002 indická vláda potvrdila, že požádala Spojené státy o vydání Warrena Andersona, bývalého ředitele Union Carbide, pro podezření z vraždy, neboť za účelem snížení nákladů nebyly dodrženy potřebné bezpečnostní limity. V říjnu 2004 rozhodl nejvyšší indický soud, že státní fond blahobytu má 570 000 obětí vyplatit kompenzaci ve výši 350 mil. USD, což je částka rovnající se zhruba 500 USD pro každou oběť. Mnohé z obětí dodnes trpí zdravotními obtížemi, jejich potomci se rodí s vrozenými vadami a deformacemi.

**Otázky:**

1. Sumarizujte důvody, proč by společnost Dow Chemical měla a proč by neměla uvažovat o dalším odškodnění obětí.
2. Ve kterých odvětvích mohou být standardy ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce důvodem k přesunu výroby do zemí s méně rozvinutým regulačním rámcem?
3. Diskutujte, zda by nadnárodní firmy měly v mezinárodním měřítku působit jako nositelé vysokých standardů etiky, péče o životní prostředí, bezpečnosti práce a společenské zodpovědnosti.
4. Které další mezinárodně významné průmyslové havárie znáte? Ve kterých odvětvích může podnikání být eticky problematické?

**Zdroje k případové studii**

- BBC (2008): *1984: Hundreds die in Bhopal chemical accident*. BBC.com. Staženo dne 1. května 2009 z [http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/december/3/newsid\\_2698000/2698709.stm](http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/december/3/newsid_2698000/2698709.stm).
- Paterson, C., Bindra, S. (2004, 3. prosince): *Bhopal hoax sends Dow stock down*. CNN.com. Staženo dne 1. května 2009 z <http://www.cnn.com/2004/WORLD/europe/12/03/bhopal.hoax/index.html>.



---

# KAPITOLA 2

## Mezinárodní obchod

Zahraniční obchodní politika je charakterizována jako souhrn aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod (Dvořák, 2001). Podle toho, jakou obchodní politiku stát preferuje (liberalismus nebo protekcionismus), ovlivňuje vývoj svého mezinárodního obchodu.

Zahraniční obchod patří mezi nejstarší formy vnějších ekonomických vztahů neboli mezinárodní ekonomické spolupráce. „Výměna zboží dominovala ve vnějších ekonomických vztazích prakticky všech zemí přibližně od období obnovy ekonomiky po druhé světové válce. V současné době stále zůstává zahraniční obchod hlavní formou mezinárodní spolupráce, ale jeho formy se neustále mění“ (Beneš a kol., 2004, s. 30). Vliv zahraničního obchodu na ekonomiku každé země je různý. Dá se říci, že míra závislosti ekonomiky na vnějších ekonomických vztazích je tím menší, čím je země větší a čím více má obyvatel. Tuto závislost lze vyjádřit poměrem objemu zahraničního obchodu vůči hrubému domácímu produktu – HDP (Beneš a kol., 2004). U největších ekonomik, jako jsou například Spojené státy americké, je tento podíl relativně malý. Číní méně než 10 %, v některých případech dokonce méně než 5 %, např. u Číny (Beneš a kol., 2004).

V případě České republiky je naopak poměr mezinárodního obchodu k HDP poměrně vysoký. V roce 2007 byl podíl vývozu na HDP 70,1 %. Nejvýznamnější položkou přitom byly stroje a dopravní prostředky, které tvořily více než 50 % z celkového exportu (ČSÚ, 2008). Tyto údaje jsou důkazem toho, že je Česká republika na zahraničním obchodě značně závislá. Saldo zahraničního obchodu České republiky nabylo poprvé v historii kladných hodnot v roce 2005.

Význam zahraničního obchodu také vyplývá ze skutečnosti, že čím je vzájemná hospodářská provázanost dvou nebo více zemí větší, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější. Pak lze zahraniční obchod označit za formu vztahů silně podporující mírovou spolupráci a snižující riziko konfliktu. Důležité však je, jakou politiku stát v zahraničním obchodě preferuje.

K provádění zahraniční obchodní politiky existují v zásadě dva přístupy. Jedním z nich je filozofie volného obchodu nazývaná **liberalismus**. Jde o aktivní přístup státu, který vytváří prostor pro vývozce zejména odstraňováním obchodních bariér. V praxi to znamená co nejvíce zjednodušit přístup na zahraniční trhy (Beneš a kol., 2004) a zároveň se integrovat do různých uskupení podporujících hospodářskou spolupráci. Na druhou stranu je v případě aktivního pojetí úlohy zahraničního obchodu domácí trh otevřen zahraničnímu zboží. Z ekonomického hlediska je liberální přístup pro domácí trh příznivý, a to hned z několika důvodů. Příliv zahraničního zboží zvyšuje konkurenceschopnost, která nutí domácí firmy snižovat ceny. Tento aspekt působí protiinflačně a vede k posílení cenové stability (Dvořák, 2001). Spotřebitelé si tak mohou vybírat ze širší nabídky zboží za relativně nižší ceny. Aktivní pojetí zahraniční politiky je pozitivní také proto, že činí vývoz základní hnací silou ekonomického rozvoje země (Beneš a kol., 2004). V případě růstu specializace v prosperujících sektorech umožňuje snížit náklady a zvýšit vývoz. Příkladem liberálního přístupu k zahraniční politice je dohoda, kterou uzavřelo Sdružení zemí jihovýchodní Asie (ASEAN – Association of South East Asian Nations) s Austrálií a Novým Zélandem v prosinci 2008 (ČT24, 2008). Obchod mezi členskými státy by se tak měl v budoucnu odehrávat bez cel a tarifů.

Argumenty pro opačný přístup, **protekcionismus**, spočívají zejména ve snaze ochránit domácí trh před nepříznivými aspekty, které může otevření ekonomiky přinášet. Nepříznivé jevy, spojené s přílivem zahraniční konkurence, mají významný vliv na makroekonomickou stabilitu. Proto stát přijímá obchodněpolitická opatření, která mají za úkol ochránit domácí hospodářství. Toto hledisko je spíše politické než ekonomické. Vysoká závislost na dovozu představuje pro stát určité riziko. Příkladem může být událost z ledna roku

2007, kdy došlo k přerušení dodávek ropy z Ruska do zemí Evropské unie (EU). Přestože důvodem byl obchodní spor mezi Ruskem a Běloruskem, zasáhl výpadek ropovodu Družba hned několik evropských zemí. Bez ruské ropy se ocitlo Německo, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Česká republika. Dodávky byly sice zakrátko obnoveny, vyvolaly však diskusi mezi státy EU o reformě energetické politiky. Ta spočívá především v tom, aby se závislost zemí na ruských strategických surovinách snížila. Podobná situace nastala s ruským plynem v lednu 2009, kdy se v třesnutých mrazech ocitly bez důležité suroviny např. Slovensko a Bulharsko, přičemž spor byl veden mezi Ruskem a Ukrajinou.

Dalším „nepříznivým“ aspektem přílišného otevření se světu je například zvyšování nezaměstnanosti jako důsledek likvidace některých méně efektivních či slabších podniků. Z dlouhodobějšího hlediska by se však mohlo jednat o jakési ozdravení ekonomiky, kdy dochází k likvidaci těch podniků, které jsou neefektivní, a tím nedokážou obstát v konkurenčním boji. Aby se udržely, musí najít způsob, jak vyrábět konkurenceschopnější výrobky nebo jak poskytovat žádané služby.

V současné době rozsah a síla státních zásahů v mezinárodním obchodě slábnou. Přestože globální ekonomické zpomalení od roku 2008 bude vyvolávat nové tendence politických reprezentací k obraně vlastních trhů, světová ekonomika je dnes natolik propojena, že masivní znovubudování obchodních bariér nelze považovat za rozumné. Nástrojů, kterými stát ovlivňuje zahraniční obchod, ubývá. Je to dáno také existencí Světové obchodní organizace (World Trade Organization – WTO), jejímž cílem je podporovat mezinárodní spolupráci, a tedy působnost podobných nástrojů omezovat nebo úplně vyloučit. Ve většině světových ekonomik se upřednostňuje kombinace obou přístupů, tedy jak liberalismu, tak protekcionismu. Protekcionistické tendence jsou typické pro země, kde dominuje vláda jedné politické strany nebo kde je domácí trh považován za extrémně specifický. Prvky protekcionismu je dnes proto možné spatřovat i v obchodní politice nejvyspělejších ekonomik – Spojených států amerických, Japonska či Evropské unie. Česká republika se kloní spíše k liberalismu. V malých a středních ekonomikách, jako je i Česká republika, má totiž mezinárodní obchod velký význam a hraje důležitou roli v rozvoji domácího hospodářství.

## 2.1 Teorie mezinárodního obchodu

Teorie mezinárodního obchodu se snaží vysvětlit, které komodity a proč by mezi sebou měly země obchodovat, a snaží se ukázat výhodnost mezinárodního obchodu pro všechny zúčastněné. Na teorii mezinárodního obchodu lze pohlížet evolučně. Zatímco teorie absolutní výhody poskytuje argumenty především pro politiku liberalismu a otevřeného trhu, merkantilistická – protekcionistická doktrína bývá spíše spojována se jménem Davida Richarda a s teorií komparativní výhody. Teorie reciproční poptávky pak odstraňuje nákladový pohled a snaží se vysvětlit výhodnost obchodu při dané směnné relaci. Novější pojetí teorií zahraničního obchodu představíme na příkladu Heckscher-Ohlinova teoremu a s ním souvisejícího Leontiefova paradoxu a na příkladu z teoremu vycházející teorie New Trade.

### 2.1.1 Teorie absolutní výhody

Teorie absolutní výhody je založena na původní myšlence, kterou vyslovil Adam Smith (1723–1790) ve své knize *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* již v roce 1776.

Bohatství je zde závislé spíše na dosažitelnosti zboží a služeb než na akumulaci kapitálu. Národy – země podle Smithe disponují výhodami **přírozenými**, které vyplývají z jejich přírodního bohatství a polohy a projevují se například vhodnými klimatickými podmínkami pro pěstování určité plodiny. Další kategorií tvoří výhody **získané**, jež byly zeměmi dosaženy evolučně a projevují se v dané úrovni vědy a techniky nebo v získaných specifických schopnostech, například ve formě určitých tradičních odvětví nebo profesí.

Teorie absolutní výhody předpokládá, že trh je sám o sobě efektivním mechanismem rozdělování. Vládní zásah do ekonomiky může být kontraproduktivní. Národy profitují z volného obchodu, protože dovážené produkty jsou levnější, než kolik by stálo vyprodukovat danou komoditu doma. Určitě by bylo možné pěstovat v České republice pomeranče a naopak zakazovat dovoz pomerančů ze zahraničí jen proto, aby byli ochráněni domácí producenti a mohli se rozvinout. Případnou nadúrodu by bylo možné vyvážet za podpory exportních pobídek. Bylo by však takové jednání efektivní? Pomeranče v České republice by zřejmě dosahovaly horších kvalitativních parametrů nebo by jejich pěstování bylo natolik drahé, že by je spotřebitelé konzumovali výrazně méně, než jak činí doposud.

Je tedy výhodné, aby se Česká republika ve své zemědělské produkci specializovala například na produkci brambor a obilí, zatímco Španělsko na olivy a pomeranče. Náklady na výrobu jednoho kilogramu brambor jsou zřejmě v České republice výrazně nižší než ve Španělsku, zatímco Španělsko dosahuje nákladové výhody v pomerančích. Obě země pak mohou mezi sebou směňovat brambory a obilí za olivy a pomeranče. Smith ukazuje, že pro jakoukoli dvojici statků (výrobků, výpěstků, služeb), které jedna země produkuje absolutně levněji (s nižšími náklady, za nižšího užití výrobních faktorů) než druhá, je zahraniční obchod výhodný pro obě strany a znamená při dané úrovni a množství výrobních faktorů možnost vyprodukovat, a proto spotřebovat více.

Představme si, že Španělsko věnuje polovinu své zemědělské půdy k pěstování pomerančů a polovinu k pěstování obilí. Česká republika by rovněž věnovala polovinu zemědělské půdy pomerančům a polovinu obilí. Španělé by zřejmě museli pole s obilím zakrývat plachtami před slunečním žářem a velmi intenzivně (a draze) zavlažovat, proto by cena obilí vyprodukovaného ve Španělsku byla nejspíš výrazně vyšší. Podobně by tomu bylo s pěstováním českých pomerančů, které by zřejmě muselo probíhat v masivních sklenících a za umělého osvětlení. V České republice i ve Španělsku by tak ve výsledku vzniklo méně produkce z daného rozsahu zemědělské půdy a tato produkce by byla neúměrně drahá.

Když se každá země bude specializovat právě na tu plodinu, pro kterou má výhodnější přírodní podmínky, může být celková produkce těchto dvou zemí výrazně větší a statky levnější a dostupnější.

Teorie absolutní výhody má však některé nedostatky. Je možné, že bychom našli v daných dvou teritoriích statky, které by absolutně levněji vyráběla jen jedna země. Například zemědělská produkce Singapuru by byla vzhledem k ceně půdy v této malé zemi zřejmě velmi drahá, a proto v mezinárodním měřítku nekonkurenceschopná. Obecně teorie absolutní výhody poskytuje méně motivace pro mezinárodní obchod velkým zemím. Velké země totiž vzhledem k objemu produkce mohou snadněji dosahovat úspor z rozsahu produkcí větších sérií, a proto vyrábět levněji a lépe ředit fixní náklady, např. na výzkum a vývoj. Velké země také obvykle mají vyšší vnitřní dopravní náklady, než vůbec zboží může překročit hranici, a proto pro ně může být obtížnější vyvážet. Podle teorie absolutní výhody by tudíž velké země měly mít tendenci exportovat méně své produkce a importovat méně své spotřeby.

Z hlediska vlivu na bohatství však býtí velkým nemusí znamenat žádnou výhodu. V životní úrovni (HDP na hlavu) se ukazuje, že jen o dvou z deseti zemí s více než 100 miliony obyvatel můžeme říci, že skutečně prosperují, o Japonsku a Spojených státech ame-