



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 ochranných 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 ojedinelá 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 přírodních 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 nehlubšího od třicátých let 20. století.

Věřím, že v této knize naleznete inspiraci, stejně jako její autor našel 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. Pojďme proto nahlédnout do praktik toho, co je ve světovém měřítku běžné.

Za pomoc a podporu bych rád zvláště poděkoval Kateřině Drongové, šéfredaktořce 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 však všímá, 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 rozporem 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 smrt-nočný 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 roz-běhlo na plné obrátky. Indický premiér odletěl na návštěvu oblasti. Na místo se vypra-vili 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 postu-pech. 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 lid-ská 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 roz-hodl nejvyšší indický soud, že státní fond blahobytu má 570 000 obětí vyplatit kompen-zaci 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>.

