

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra podnikové ekonomiky**

Disertační práce

**Nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí a jejich
zapojování do globální konkurence ve světové ekonomice**

Autor:
Ing. Basheer Suliman

Školitel:
Doc. Ing. Helena Sedláčková, Csc.- VŠE Praha, Katedra podnikové ekonomiky

Praha 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že předloženou disertační práci jsem zpracoval samostatně, všechny citace jsem zvýraznil a doložil prameny v seznamu použité literatury.

Obsah	3
Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
Specifikace problematiky disertační práce	10
I. Problematika výzkumu	11
i. Cíle disertační práce	12
ii. Hypotéza disertační práce	13
iii. Význam disertační práce	14
iv. Metodologie disertační práce	15
iv.i. Kritéria pro výběr společností	16
iv.ii. Odvětví	17
iv.iii. Zeměpisné rozložení společností	17
v. Uspořádání disertační práce	19
1. Definice pojmů	21
1.1. Definice globalizace	21
Shrnutí	28
1.2. Definice konkurence	28
Shrnutí	30
1.3. Definice nadnárodních společností	31
1.3.1. Mateřská společnost	31
1.3.2. Zahraniční filiálka	31
1.3.3. Dceřina společnost	32
1.3.4. Sdružení společnost	32
1.3.5. Pobočka	32
1.4. Nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí	32
1.4.1. Charakteristika rozvojové země	33
1.4.2. Národní příslušnost společností	33
1.5. Globalizace konkurence	36
Shrnutí	37
2. Vědecký výzkum konkurence v ekonomice	38
2.1. Analytická konkurence	39
2.2. Instrumentální konkurence	39
Shrnutí	41
3. Studium konkurence v ekonomické teorii	41
3.1. Klasické pojetí konkurence	41
3.1.1. Příspěvek Adama Smitha	41
3.1.2. Příspěvek Davida Richarda	43
3.1.3. Příspěvek Karla Marxe	43
3.2. Neoklasické Pojetí konkurence	44
3.2.1. Příspěvek W.S. Jevnosa	44
3.2.2. Příspěvek Walruse	44
3.2.3. Příspěvek Edgewortha	44
3.2.4. Příspěvek K. Mengera	45
3.2.5. Příspěvek A. Marshalla	45
3.2.5. Neoklasická konkurence – dokonalá	45
3.2.6. Neoklasická konkurence – nedokonalá	46

3.2.6.1. Monopolistická konkurence.....	47
3.2.6.2. Teorie oligopolu.....	47
3.2.6.3. Teorie her.....	48
3.3. Vybojovatelné trhy (Contestable markets).....	49
3.4. Pohled rakouské školy na konkurenci.....	50
3.4.1. Schumpeterův příspěvek.....	51
3.4.2. Kirznerův příspěvek.....	51
3.5. Konkurence a antimonopol.....	51
3.6. Konkurence a efektivnost.....	52
Shrnutí.....	54
4. Studie konkurence v rámci podnikové ekonomiky.....	54
4.1. Statický pohled versus dynamický pohled konkurence.....	56
4.2. Konkurenční interakce.....	57
4.3. Konkurence a spolupráce.....	58
4.3.1. Discrete organization.....	59
4.3.2. Embedded organization.....	59
4.4. Přístup založený na zdrojích firmy (RBV).....	59
4.4.1. Přístup RBV a formování strategie firmy.....	63
4.5. Přístup založený na struktuře odvětví (SBV).....	64
4.5.1. Pět konkurenčních sil.....	64
4.5.2. Tržní signály.....	65
4.5.3. Strategické konkurenční skupiny.....	65
4.5.4. Konkurenční strategie.....	67
4.5.5. Generické konkurenční strategie.....	67
4.5.5.1. Vůdcovství v nákladech.....	69
4.5.5.2. Strategie diferenciacce.....	70
4.5.5.3. Cílená strategie.....	70
4.6. Strategie modrých oceánů.....	72
4.7. Strategické implikace rozdílu mezi RBV a SBV.....	76
4.7.1. The Outside- In Approach.....	76
4.7.2. The Inside –Out Approach.....	77
4.8. Teorie komparativní výhody konkurence.....	78
4.9. Teorie konkurence „Zdroj-výhoda“.....	78
Shrnutí.....	80
5. Hnací síly globalizace.....	82
5.1. Politické hnací síly globalizace.....	83
5.2. Nákladové hnací síly globalizace.....	84
5.2.1. Úspory z rozsahu.....	84
5.2.2. Příznivé logistické podmínky.....	84
5.2.3. Vysoké náklady na výzkum a vývoj nových výrobků.....	85
5.2.4. Rychle se měnící technologie.....	86
5.2.5. Rozdíl v cenách výrobních nákladů mezi různými zeměmi světa.....	86
5.3. Tržní hnací síly globalizace.....	87
5.4. Konkurenční hnací síly globalizace.....	87
5.5. Jiné.....	88
5.5.1. Deregulace.....	88

5.5.2. Technologie.....	88
5.5.3. Fúze a akvizice.....	88
Shrnutí	88
6. Charakteristiky, motivy, strategické modely a úroveň angažovanosti NMSZRZ v globální konkurenci.....	91
6.1. Charakteristiky NMSZRZ	91
6.1.1. Státní vlastnictví.....	91
6.1.2. Nedostatek technologické schopnosti (kompetence).....	91
6.1.3. Kapitálová neomezenost	92
6.2. Motiv NMSZRZ k účasti na globální konkurenci.....	93
6.2.1. Únik nevyhovujícím daním	94
6.2.2. Vertikální PZI.....	94
6.2.3. Horizontální PZI	94
6.2.4. Přírodní zdroje.....	94
6.2.5. Etnické pouto.....	95
6.2.6. Získání moderní technologie.....	96
6.2.7. Motivace manažerů.....	96
6.3. Úroveň zapojování NMSZRZ v globální konkurenci.....	96
6.3.1. Iniciátoři	97
6.3.2. Rychlí následovníci	97
6.3.3. Nově globalizující společností.....	97
6.4. Měřítka zapojování nadnárodních společností do globální konkurence.....	97
6.4.1. Individuální Indikátory	98
6.4.1.1. Strukturální indikátory.....	98
6.4.1.1. Indikátory výkonnosti.....	98
6.4.1.1. Subjektivní indikátory.....	99
6.4.1.1.1. Měkké (soft) indikátory.....	99
6.4.1.1.2. Tvrdé (hard) indikátory.....	99
6.4.2. Kombinované indexy	100
6.4.2.1. Index transnacionality (ITR).....	100
6.4.2.2. Transnational Spread Index.....	101
6.4.2.3. Stupeň internacionalizace.....	101
6.4.3. Nejvíce preferovaná destinace.....	105
6.5. Konkurenční výhody NMSZRZ.....	107
6.5.1. Výhody plynoucí z nízkých nákladů práce a levných surovin.....	107
6.5.2. Přiměřenost (vhodnost) technologie.....	109
6.5.3. Obeznamenost s některými pracovními podmínkami v rozvojových zemí.....	109
6.6. Omezení NMSZRZ	110

6.6.1. Nedostatek znalostí zámořských zákazníků	110
6.5.2. Pomalá míra inovace	110
6.5.3. Nedostatek ochrany autorských práv.....	110
6.5.4. Nedostatek přístupů k efektivním distribučním kanálům.....	110
6.5.5. Nedostatky velmi silné a známé značky	110
6.5.6. Nedostatek zkušeností s řízením portfolia zahraničních operací	111
6.7. Strategická volba	111
6.7.1. Vytvoření globální značky.....	111
6.6.2. Engineering a inovace.....	112
6.6.3. Globální vůdcovství v určité výrobní kategorii	112
6.6.4. Využití výhody domácích zdrojů.....	113
6.6.5. Přesunutí nových modelů obchodní činností na nové trhy.....	113
6.6.6. Získání přírodních zdrojů.....	113
Shrnutí.....	114
7. Zájem a aktivní účast rozvojových zemí a jejich nadnárodních společností na globální konkurenci	115
7.1. Zájem.....	115
7.1.1. Členství ve WTO.....	115
7.1.2. Vize NMSZRZ	116
7.1.3. 500 největších globálních společností – (Fortune 500 global).....	118
7.1.4. 500 největších globálních společností - (Forbes 500 global).....	121
7.2. Aktivní účast NMSZRZ na globální konkurenci.....	122
7.2.1. Obchodní činnosti NMSZRZ	122
7.2.2. Přímé zahraniční činnosti NMSZRZ.....	127
7.2.2.1 Definice PZI.....	127
7.2.2.2. Klasifikace PZI.....	128
7.2.2.2.1. Horizontální PZI.....	128
7.2.2.2.2. Vertikální PZI.....	128
7.2.2.2.3. Konglomerátní PZI.....	128
7.2.2.2.4. Volba mezi Horizontální a vertikální PZI.....	128
7.2.2.2.4.1. Hledání surovin.....	129
7.2.2.2.4.2. Hledání trhů.....	129
7.2.2.2.4.3. Hledání efektivity.....	129
7.2.2.3. Teorie přímých zahraničních investic.....	130
7.2.2.3.1. Teorie monopolistických výhod.....	130
7.2.2.3.2. Teorie nedokonalosti trhu pro výrobní faktory a produkty	130
7.2.2.3.3. Mezinárodní životní cyklus produktu.....	130
7.2.2.3.4. Teorie internalizace.....	130
7.2.2.3.5. Eklektická (Eclectic) teorie mezinárodních výroby	131
7.2.2.3.6. Teorie stezky investičního rozvoje.....	131
7.2.2.4. Typy PZI.....	132
7.2.2.4.1. Investice do projektů na zelené louce (Green field investments).....	133
7.2.2.4.2. Získání firem přes hranice (Cross- Border Mergers & Acquisitions).....	133
7.2.2.4.3. Joint venture.....	133

7.2.2.5. Vlny PZI z rozvojových zemí.....	133
7.2.2.5.1. První vlna.....	133
7.2.2.5.2. Druhá vlna.....	133
7.2.2.5.3. Třetí vlna.....	133
7.2.2.6. Akviziční činnosti NMSZRZ	137
7.3. Spolupráce	144
7.3.1. Joint venture	144
7.3.2. Strategická aliance	149
Shrnutí	153
8. Současné trendy a nástin směru dalšího výzkumu dané problematiky	156
8.1. Současné trendy	156
8.2. Nástin možných směrů dalšího výzkumu dané problematiky.....	159
8.3. Vlastní přínos autora.....	160
9. závěr	161
Literatura	163

Seznam zkratk

BP	Britská ropná společnost British petroleum -Jedna z největších ropných společností na světě
Btu	British thermal unit - jednotka britského tepelného
CSGR	Centrum pro studie globalizace a regionalizace (Centre for the study of globalization and regionalization)
CNPC	Čínská státní ropná společnost (China National Petroleum Company)
CNOOC	Čínská státní ropná společnost (China National Offshore Oil Corporation)
CHIPS	Bankovní počítačový systém (Clearing House Interbank Payment)
EU	Evropská unie
EUR	Euro- Evropská jednotka měna
GATT	Všeobecná dohoda o obchodu a tarifu (General Agreement on Trade and Tariff)
HDI	Index lidského rozvoje (Human Development Index)
HDP	Hrubý domácí produkt
IMF	Mezinárodní měnový fond (International Monetary Fund)
JAR	Jihoafrická republika
IGR	Index geografického rozšíření (Geographic Spread Index)
INSEAD	Proslulá mezinárodní MBA škola sídlící ve Francii
IO	Industrial Organization nebo industriální organizace
II	Index internacionalizace (Počet zahraničních filiálek / Celkový počet filiálek)
IT	informační technologie
ITR	Index Transnationality
km ²	kilometr čtvereční
MNC	Nadnárodní společnost (Multinational Corporation)
MNE	Nadnárodní společnosti (Multinational Enterprise)
MMF	Mezinárodní měnový fond
MPO	Ministrství průmyslu a obchodu české republiky
MTC	Mobile Telecommunication Company - telekomunikační společnost z Kuvajtu
NMSZRZ	Nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí
NSZTS	Nadnárodní společnosti zemí třetího světa
OEM	firmy, které vyrábí produkty nebo součásti jiným firmám, které je pak prodávají pod jejím jménem (Original Equipment Manufacturer)
OCED	Organisation for Economic Co-operation and Development čili Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OPEC	Organizace zemí vyvážející ropu (Organization of Petroleum Exporting Countries)
P& O	Peninsular and Oriental Steam Navigation Company
PZI	Přímé zahraniční investice
RBV	Zdrojový pohled na podnik (Resource- Based View of Firm)
SBV	Přístup založený na struktuře odvětví (Structure –Based View of Firm)
SINOPEC	Čínská národní ropná a chemická korporace (China National Petroleum & Chemical Corporation)
S-C-P	Struktura-chování- výkon (Structure – Conduct – Performance)
SIR	Teorie stezky investičního rozvoje
SWIFT	Bankovní počítačový systém (The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)
USA	Spojené státy americké (United States of America)
USD	Americký dolar
UNCTAD	Konference OSN pro obchod a rozvoj
VAS	(Value Added Seller) jsou synonymem OEM firem, které vyrábí produkty nebo součásti jiným firmám
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organization)

Úvod

Odborná literatura uvádí, že konkurence je jedním z faktorů, který přispívá k atraktivitě trhu. Silná konkurence má velmi závažné důsledky, které mohou ohrozit existenci firem a přinejmenším ovlivní jejich ziskovost v odvětví. V propojeném a globalizujícím se světě musí být firmy přepraveny na hrozbu příchodu konkurentů z celého světa.

Nadnárodní společnosti z vyspělých zemí dlouhou dobu dominovaly, a nadále dominují globální ekonomické scéně v oblasti světové obchodu se zbožím a službami a toku přímých zahraničních investic. Lze říct, že k takovému postavení vedl soubor různých faktorů. Zde lze hovořit o historických, ekonomických a sociálních faktorech. Za historické faktory můžeme považovat industriální revoluci, která byla příčinou velkého ekonomického rozmachu a růstu produktivity v Evropě. Dále lze uvést také vliv velmocí tehdejší doby jako byly Anglie, Francie, Japonsko nebo Španělsko, které dobyly Afriku, Asii nebo Latinskou Ameriku ve snaze získat přírodní bohatství, které nacházela v těchto oblastech. Mezi sociální faktory patří například systém vzdělávání.

Situace se začala měnit koncem šedesátých let minulého století, kdy většina bývalých kolonií získala nezávislost i přesto, že mnohé z nich upadly do dalších krizí, jakou byla například občanská válka. V mnoha z nich došlo k politické nestabilitě vlivem vojenské diktatury, což ovlivnilo jejich integraci do světové ekonomiky a zapojení do procesu globalizace. Tato situace se výrazně změnila v posledních dvou dekadách. Zájem a aktivní účast ve světové ekonomice se zvýšily. Mnoho rozvojových zemí otevřelo své trhy a zprivatizovalo veřejný sektor. A tak existence příznivějšího prostředí podporujícího obchod a investice a značný pokrok v oblasti technologií zmenšily význam geografické polohy. Mnoho společností z rozvojových zemí začalo expandovat, tj. obchodovat nebo přímo investovat v zahraničí.

V mnoha případech začínají investovat v sousedních zemích. Po svém prosazení si hledají další cestu k rozšíření. Také začaly ovládat firmy ve vyspělých zemích v Evropě a Spojených státech amerických. Počet nadnárodních společností z rozvojových zemí s plynoucím časem roste a rostou také jejich ambice. Několik firem, které jsou zmiňovány v této disertační práci, mají možnost stát se globálními lídry, nebo minimálně regionálními lídry, což lze považovat za první krok k tomu, aby se staly globálními hráči a také lídry na trhu. Stát se globálním lídrem znamená přebrat konkurenční pozice jejich rivalů z vyspělých zemí. Většina z nich působí v rozvojových zemích, ale pomalu se dostávají i do vyspělých zemí. V současné době málokdy představují ohrožení pro nadnárodní společnosti v průmyslových zemích, ale nebude trvat dlouho a stanou se globálními hráči, jak přiznal například ropný gigant BP. Ten vidí čínské nadnárodní ropné společnosti CNOOC, Sinopec a Petro-China jako skutečné budoucí konkurenty (Gu, 2005). To dokazují i zkušenosti několika nadnárodních společností:

- Před třemi dekadami japonské firmy jako je Sony, Yamaha nebo Honda neměly pevně zavedené a globálně uznávané značky.

- Před dvěma dekádami firmy Nokia a Ericsson působily jen v Evropě.
- Teprve před jednou dekádou si firmy Samsung a Hyundai začaly přivlastňovat tržní podíly od zdánlivě zakořeněných konkurentů.

Globalizace se rozšiřuje nerovnoměrně a z větší části je to zásluhou vyspělých ekonomik. Nadnárodní společnosti na to mají neuvěřitelně velký vliv, protože působí v mnoha zemích současně a jsou schopné využít geografických rozdílů mezi zeměmi a tak posouvat své aktivity mezi různými lokacemi na celém světě. V posledních letech jsme svědky zvyšující se účasti nadnárodních společností z rozvojových zemí v globální ekonomické scéně. Podle UNCTADu (2006, str.122) počet nadnárodních společností z rozvojových zemí v poslední době ukazuje značný růst. Například počet nadnárodních společností pocházející z Číny (včetně rodné země a Hong Kongu) Indie a Korea vzrostl před jednou dekádou o 450 % tj. z 2700 ze začátku 90. letech minulého století na 14800 do roku 2005. Ve stejné období počet nadnárodních společností z rozvinutých zemí vzrostl o 47 %.

Tabulka č. 1: Růst počtu nadnárodních společností vybraných rozvojových zemí mezi lety 1991-2005

Země	Začátek 1990 (Rok)	Začátek 2000 (Rok)	Růst v %
Brazílie	566 (1992)	1225 (2005)	116
Čína	379 (1993)	3429 (2005)	805
Čína (HongKong)	500 (1991)	948 (2002)	90
Indie	187 (1991)	1700 (2003)	809
Korea	1049 (1991)	7460 (2005)	611
Celkem	2681	14762	451

Zdroj: UNCTAD (2006)

Důvody vzniku a expanze těchto společností přes vlastní národní hranice jsou podobné, ale nejsou totožné s jejich protějšky z vyspělých zemí. Tato disertační práce zkoumá zvyšující se zájem a účast nadnárodních společností z rozvojových zemí na procesu globalizace a jejich dopad na globální konkurenci.

Specifikace problematiky disertační práce

Motiv, který mě vedl k tomu pokusit se zkoumat problematiku globalizace konkurence ve spojení s nadnárodními společnostmi z rozvojových zemích je skutečnost, že Sudatel, nadnárodní společnost ze Súdánu, země odkud pocházím, trumfovala nad francouzským telekomunikačním gigantom France Telecom při konkurzu na provoz třetího mobilního operátora v Subsaharské Mauretánii. Je to věc, která by před mnoha lety byla těžko představitelná. A to mě vedlo k přemýšlení o tom, jak se v dnešním globalizovaném světě mění pravidla hry. Začal jsem přemýšlet o tom, jak přechod nadnárodních společností z rozvojových zemí na globální ekonomickou scénu ovlivní globální konkurenci, co je motivuje zapojit se do globální konkurence. Jsou vůbec schopny zvítězit nad konkurencí? Jaké strategie používají? Jsou jejich strategie podobné těm konvenčním, jež používají jejich protějšky z vyspělých zemí nebo modifikují tyto tradiční strategie, aby lépe vyhovely jejich specifické situaci? Konvenčním postupem strategie rozumím použití strategie, která je zakořeněná v evropském strategickém myšlení, které uznává tuhou konkurenci, jež výústí v destrukci nepřítel (jinak řečeno konkurenta). Mým záměrem je zkoumat, zda nadnárodní společnosti z rozvojových zemích také sledují nové trendy strategického

myšlení - že konkurence a spolupráce mohou jít společně. A proto zkoumám, zda nadnárodní společnosti z rozvojových zemích také budují síť vztahů založených na spolupráci s konkurenty, například na základě Joint venture nebo strategické aliance.

I. Problematika výzkumu

Disertační práce se zabývá problematikou globalizace konkurence, respektive globální konkurencí. Zejména pak **aktivní účastí nadnárodních společností z rozvojových zemí**. Důležitost této problematiky vyplývá z rostoucí úlohy nadnárodních společností. Ve většině případů se zmiňují nadnárodní společnosti z vyspělých ekonomik, především tři největší obchodní bloky světa zahrnující **USA, EU a Japonsko**, které jsou též nazývány **Triádou**.

Zatímco většina studií zdůrazňuje úlohu nadnárodních společností z industriálních zemí, jejich protějšky z rozvojových zemích jsou víceméně ignorovány, popřípadě je jim věnována jen malá pozornost, přestože pomalu pronikají na světové globální trhy a stávají se tak globálními hráči neboli tzv. **novými globalizátory**. Vzrůstající účast firem z rozvojových zemí v procesu globalizace spočívá v proniknutí do různých odvětví a hodnototvorných aktivit napříč zeměkouli. Odborná literatura uvádí, že takové proniknutí vyvolalo řadu ochranných opatření. Tento pohled je nyní trochu jiný, i když taková opatření jsou občas vyvolána z nejrůznějších důvodů¹.

Nadnárodní matřské společnosti z rozvojových zemích (NMSZRZ) pocházející z Asie, Latinské Ameriky a Blízkého východu se stávají stále důležitějšími globálními hráči. Vlastníky jsou místní lidé ovlivnění domácími ekonomikami, kteří však neváhají využít příležitostí, které jim poskytuje globalizace. Důsledkem toho je angažovanost v různých aktivitách globální konkurence, jako je zakládání vlastních poboček v zahraničí nebo zakládání dceřiných společností, Joint venture, strategických aliancí apod.

Státy NMSZRZ se transformovaly ze zemí, jež jsou poskytovateli svých výrobních možností (OEM-Original Equipment Manufacturers²) a začaly se aktivně účastnit horizontálních a vertikálních PZI. Existují důkazy svědčící o tom, že jejich přímé hraniční investice míří nejen směrem k rozvojovými zemím, ale rovněž směrem k rozvinutým zemím. To nejen do odvětví, která zpracovávají přírodní zdroje, ale i do odvětví, která mají vysokou přidanou hodnotu a jsou velmi kvalitní a informačně intenzivní. Také domácí trhy (spotřebitelé) konzumují velmi kvalitní a technicky více dokonalejší výrobky než předtím. Je to důsledkem vzrůstajícího podílu střední vrstvy, která disponuje dostatečnou kupní silou.

¹ Třeba protidumpingové strategie z bezpečnostních důvodů neboť tato odvětví mají strategický význam např. jako ropa atd.

² OEM nebo-li Original Equipment Manufactures jsou firmy, které vyrábí produkty nebo součásti jiným firmám a ty je pak prodávají pod svým jménem (ty pak nazýváme Value-Added Seller - VAS). Příkladem může být výroba disků nebo sluchátek pro počítačovou firmu.

V současné době představují NMSZRZ jen minimální hrozbu pro konkurenty, kteří se dlouhodobě pohybují na globální scéně, avšak podle odborníků se v budoucnosti stanou vážnými rivaly. Prozatím existuje okolo 25 celosvětově významných nadnárodních společností z rozvojových zemí. V blízké budoucnosti, tj. během příštích 15 let, lze očekávat, že jejich počet bude minimálně trojnásobný až čtyřnásobný oproti současnému stavu (Garten, 2005), i více podle jiných odhadů. Podle stejného autora budou představovat skutečnou výzvu pro americké firmy, které dominují světu.

Přestože si mnoho lidí myslí, že tyto společnosti trpí nedostatkem financí, paradoxně je tomu naopak, protože tyto firmy mají prakticky neomezený přístup k financím, a na víc mají výhody levné a kvalifikované domácí pracovní síly. Navíc Tyto společnosti mají možnost získat talentované pracovníky buď z domácího nebo globálního pracovního trhu NMSZRZ otrásají téměř veškerými odvětvími; od zemědělských zařízení až po chladničky, výrobu letadel a telekomunikační služby, a tím pravděpodobně změní pravidla hry v globální konkurenci. Tito „*noví globální vyzývatele*“³, jak je přezdívají, jsou různého charakteru a pocházejí z jiných prostředí, než jak tomu bylo u japonských a jihokorejských nadnárodních společností, které vznikly v 70. a 80. letech minulého století, a které ohrožily konkurenční pozice amerických a evropských nadnárodních společností v minulosti. To proto, že mnoho z nich ovládlo domácí agresivní prostředí, v němž musí každodenně konkurovat domácím i zahraničním firmám. Pokud budou tyto NMSZRZ stabilní, v současném rostoucím aspektu na globální ekonomické scéně, pak je nezbytně nutné uznat jejich vlastní charakteristiky a kvality.

II. Cíle disertační práce

Hlavní cíl disertační práce spočívá v *analýze, popisu a zhodnocení aktivní účasti nadnárodních společností z rozvojových zemí v procesu globální konkurence*. Analýzu a zhodnocení NMSZRZ lze provést detailním rozbořením všeobecných charakteristik těchto společností, motivů jejich účasti v globální konkurenci, jejich konkurenčních výhod a mírou ovlivnění bilance globální konkurence, která je doposud nakloněna nadnárodním společností z vyspělých zemí.

Autor v této disertační práci hodnotí různé způsoby, jimiž se nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí (NMSZRZ) pokouší proniknout na globální trhy. Jde hlavně o různé formy obchodních činností (dovozní a vývozní činnosti). Tady práce analyzuje investiční činnosti NMSZRZ, které spočívají v založení dceřiné společnosti nebo pobočky v zahraničí. Větší důraz je pak kladen na jejich akviziční činnosti. Dále pak práce analyzuje další formy, které zahrnují i spolupráci s konkurenty (v případě strategické aliance a Joint venture).

³ „The New Global Challengers“

Tato disertační práce také sleduje **dva další vedlejší cíle**. **První z nich** se týká *poskytnutí stručné vysvětlění původu a rozvoje pojetí konkurence*. To abychom mohli podchytit působení globální konkurence. Autor předpokládá, že příchod nadnárodních společností z rozvojových zemích bude pravděpodobně narušovat dlouhodobě stavěnou bilanci v globální konkurenci, která funguje ve prospěch nadnárodních společností z vyspělých zemích. Lze předpokládat, že jejich účast v procesu globalizace nastolí novou bilanci. A proto autor sleduje zpět konkurenci až ke kořenům a ukazuje, jak tento koncept vznikl a jak se vyvíjel v celé historii ekonomického myšlení.

Dalším důležitým cílem disertační práce je *ukázat některé rysy a hnací síly globalizace*. Autor se domnívá, že hnací síly globalizace poskytují impulsy a příležitosti, které mohou vést k vzniku příznivého konkurenčního prostředí. Právě příznivé globální konkurenční prostředí je stimulem pro zvyšující se účast NMSZRZ v procesu globální konkurence.

Pro splnění cílů autor rozděluje disertační práci na dvě propojené části. V první části se zabývá rozborem teoretických poznatků. Na teoretickou část navazuje část druhá, která je aplikačního charakteru. Praktická část disertační práce projednává účast 15 rozvojových zemí v procesu globální konkurence. Z těchto 15 států jsem vybral 25 nadnárodních společností. Tyto společnosti jsou pak podrobeny analýze týkající se jejich charakteristiky, jejich konkurenční výhody nebo omezení, volby strategie. Dále práce hodnotí aktivní účast nadnárodních společností z rozvojových zemí, a to z pohledu jejich obchodních a investičních činností s důrazem na akvizici.

III. Hypotéza

Základní hypotéza disertační práce spočívá v tom, že *se zvyšuje zájem rozvojových zemí a jejich nadnárodních společností o účast v procesu globální konkurence*. Existují různé způsoby, jakými lze měřit tuto zvyšující se účast – buď za základě obchodních činností v zahraničí, což je považováno za nejjednodušší způsob zapojení se do procesu globální konkurence, a nebo pomocí jiné, více komplikované metody, kterou je přímá zahraniční investice. K tomu se používají různé strategické modely.

Hypotéza je zpracovaná na základě vědeckých otázek. **Úkolem** disertační práce je hledání odpovědí na následující otázky:

- Co je vlastně konkurence a proč je žádoucí?
- Jaký je význam globalizace a jejich hnacích sil?
- Jak je konkurence zkoumána z vědeckého hlediska a jaký rozdíl lze pozorovat mezi konkurencí v ekonomické teorii a strategií podniku?

- Jak lze porozumět termínu nadnárodní společnosti z rozvojových zemí?
- Jaké jsou motivy zvyšující zájem nadnárodních společností z rozvojových zemích o účast v globální konkurenci?
- A jak lze tuto účast měřit ?
- Jaké konkurenční výhody mají NMSZRZ, aby obstály v globální konkurenci?
- Jaké je jejich omezení, které představuje překážku pro to, aby NMSZRZ mohly konkurovat globálně?
- Jaká je jejich strategická volba?

IV. Význam disertační práce

Nadnárodní společnosti z rozvojových zemí představují jeden z nejvýznamnějších fenoménů posledních let a problém jejich zvyšujícího se zájmu o účast v globální konkurenci je velmi aktuální téma. Světová média se zabývají tímto tématem, které je rovněž předmětem rozsáhlých diskuzí na různých úrovních. Navzdory tomu česká odborná veřejnost nevěnovala tomuto jevu příliš pozornosti, přestože se týká také českých podniků a případného ohrožení jejich domácí konkurenční pozice. Očekávaný budoucí střet s těmito konkurenty na globální scéně je nevyhnutelný. To může zmenšit jejich možnost prosadit se v zahraničí.

Tato práce poukazuje na nejčastější metody, které NSZTS používají k proniknutí na zahraniční trhy, a na jejich konkurenční výhody. Tato práce také signalizuje možné hrozby, které tyto společnosti přenášejí do globální konkurence pro jejich rivaly z vyspělých zemí. Autor ve své práci předpokládá, že se v blízké budoucnosti jejich počet na globální ekonomické scéně zvýší, a s tím se zvýší také jejich případný vliv na globalizaci. Lze tomu porozumět tak, že možným vývojem bude přebírání tržních podílů jejich konkurentů v rozvojových zemích. Později lze očekávat, že je budou ohrožovat nadnárodní společnosti z vyspělých zemí na jejich domácím trhu. To se stane v případě jejich přeměny na velké globální hráče. V současné době několik autorů⁴, zvláště pak ze Spojených států amerických, vysílá varovné signály varující před blížícími se hrozbami vyplývajícími z jejich proniknutí na americké trhy, protože se tak chtějí vyhnout nepříjemným překvapením v budoucnosti. Disertační práce je založená na podrobné analýze tohoto jevu.

V. Metodologie disertační práce

⁴ Třeba Garten (2005)

Problematika této disertační práce má interdisciplinární charakter a pokrývá nejrůznější oblasti ekonomických disciplín, jako je historie ekonomické teorie, světová ekonomika, mezinárodní marketing a strategie podniku. Tyto disciplíny jsou propojeny, aby poskytly komplexní přehled o problematice. Tato disertační práce spojuje tři koncepty: globalizace, konkurence, a koncept nadnárodních společností z rozvojových zemí. Díky rozšíření geografické působnosti globalizace na celém světě se očekává zesílení konkurence na globální bázi. Takto vzniknou konkurenční příležitosti pro firmy z celého světa. Navíc je globalizace motivem pro firmy k přežití nebo expanzi a růstu. Nadnárodní společnosti z rozvojových zemí mají šanci využít této příležitosti a konkurovat mezi sebou a nebo se svými protějšky z vyspělých ekonomik.

K dosažení cílů určených v této práci jsou použity rozsáhlé zdroje literatury z různých pramenů, a to především v anglickém jazyce, protože jsem se setkal s nedostatkem materiálů ve jazyce českém. Vzhledem k rozsahu studovaného problému tvoří hlavní zdroje odborné články a vědecké studie, statistické údaje mezinárodních institucí a konkrétních zemí, a také internetové stránky vybraných společností z rozvojových zemí.

Použitou vědeckou metodikou je soubor různých vědeckých metod. V podstatě se jedná o analýzu, syntézu, dedukci, indukce, popis a vysvětlení.

Analýza je základní vědecká metoda této disertační práce. Analýza znamená rozložení určitého komplexu na části. Při zpracování byla důležitá v prvé řadě analýza jednotlivých informací, které mají prameny z různých zdrojů.

Syntéza je spojení rozmanitostí k jednotě, do celku. Syntéza se prolíná celou prací, jde hlavně o syntézu jednotlivých poznatků. Konkrétně je tady používána k definici globalizace a konkurence. Použitá je také při sumarizaci závěrů z jednotlivých analyzovaných informačních zdrojů tak, aby jednotlivé dílčí informace podaly určitý pohled o celkových jevech.

Dedukcí se rozumí usuzování od obecného k zvláštnímu a jednotlivému. Z dedukce lze vyvodit určité závěry. Dedukce je zde využita k vysvětlení všeobecných trendů provázejících účast nadnárodních společností z rozvojových zemích na globální konkurenci.

Disertační práce všeobecně analyzuje a hodnotí účast rozvojových zemí v procesu globální konkurence s důrazem na 15 z nich, jejichž charakteristiky jsou popsány v části **1. 4.2. (B)** této disertační práce. Z těchto 15 států je vybráno 25 nadnárodních společností složených z různých skupin společností operujících v různých odvětvích. Tyto firmy používají odlišné strategie a jsou v rozdílných fázích globalizace.

V.I.Kritéria pro výběr společností

Firmy, které jsem vybíral pro účely této disertační práce, musely splnit čtyři kritéria. Záměrem je omezit jejich počet a ukázat na sílu jejich finančních možností, rozsah jejich geografického působení a stupeň jejich zapojení do procesu globalizace.

Firmy byly vybírány na základě čtyř kritérií:

1. Minimální počet pracovníků je 10.000;
2. Společnost operuje minimálně v 5 různých zemích mimo domovské země;
3. Tržby firem za roky 2004 nebo 2005 jsou více než jedna miliarda amerických dolarů;
4. Minimálně 25 procent z výše uvedených tržeb musí být generované mimo domovské země, tj. ze zahraničních operací. Toto kritérium je na stavěna na názoru Deresky (2002), která tvrdí, že nadnárodní společnosti generují 25 procent svých tržeb ze zahraničních operací.

Tabulka č. 2: Přehled NMSZRZ - jejich tržby, procenta tržeb z exportu a počet zaměstnanců

Firma	Tržby NMSZRZ v roce 2004 (popřípadě rok 2004 či 2006)	Podíl tržeb ze zahraničních operací	Počet zaměstnanců
Orascom Group	3.2 miliard	31%	15000
Etisalat	1.2 miliard dolarů	35%	10000
Mobile Telecommunication Company (MTC)	1.98 miliard dolarů	64.25%	10000
Sabir	3.8 miliard dolarů	62%	16 000
Huawei	2.28 miliard dolarů	60%	40000
Johnson Electric	1.5 miliard dolarů	65%	41000
Huchison Whampoa	31 miliard dolarů	59%	200000
Ranbaxy	1.17 miliard dolarů	75%	10500
Wipro	16.3 miliard dolarů	99%	200453
Tata Group	17.8 miliard dolarů	25%	215000
Grupo Bimbo	5.2 miliard dolarů	31%	74000
Cemex	15 miliard dolarů	59%	50000
Gerdau	6.2 miliard dolarů	60%	27000
Embraer	5.7 miliard dolaru	90 %	17000
Dubai Pprts World	3.8 miliard dolaru	46%	118000
Keppel Corporation	5.7 miliard dolarů	35%	11000
Petronas	36 miliard dolaru	78%	30000
Sime Darby Berhad	7.13 miliard dolarů	33%	24916
Empreras	3.6 miliard dolarů	90%	8517
Flextronics	7.8 miliard dolarů	75,6%	99000
Astra International	1.1 miliard dolarů	35%	118700
The Charoen Pokphand Group (CP)	13 miliard dolaru	80%	10000
San Miguel Corporation	4.18 miliard dolaru	26%	26000
Anglo Gold Ashanti	2.7 miliard dolaru	51%	53790
MTN Telecommunication	1.58 miliard dolaru	55%	8368

V. II. Odvětví

Nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí jsou aktivní v různých odvětvích. Vybírané společnosti v této disertační práci převažně působí v telekomunikačním odvětví či jsou diverzifikované. Čtyři nadnárodní společnosti z rozvojových zemích operují v telekomunikačním odvětví. Další dvě společnosti pracují v sektoru informační technologie. Pět firem jsou diverzifikované nadnárodní společnosti a jejich působnost se pohybuje v oblasti lesnictví, papírnictví, energetiky, správy nemovitostí, infrastruktury, výroby automobilů, finančních službách a maloobchodu. Čtyři společnosti figurují v těžebním průmyslu (těžba ropy, hornictví) nebo v příbuzném oboru (petrochemický průmysl nebo zpracování oceli). Další 3 společnosti pracují v potravinářském průmyslu, a to je zejména v oblasti pekařství, nápojů a hotových jídel. Dvě firmy se zabývají správou přístavů a zbytek v oblasti lehkých letadel, elektrických motorů, obchodů, výroby cementu a stavebních materiálů, a textilu.

Tabulka č. 3: Přehled odvětví⁵, v nichž působí vybrané nadnárodní společnosti

Odvětví	Počet firem
Telekomunikace	4
IT technologie	2
Těžební a příbuzná odvětví	4
Správa přístavů	2
Diverzifikované (automobily, finanční služby, infrastruktury, lesnictví, maloobchod, správa nemovitosti)	5
Potravinářství	3
Elektrické motory	1
Obchod	1
Výroba cementu a stavebních materiálů	1
Lehká letadla	1
Farmaceutický průmysl	1
Celkem	25

V.II. Zeměpisné rozložení společností

Ze zeměpisného hlediska je výběr složený ze tří afrických nadnárodních společností. Další tři společnosti pochází z Blízkého východu. Latinskoamerickou oblast reprezentuje 6 nadnárodních společností. Zbytek, to je 13 firem, pochází z asijského kontinentu. Výběr do určité míry reflektuje fakt, že země asijského kontinentu mají pravděpodobně největší podíl prohloubení globalizačních procesů, kdežto Afrika se podílí na tomto procesu jen minimálně. Tyto NMSZRZ operují v různých částech zeměkoule.

⁵ Nadnárodní společnosti z rozvojových zemí aktivně operují v různých odvětvích, vybrané společnosti v této disertační práci jsou hlavně firmy působící v oblastech telekomunikace, energetiky či jsou diverzifikované.

Tabulka č. 4 : Přehled NMSZRZ, země původu a odvětví, ve kterém působí

Země	Firma	Odvětví
1. Egypt	Orascom Companies	<i>Diversifikované</i>
2.Spojené arabské emiráty	Etisalat	<i>Telekomunikace</i>
	Dubai Ports World	<i>Správa přístavů</i>
3. Kuvajt	Mobile Telecommunication Company- MTC	<i>Telekomunikace</i>
4. Saudská Arábie	Sabic –Saudi Basic Industries Corporation	<i>Petrochemický průmysl</i>
5. Čína	Huawei	<i>Informační technologie</i>
	Hutchison Whampoa Limited	<i>Diverzifikované</i> Správa přístavů a příbuzné služby Nemovitosti Maloobchod Hoteliérství Telekomunikace Energie Infrastruktura
	Johnson Electric	<i>Elektromotory</i>
6. Indie	Wipro	<i>IT technologie</i>
	Tata Group	<i>Diverzifikované</i> Poradenství Energie Chemikálie IT technologie Hoteliérství Finanční služby Infrastruktury Výroba automobilů
	Ranbaxy	Farmaceutický průmysl
7. Mexiko	Cemex	<i>Výroba cementu a stavebních materiálů</i>
	Grupu Bimbo	<i>Pekařství</i>
8. Brazílie	Gerdau	<i>Ocel</i>
	Embraer	<i>Lehká letadla</i>
9. Singapur	PSA International	<i>Správa přístavů</i>
	Keppel Corporation Limited	<i>Diverzifikované</i> Pobřežní a namořní operace Nemovitosti Infrastruktura
10. Malajsie	Petronas	<i>Těžba ropy</i>
11. Chile	Empresas CMPC	<i>Integrované lesní hospodářství</i> papírenské produkty lesnictví
12. Indonésie	Astra International	<i>Obchod</i>
13. Thajsko	Charoen Pokphand Group	<i>Potravinářství</i>
14. Filipíny	San Miguel Corporation	<i>Nápoje a potravinářství</i>
15. Jihoafrická republika	Anglo Gold Ashante	<i>Hornictví</i>
	MTN Telecommunication	<i>Telekomunikace</i>

VI. Uspořádání disertační práce

Tato disertační práce obsahuje devět kapitol.

První kapitola se zabývá definováním základních pojmů konkurence a globalizace. Vysvětluje rámec, v němž budou tyto pojmy používány.

Existují dva různé pohledy na konkurenci. První se týká analytické konkurence, druhý se zajímá o instrumentální konkurenci. Analytická konkurence má základ v ekonomické teorii, zatímco instrumentální konkurence dominuje podnikové ekonomice a to především v oblasti podnikové strategie. Tyto dva směry jsou podrobně vysvětleny z různých pohledů ve **druhé kapitole**.

Třetí kapitola podrobně vysvětluje stav poznání analytické konkurence, zejména pak v ekonomické teorii. Detailní rozbor týkající se konkurence z pohledu klasické a neoklasické ekonomické školy. Neoklasická škola ji pak zkoumá jako dokonalou i nedokonalou konkurenci. Tato kapitola také klade důraz na teorii „vybojovatelské trhy“ i jako poslední příspěvek ekonomické teorie.

Čtvrtá kapitola dále prohlubuje analýzu instrumentální konkurence z různých pohledů a teorií podnikové ekonomiky, a to buď v oblasti marketingu nebo podnikové strategie. Vyčerpávající analýzy se týkají přístupu založeného na zdrojích firmy, přístupu založeného na struktuře odvětví, teorii čisté hodnoty, teorii konkurence zdroj - výhoda, nebo teorii komparativní výhody konkurence.

Pátá kapitola vyjasňuje odlišné hnací síly globalizace. Tato disertační práce předpokládá, že existují čtyři hlavní síly pro globalizaci – politické, nákladové, konkurenční a tržní síly. Tyto síly dohromady s jinými podpůrnými silami jako například deregulace, technologie, fúze a akvizice jsou předmětem analýzy a vysvětlení.

Šestá kapitola popisuje všeobecné charakteristiky nadnárodních společností z rozvojových zemích (NMSZRZ). Autor se taktéž domnívá, že tyto charakteristiky nemůžou být doslovně aplikované na všechny NMSZRZ. Dále se kapitola pokusí nastínit hlavní konkurenční výhody, které tyto společnosti mají, a jejich možné využití ve snaze uspět v konkurenci na globální bázi. Dále tato kapitola vysvětluje omezující faktory, které zde představuje jako handicap pro NMSZRZ v jejich snaze soutěžit globálně. Tato část práce se také zabývá motivy zapojení NMSZRZ do globální konkurence, úroveň jejich angažovanosti do globální konkurence a také jejich strategické modely k tomu používané.

Sedmá kapitola se zabývá ověřením správnosti hypotézy. Ověření hypotézy je postaveno na základě modelu, který je vytvořen z vybraných 15 rozvojových zemí a 25 nadnárodních společností, které jim patří. Analyzuje a hodnotí objem dovozu a vývozu těchto zemí, trend a rozsah účast nadnárodních společností v globálních přímých zahraničních investicích (založení poboček, dceřiné společnosti v zahraničí) a spolupráce (Joint venture, strategická aliance).

Kapitola osmá se zabývá současnými trendy, které charakterizují účast nadnárodních společností z rozvojových zemích na globální konkurenci. Autor v této kapitole stručně nastiňuje možné směry dalšího

výzkumu dané problematiky. Tato kapitola se dále zabývá vlastním přínosem autora. Hlavní přínos autora v této disertační práci lze shrnout takto:

- ✓ Poskytuje dosud nepublikované poznatky o vlivu nadnárodních společností v globální konkurenci. Účast nadnárodních společností z rozvojových zemích mění charakter několika odvětví například správu přístavů a v ropném průmyslu.
- ✓ Poskytuje metody (indikátory a indexy) pomocí, kterých lze měřit zapojení nadnárodních společností v globální konkurenci.
- ✓ Poskytuje stručný přehled o vývoji pojetí konkurence. Tato disertační práce rozlišuje mezi tzv. instrumentálem a analytickým pojetím konkurence. Analytické pojetí konkurence sleduje pohledy na konkurenci u různých škol ekonomického myšlení od klasické až po rakouské školy. Instrumentální pojetí bere konkurenci jako nedokonalou tržní strukturu.
- ✓ Poskytuje nejnovější poznatky z oblastí strategického řízení. „Strategie modrých oceánů“ je založená na tom, že konkurence není třeba porazit, ale jen vyřadit ji z hry.

Závěrečná devátá kapitola se zabývá zhodnocením úrovně splnění cíle disertační práce.

1. Definice pojmů

Tato část práce se zabývá definicí nejdůležitějších pojmů v této disertační práci v rámci jejich použití. Tyto pojmy jsou : konkurence, globalizace, globalizace konkurence a nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí.

1.1. Definice globalizace

Výraz globalizace se objevil poprvé v roce 1961 ve slovníku Webster American English Dictionary (Gordana, 2001), nicméně globalizace jako koncept je úzce spojen s americkým ekonomem Levitem⁶ a jeho slavným článkem v Harvard Business Review o „Globalizaci trhu“ na začátku 80. let minulého století⁷ (Veber, 2001 a 2005).

Globalizace je jedna z nejmocnějších sil či fenoménů, které ovlivnily svět po druhé světové válce, a od doby, kdy byla poprvé použita k popisu dramatického vývoje světové ekonomiky, se autoři dohadují o jejím významu a použití.

Termín globalizace zaujímá podstatné postavení v současných společenských vědách, kde je uplatněn na mnoha aspektech. Nejvýznamnější je to v oblasti ekonomie, kde je jeho využití spojeno s analýzou charakteru mezinárodní ekonomiky.

Někteří chápou globalizaci jako prospěšný proces, protože představuje klíč k budoucímu růstu světové ekonomiky, jiní naopak tvrdí, že globalizace prohlubuje již existující rozdíly mezi rozvojovými a vyspělými zeměmi světa.

Abychom mohli pochopit podstatu globalizace, je třeba nahlížet na ni jako na jev, který je postavený na mnoha dimenzích, které lze shrnout takto:

- 1) globalizace znamená více než čistě ekonomický jev
- 2) globalizace je proces nerovnoměrný
- 3) globalizace je proces neúplný
- 4) je rozdíl mezi globální a mezinárodní ekonomikou
- 5) globalizace znamená pokročilou a komplexnější formou internacionalizace.
- 6) rostoucí úloha nadnárodních společností
- 7) poslední dimenze rozlišuje mezi globalizací
 - A) národních trhů

⁶ Levitt, Theodore : *“The Globalization of Markets”*, Harvard Business Review, May- June, s. 92-102, 1983.

⁷ Pichanič (2004, s. 8-9) tvrdí, že ekonomická globalizace moderního světa prošla třemi historickými fázemi vývoje : První vlna proběhla v letech 1970-1914; Druhá vlna proběhla v letech 1950-1980 a nejnovější vlna globalizace probíhá od začátku 80. let minulého století až do současnosti. Poslední vlna globalizace podle Pichaniče je výrazně ovlivněna pokroky v komunikačních technologiích a snahou velkých rozvojových zemí otevřít své hranice mezinárodním obchodům a investicím.

B) odvětví

C) firmy

1) Globalizace znamená více než čistě ekonomický jev

Na globalizaci lze pohlížet jako na více než jen čistě ekonomický jev, je považována za jev, který proniká do všech aspektů lidského života a struktury společnosti, a to například do oblasti politiky, sociální a kulturní oblasti atd. (Veber, 2005).

2) Globalizace je proces nerovnoměrný

Obecně lze říct, že globalizace je proces nerovnoměrný vzhledem k prostorové lokalizaci. Nerovnoměrnost globalizace spočívá v tom, že obchod a investice jsou soustředěny v malém počtu zemí a regionů jako tzv. triáda, jsou to USA, EU a Japonsko, které dominují světovému obchodu a výrobě zboží. Vytváří kolem 80 % světového exportu a vyrábí 60 % produkce, navíc také dominují v oblasti odlivu a přílivu přímých zahraničních investic na světě (UNCTAD, 2001; Scholte, 1999; Stonehouse, 2004; Veber, 2005). Méně podílů pochází z rozvojových zemí a regionů jako jsou subsaharská Afrika apod. (Schneider, 2003).

3) Globalizace je proces neúplný

To znamená, že obchod mezi regiony převažuje nad obchodem mezi zeměmi, a to bez ohledu na zeměpisnou polohu. Podle Thompsona (1999) je velká část globálního procesu koncentrována na triádu. Ekonomika triády se významně podílela na většině transakcí světové ekonomiky v roce 1993, kdy dosáhla podílu 70 % na mezinárodního obchodu a 65 % na přímých zahraničních investicích. V době mezi roky 1998 -2000 triáda odpovídala za 75 % odlivu světové PZI (UNCTAD, 2001), a 85% tohoto odlivu v roce 2005⁸, v tomtéž roce odpovídala za 59 % světového přílivu PZI. Podíl rozvojových zemí dosáhl 36 procent, v oblasti jihovýchodní Evropy a ruské federace okolo 4 procent (UNCTAD, 2006).

Přes veškeré snahy většiny zemí otevřít své ekonomiky a zlepšit podmínky obchodů a investičních činností, přetrvává úsilí některých států chránit své domácí ekonomiky obzvláště v latinské Americe, třeba ve Venezuely a v Bolívii, které se snaží znárodnit ropný průmysl a telekomunikaci. Protekcionismus panuje i ve vyspělých zemích třeba USA chrání strategická odvětví – energie a správa přístavů, ocel.

⁸ Dvě třetiny mezinárodního toku PZI mířily směrem k rozvinutým zemím v hodnotě 800 miliard USD (UNCTAD, 2007)

4) Rozdíl mezi globální a mezinárodní ekonomikou

Hirst a Thompson (1999) rozlišují mezi tzv. globální (Globalized) a mezinárodní (Inter-national) ekonomikou. Podle nich je „**mezinárodní ekonomika**“ považuje národní ekonomiku za hlavní ekonomickou entitu, která je spjatá s určitým teritoriem, ačkoliv integrace mezi těmito entitami mají tendence se zvyšovat. Existuje určitá hranice, která rozlišuje národní a mezinárodní působení. Tady lze říci, že mezinárodní procesy a dopady jsou zobrazeny prostřednictvím národních procesů, rámců a politik. To znamená, že mezinárodní ekonomika je formulovaná „*nahoru*“, tj. od úrovně národních aktérů až na úroveň mezinárodní. Hlavními soukromými aktéry jsou multinacionální **korporace** (Multinational Corporations).

„**Globální ekonomika**“. Je to ekonomika, která existuje nad národními ekonomikami a zároveň je na národních ekonomikách nezávislá. I když se opírá o národní ekonomiky, tak má zvláštní charakter a formu. Je artikulována „*dolů*“ a určí, co lze nebo nelze dělat na národní úrovni. Je to ekonomika, která nepodléhá kontrole (governance), a je typická tím, že tržní síly jsou neorganizované a nekontrolované. Hlavními aktéry jsou nadnárodní společnosti (Transnational Corporations), které vyrábí a prodávají hlavně mezinárodně.

5) Globalizace znamená pokročilou a komplexnější formou internacionalizace.

Podle Kima (1999, str.8) je globalizace považovaná za pokročilejší a komplexnější formou internacionalizace. Internacionalizace znamená stupeň funkční integrace mezi mezinárodně rozptýlené ekonomické aktivity. Internacionalizace v podobě mezinárodních ekonomických vztahů probíhá cestou vývozu dovozu zboží, služeb, různých forem kapitálu (PZI, portfolio investice, úvěry, spekulativní peníze apd.)

Podle Jeníčka (2002, str. 9) je globalizace podporovaná liberalizací. Liberalizace je významnou podmínkou globalizace. Podle Jeníčka je klíčovým prvkem liberalizace zvýšená otevřenost zemí, které tak zvětšily výkonný hospodářský prostor. A tak výrobci a investoři v různých částech světa se stále více chovají jako by světové hospodářství bylo jedním trhem s oblastními lokalitami a národními podoblastmi, než-li uskupením národních hospodářství spojených obchodem a investicemi. Liberalizace národních ekonomik znamená odstranění bariér pro ekonomickou činnost, což má za následek otevírání národních trhů pro konkurenci z celého světa. Ve velké části národních ekonomik ve světě probíhá proces nebo už proběhl proces odstranění bariér v oblasti obchodu, výroby, financí, finančních služeb a přímých zahraničních investic.

I) Obchod a výroba

Liberalizace obchodu se postupně zvýšila, což vyústilo v růst světového exportu z 60 miliard dolarů v roce 1950 na 305 miliard dolarů v roce 1970 a 3 447 miliard dolarů v roce 1994. Podíl světového exportu na

světové HDP se zvednul z 6 % v roce 1950 na 12% v roce 1973 a 16% v roce 1992. Zvýšení objemu světového exportu je výsledkem redukce tarifních bariér obchodu, a to je ve vyspělých a rozvojových zemích buď na základě samostatných rozhodnutí anebo na základě multilaterálních dohod pod štítem bývalé organizace GATT jejího následovníka WTO (UNCTAD, 2001).

Liberalizace obchodu a výroby dává firmám z celého světa příležitost hledat vhodné obchodní a výrobní možnosti po celém světě. To znamená, firmy mají více možností stavět výrobní závody tam, kde je kvalifikovaný personál a relativní nízké náklady na výrobu nebo na poskytování služeb. Tyto možnosti nejsou omezeny jen pro firmy z vyspělých zemí, ale jsou dostupné také firmám z rozvojových zemí. Firmy z Číny, Brazílie, Jihoafrické Republiky, Indie anebo Malajsie hledají všude ve světě příležitosti k vhodnému obchodu nebo výrobě.

II) Globalizace financí a finančních služeb

Podle MMF (Fawzy, 2002) je globalizace financí komplexní proces, který zahrnuje následující prvky:

- i. Integrace národních trhů, investorů, databází na globálním finančním trhu;
- ii. Tendence ke smazání hranice mezi finančními institucemi, finančními činnostmi a trhy;
- iii. Zvýšení technické schopnosti finančních institucí;

Oblast financí a finančních služeb byla a je svědkem progresivní a rozsáhlé liberalizace. Týká se to především kontroly finančních toků a trhů, obzvláště v 90. letech minulého století pokračovala liberalizace započatá v letech 80. Objem peněz, s nimiž se obchoduje na zahraničních burzách vzrostl z denního průměru 15 miliard dolarů v roce 1973 na 900 miliard v roce 1992 a přesáhl 1000 miliard kolem roku 2000 (Khor, 2000, UNCTAD, 2000)

Nejen že vzrostl objem peněz s nimiž se obchoduje na burze, ale i elektronická komunikace umožňuje okamžitý transfer obrovských sum peněz mezi bankami na celém světě. Bankovní počítačové systémy jako je CHIPS⁹ (Clearing House Interbank Payment) a SWIF T¹⁰ (The Society for Worldwide Inter-bank Financial Telecommunication) dohromady denně provádí platební procesy v hodnotě přesahující 6.3 miliard dolarů (Scholte, 2000).

Lze říct, že globalizace financí a finančních služeb má obrovský dopad na možnost bank půjčovat finanční prostředky tak jako nikdy předtím. To znamená, že nyní mají firmy více možností obstarat finanční

⁹ Je zodpovědný za zpracování stovek miliard dolarů mezinárodních finančních transakcí každý den. Clearingová banka sídlící ve Spojených státech zpracovává euro, směňuje zahraniční měny a provozuje jiné mezi bankovní transakce (O'Connell, 1997).

¹⁰ Poskytuje standardizovaný software a přenos zpráv pro 7800 finančních institucí (včetně bank, makléřů, dealerů a investičních manažerů) a také poskytuje své služby v oblasti platby, cenných papírů obchodování, apod.) ve 204 zemích světa. V roce 2005 tento systém přenášel 2,5 miliard vzkazů s průměrem 10 milionů vzkazů denně (SWIFT).

prostředky pro svou činnost. To lze rovněž říci o smazání hranic mezi bankami a ostatními finančními institucemi, kde se nabízí větší možnost půjčit si nejen od tradičních finančních institucí (banky), ale i od jiných.

III) Liberalizace investic

Světová ekonomika je svědkem stabilního růstu přímých zahraničních investic (viz tabulku č.5), i když je to v menším rozsahu než u globálních finančních toků. Lze si povšimnout, že většina těchto investic a jejich zvýšení je mezi ekonomikami vyspělých zemí. Rychlý růst globálních PZI od konce 70. let minulého století je důsledkem deregulace finančních trhů na jedné straně a pokroku v informačních technologiích na straně druhé (Oman, 1994).

Tabulka č.5 Světové PZI 1982-2005 (miliard USD)

	1982	1990	2004	2005
Příliv PZI	59	202	711	916
Odliv PZI	28	230	813	779
Příliv kapitálu	647	1789	9545	10130
Odliv kapitálu	600	1791	10325	10972

Zdroj : UNCTAD (2006)

Podle UNCTADu (2006, str. 28) dohody o bilaterálních investicích¹¹ dosáhly počtu 2495 v roce 2005 a dohody o dvojitým zdanění stouply na počet 2758 spolu s dalšími 232 dohodami týkajícími zajištění investic. Tyto dohody mají efekt, který zjednodušuje procedury, zvyšuje motivace, snižuje daně a zaručuje větší otevřenost pro zahraniční investice.

Bohužel tyto trendy jsou také provázeny jinými omezujícími opatřeními z opačného směru, tyto kroky spočívají v těchto bodech:

- ✓ Ochrana národních ekonomik od příchodu konkurence ze zahraničí.
- ✓ Zesílit vliv států v některých odvětvích, zvláště pak v tzv. strategických odvětvích jako jsou energetické sektory nebo infrastruktury.

Jasným příkladem je případ společnosti Emirátů Dubai Ports World, kde Spojené státy blokovala část akvizic britské společnosti P& O, a také neumožnila čínské ropní společnosti získat americkou společnost Uniciál. Další příklad je rozhodnutí vlády Bolívie a Venezuely znárodnit ropní a telekomunikační odvětví.

6) Rostoucí úloha nadnárodních společností

Podle Pichaniče (2004, str. 66-67) je globalizace úzce spjata s nadnárodními společnostmi, někteří ekonomové je považují za skutečné nositele globalizačních procesů. Tyto společnosti koncentrují své činnosti ve

¹¹ Tzv. bilateral investment treaties

třech hlavních teritoriích. Jsou to severní Amerika, západní Evropa a Japonsko. Jejich počet se stále zvyšuje, třeba v roce 1970 bylo 7500 nadnárodních společností, v roce 1994 už tento počet dosáhl 25 000 a v roce 1997 dospěl až k 50 000 nadnárodních společností, které pocházely z 15 nejbohatších zemí světa, a které vyráběly jednu třetinu celosvětové produkce zboží.

Tabulka č. 6: Růst počtu nadnárodních společností a jejich filiálek v době mezi 1970-2006

Rok	Počet nadnárodních společností	Počet zahraničních filiálek nadnárodních společností
1970	7500	
1994	25000	
1995	45000	280000
1997	50000	
1999	60000	500000
2000	63000	690000
2006	77000 – z toho 20000 pochází z rozvojových zemí	770000

Zdroj: Pichanič (2004); UNCTAD (2000, 2006); Cullen (2002); Ball (2002)

Klíčové úlohy nadnárodních společností v procesu globalizace Grazia (2003, str.144) založila na pěti bodech:

- I. Nositelé organizační a technologické inovace expandují přes hranice země.
- II. Přispívají k proudu přímé zahraniční investice na celém světě.
- III. Jsou skutečnými ekonomickými entitami, které de facto plánují, organizují, a kontrolují své činnosti celosvětově.
- IV. Nadnárodní společnosti jsou schopné plně využít výhody pokroku v oblasti informačních technologií a přispět ke svému rozvoji a rozšíření; Cullen (2002, str. 21) tvrdí, že když velké nadnárodní společnosti využijí rozvojové země jako platformy pro levné placené pracovníky pro kompletování svých špičkových technologií, tak tímto způsobem umožňují přenos technologií. Důsledkem toho je, že pracovníci v takové oblasti získávají nové dovednosti.
- V. Na rozdíl od jiných aktérů, se velmi aktivně zapojují do procesu globalizace, a tak podle Dvořáčka (2006, str. 173) tyto společnosti prosazují agresivní obchodní politiku, a snaží se o neustálou expanzi.

7) Poslední dimenze rozlišuje mezi globalizací

- a) národních trhů
- b) odvětví
- c) firem

Podle Fawzy (2002) globalizace naznačuje tři rozdílné, ale spolu související úrovně týkající se národních

trhů, odvětví a firem

a) Globalizace národních trhů

Národní trhy se stanou součástí globálních trhů, pokud se tyto stanou dostupné pro zahraniční konkurenty ve všech svých hlavních odvětvích. Globalizaci je možné představit si jako číselnou škálu, na které nízké čísla znamenají nízké postavení a vysoké naopak. Nízké postavení mají například státy, které transformují svou ekonomiku z centrálního řízení na tržní ekonomiku, existuje zde určitá míra tarifních a mimotarifních bariér obchodu. Tyto bariéry mají tendenci vymizet u ekonomicky vyspělých zemí jako je např. Kanada.

Tabulka č. 7 : Globalizace národních trhů

Stupeň globalizace	Tarifní bariéry	Mimotarifní bariéry	Dynamičnost konkurence	Příklady
Vysoká	Nulové	Nulové nebo nízké	Mnoho konkurentů v hlavních odvětví	U.S.A a Kanada
Průměrná	Nízké	Průměrné ale méně viditelné	Několik konkurentů v hlavních odvětví	EU všeobecně
Nízká	Sřední nebo nízké	Průměrné až vysoké	Méně konkurentů a méně rivality	Země jejich ekonomiky jsou v transformace

Zdroj : Fawzy (2002)

b) Globalizace odvětví

Globalizace odvětví nastane, pokud je prostředí v jedné zemi vztažené ke stejnému, ale v jiných zemích. Je to výsledek působení firem, které se snaží rozšířit rozsah svých operací za hranice za účelem získat konkurenční výhody. Faktory, které usnadňují globalizaci odvětví jsou: přístup k informacím a k technologiím a konvergence vkusu spotřebitelů.

Tabulka č. 8: Globalizace odvětví

Podmínky	Globalizace		
	Vysoká	Průměrná	Nízká
Mezitržní spojení	Hodně	Několik	Málo
Integrace výroby	Důležitá	Částečná	Malá
Spotřebitelský vkus	Podobný	Blízký	Lišící se
Relevantní technické výškolení	Podobné	Blízké	Rozdílné
Přístup k technologiím	Snadný	Licencování	Způsobnost
Přístup k informacím	Úplný	Důležitý	Průměrný
Příklady	Automobil	Software	Bankovní služby

Zdroj : Fawzy (2002)

c) Globalizace firmy

Vztahuje se na rozkládání nebo rozložení firemního hodnototvorného řetězce a jeho rozptýlení ve světě. Čím více je rozptýlený, tím více je firma globální.

Shrnutí

Je velmi obtížné nalézt všeobecně uznávanou definici tohoto termínu. Centrum pro studie globalizace a regionalizace¹² na univerzitě Warwick, v Anglii přiznává, že globalizace zůstává nepřesným termínem. Termín globalizace byl dříve používán k popisu dramatického rozvoje světové ekonomiky. Nyní je převážně používán k popisu současného rozvoje světové ekonomiky a očekávaných trendů do budoucnosti. Globalizace je komplexní fenomén a může odpovídat reálným procesům, myšlenkám. Definice vyjadřují rozdílné hodnocení globální změny. Globalizace hlavně poukazuje na rozvoj globální provázanosti, tj. „zvyšování integrace ekonomiky po celém světě, částečně skrz obchodní a finanční toky“, občas poukazuje na pohyb lidí, „práce“ a znalostí „technologie“ přes hranice (MMF, 2000; 2002).

Globalizace je soubor procesů, ve kterém mají události, rozhodnutí a aktivity v jedné části světa zřejmý dopad na individua a společnosti ve zcela vzdálené části zeměkoule. Globalizace tak má dva zřetelné fenomény: *rozsah rozšíření* a *intenzitu*. Rozsah rozšíření má uzemní význam a vyjadřuje souhrn procesů, které zahrnují většinu zeměkoule. Intenzita globalizace naznačuje vzrůstající úroveň vztahů a propojeností nebo nezávislostí mezi státy i společnostmi.

1. 2. Definice konkurence

Pojem konkurence má kořeny u Římanů a dále byl rozpracován v 17. století v rámci vznikající disciplíny „*politické ekonomie*“ a od té doby je používán k vyjádření „střetnutí“ zúčastněných aktérů (Liljenberg, 2001). „Význam konkurence je přenesený z běžného života“¹³ a byl zapojen do teoretického schématu, které „vysvětluje a znázorňuje trh jako spontánní uspořádání,“ (High, 2001, str. XXX; Stigler, 1957, str.1).

Obecně se význam konkurence vyvíjel v průběhu celé doby teoretického vývoje ekonomie jako společenská věda. Tento **vývoj** lze charakterizovat tak, že trvalo dlouhou dobu, než se konkurence vyvinula jako koncept. High (2001) argumentuje tak, že teprve po skončení tzv. „*marginální revoluce*“ se začal význam

¹² Centre for the study of globalization and regionalization (CSGR), the University of Warwick, England (Reid, 2000).

¹³ Platí to pro termíny jako monopol, bohatství, kapitál, distribuce, směna, které byly přeneseny z běžného života dřívějších ekonomů a byly podrobené upřesňování, jejich význam, příčiny a vlivy byly zvětšeny anebo význam byl pozměněn (High, 2000).

konkurence vyvíjet. Toto silně ovlivnilo analýzu Franka Knighta¹⁴ (1921) ve 20. letech 20. století, kdy se konkurence dočkala bližšího zkoumání. Po Knightu se konkurence dostávala do centra pozornosti, protože ekonomové rozvinuli své analýzy „*nedokonalé konkurence*“ (Robinsonová, 1933), „*monopolistické konkurence*“ (Chamberlin, 1933) a „*operabilní konkurence*“¹⁵ (Clark, 1940). Lze říci, že se tak konkurence změnila z druhu tržní činnosti na druh tržní struktury.

Stigler (1987, str. 531-532) poskytl největší **generickou definici konkurence** popsanou hlavně jako „*rivalita mezi dvěma jednotlivci (nebo skupinami), kdy dvě či více stran usilují o něco, čeho nemohou dosáhnout všichni*“. Takový obecný význam můžeme pochopit z následujících kontextů: 1) je to příliš **široký** pojem, který zahrnuje **všechny druhy rivalit** (jako je tržní atd.), **nástroje** (cenová a necenová konkurence¹⁶ jako je reklama, zákaznický servis apod.), **předmět** rivality (kterým může být zisk, tržní podíl, kontrola nad firmou, přežití). 2) Konkurence je tady definovaná v **behaviorálním duchu**. Tento pojem je v rozporu s konceptem konkurence jako analytického nástroje, vyvinutého v rámci „dokonalé konkurence“ a odkazuje na stav nebo situaci, která v jistém smyslu chování konkurenční vůbec není. 3) Ztotožnění konkurence s rivalitou nemusí nutně naznačovat, že „**větší konkurence**“ je „dobrá věc“ nebo cíl „sám o sobě“. V tomto ohledu musí být zodpovězeny dvě otázky: první jestli je to „*žádoucí*“ a druhá, zda ji má smysl „*udržet*“.

Existují čtyři různé způsoby pomoci kterých lze vyjádřit význam slov „**větší konkurence**“. Jsou to:

- 1) **větší volnost** pro rivalitu (například volnost vstoupit do odvětví tím, že se odstraní bariéry vstupu);
- 2) **větší počet rivalů**;
- 3) **odchylka od tajné úmluvy** mířící směrem k samostatnému chování;
- 4) termín „větší konkurence“ lze pochopit tak, že **odměna za získání předmětu anebo penále v případě nemožnosti získání předmětu jsou přeneseny nebo se zvýší důsledkem usilování zapojených účastníků** (Vickers, 1995, str.3).

Koncepce konkurence je formovaná dvěma odlišnými cestami (Vickers, 1995).

1) konkurence je vnímána jako **síla, která porovnáváním ceny a mezních nákladů zajistí efektivní alokace vzácných zdrojů**. Potom lze říci, že pomocí konkurence se ceny nutně sníží na nejnižší možnou úroveň a udrží se tam dlouhodobě. Koncept konkurence podle McNulty (1968) zaručí „*pořádek*“ a „*stabilitu*“ v ekonomice.

2) konkurence může být také vnímána jako „**popisný termín**“ **charakterizující zvláštní (idealizovanou) situaci**, jako je „dokonalá konkurence“.

¹⁴ Frank Hyneman Knight je zakladatelem Chicagské ekonomické školy. Knightův příspěvek spočíval v tom, že rozlišoval dva pojmy: riziko a nejistota.

¹⁵ V anglickém znění „Workable Competition“.

¹⁶ Ekonomové obecně přisuzují více efektivnosti cenové konkurenci než konkurenci necenové. Stigler (1968) argumentuje na základě empirického posudku tak, že mezní náklady z výroby se nezvýší tak rychle jako u mezních nákladů reklam nebo kvality či jiné necenové proměnné. Na straně druhé Spence (1977) tvrdí že, nemůžeme hodnotit efektivnost mnoha průmyslů a trhů, aniž bychom věnovali trochu pozornosti necenové dimenzi konkurence. Lancaster (1987) navrhuje dva hlavní kontexty, v rámci kterých může firma vybrat necenovou konkurenci: 1) když je cena regulována nebo stanovena kartelem; 2) v případě malých skupin oligopolů, kde není strategicky výhodné narušit křehkou rovnováhu, jež byla dosažena jen na základě cen.

„**Industriální organizace**“ (IO) nebo „aplikována mikroekonomie“ chápe konkurenci pomocí dvou širokých podkladů: 1. **chování** (*conduct*) kupujících a prodávajících, 2. **tržní struktury** (*structure*) (Scherer a Ross, 1990). Chování nebo strukturální charakteristiky konkurence byly již popsány Adamem Smithem. Za základ konkurence považoval snahu prodávajících získat si zákazníky. Smith nevysvětlil krátkodobé strukturální podmínky konkurenčního chování, ale všiml si, že samostatný čin by mohl vzniknout nejen mezi dvěma prodávajícími, ale pravděpodobně také mezi dvaceti či více prodávajícími. Z dlouhodobého hlediska je podle Smitha možné posouvat zdroje z jednoho nízko-výnosného odvětví do jiného dalšího vysoko-výnosného odvětví. To znamená absence bariéry při přemísťování zdroje. Protože jsou zdroje v krátkodobém období často imobilní, Smith a jeho následovníci přiznali, že plný užitek z konkurenční tržní struktury je možné dosáhnout jen dlouhodobě.

V moderní ekonomické teorii je trh považován za dokonale konkurenční, pokud firmy vyrábí homogenní produkty, a jejich počet je tak velký a podíl každé tak malý, že každá jednotlivá firma sama nemůže ovlivnit cenu stanovenou trhem. Další předpoklady lze shrnout takto: vstup a výstup na všechny trhy je volný; tržní subjekty mají dokonalé informace o cenách a množstvích směňovaných na trhu. Tyto subjekty maximalizují své zisky (výrobci) či užitky (spotřebitelé); (Soukupová; Hořejší; Macáková, Soukup; 1999, str. 235).

Další autor z oblasti Industriální organizace (Boone, 2000) tvrdí, že konkurence způsobuje tzv. „**relokační efekt**“, což znamená, že konkurence vždy zvýší zisky firmy relativně v poměru s méně efektivní firmou a vzrůst konkurence sníží zisky méně efektivní firmy na trhu. Pokud se liší náklady firem, konkurence hraje roli v „**selekcí**“¹⁷ více efektivních firem od těch méně efektivních¹⁸.

Shrnutí

Konkurence je zde definovaná jako „*nezávislé a vědomé*“ usilování firem, které bojují mezi sebou. Účelem tohoto úsilí je potenciální zisk. Ke splnění tohoto účelu konkurenční firmy používají různé cenové a necenové nástroje. Rivalové si uvědomují, že potenciální zisk nebo i další výhody zůstanou jen vítězi. Protože konkurence nutí firmy, aby zvýšily svou efektivnost, předpokládá autor, že větší konkurenci lze považovat za věc pozitivní. To je v souladu s názorem většiny ekonomů. Větší konkurence v tomto případě znamená:

I. Firmy mají větší volnost, popřípadě **méně překážek** vstoupit na trh nebo z něj vystoupit.

II. **Větší počet firem** si konkuruje mezi sebou na jednom trhu. V tomto případě je velmi těžké se mezi sebou tajně dohodnout s cílem diktovat ceny.

¹⁷ termín „**selekcce**“ se poprvé objevil ve Friedmanově slavném eseji o metodologii v roce 1951 a dále byl vyvíjen Vickersem (1995). Tento model specificky charakterizuje dynamický proces, který zachycuje obecně myšlenku že, ziskové firmy mají tendence přežít a růst, kdežto, neziskové firmy mají tendence klesnout a selhat (Winter, 1987). Jovanovic (1982) nazval tento proces jako „**teorie rušení selekcce**“.

¹⁸ Méně efektivní firma je identifikována jako ta, která je méně efektivní před vstupem na trh tj. před vstupem do konkurence

1. 3. Definice nadnárodních společností

Jsou označené termínem *Multinational Corporations* – (*MNC*) společně s dalšími výrazy jako jsou Transnational Corporations (TNC)¹⁹ nebo Multinationals Enterprises (MNE). Odborníci často používají tyto termíny střídavě jako synonyma, ale existují mezi nimi nějaké rozdíly. O'Connell (1997, str. 211) definuje nadnárodní společnost (Multinatioanl Corporation) jako „*akciovou společnost, která operuje v různých zemích. Obecně lze říci, že nadnárodní společnosti považují celý svět za trh, a jsou schopné vytvořit nebo využít příležitostí kdykoli se naskytne*“. Jsou schopné využít geografických rozdílů mezi zeměmi. Jejich geografická flexibilita jim umožňuje umístit a přemístit své aktivity mezi lokalitami po celém světě“ (Veber, 2005, str. 12). A „*provádějí výzkum, výrobu, prodej či jiné aktivity v různých zemích světa a nikoliv pouze tam, kde sídlí jejich centrály*“ (Pichanič, 2004, str. 66-67). „Jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené“ Zadražilová (2004, str. 22).

Definice nadnárodní společnosti ve smyslu *Multinational Enterprise - MNE*, je podle O'Connella (1997 str. 211) podobné té první definice kromě toho, že *nemusí být akciová společnost*. tím pádem definice zahrnuje větší počet společností.

UNCTAD (2006 str. 293) definuje nadnárodní společnost (Transnational Corporation) jako „*akciovou nebo ne akciovou společnost zahrnující mateřskou společnost a její zahraniční filiálky*“.

1. 3. 1. Mateřská společnost

Je definována jako „*společnost, která kontroluje majetek jiných entit v zemích mimo vlast*“. Moosa (2002, str. 1 a 2) tvrdí, že se ekonomové neshodují na tom co lze považovat za rozhodující podíl, který určí kontrolu na majetek druhých entit. To se liší mezi různými zeměmi světa. Obvyklé držení 10 procent akcií je považováno za rozhodující pro získání hlasovací práva²⁰. Hlasovací práva naznačují, že tito investoři mají určitý potenciální či skutečný vliv na chod společnosti. Zde investor má určitou moc a tak ovlivňuje strategii i politiku společnosti. Je možné volit či vybírat jednoho či více členů do správní rady společnosti.

1. 3. 2. Zahraniční filiálka

Je definovaná jako „*akciová nebo ne akciová společnost, ve které investor, který sídlí v jiné zemi vlastní investici, která mu umožňuje trvalý zájem v řízení této společnosti*“.

¹⁹ Podle UNCTADu

²⁰ Názory se liší s ohledem na procenta, která lze považovat za rozhodující na získání hlasující práva. Například podle Dersky (2002) je to 25 procent.

UNCTAD (2006, str. 293) rozlišuje mezi subsidiary enterprise (dceřiná společnost), associate enterprise (sdružení společnosti) a branch (pobočka).

1. 3. 3. Dceřiná společnost

„Je akciová společnost v hostitelské zemi, kde jiný subjekt vlastní více než polovinu jejích akcií, což mu dává právo hlasovat, jmenovat či zbavit určitého člena postavení v managementu nebo správní radě.“

1. 3. 4. Sdružená společnost

„Je akciová společnost v hostitelské zemi, ve které investor vlastní celkem alespoň 10 procent a zároveň ne více než 50 procent akcií společnosti.“

1. 3. 5. Pobočka

„Je úplné nebo částečné vlastnictví neakciové společnosti v hostitelské zemi, a má jednu z následujících forem:

- ✓ partnerství nebo Joint venture mezi zahraničním přímým investorem a jednou či více stranami;
- ✓ pozemní stavba, movitý majetek;

1. 4. Nadnárodní mateřské společnosti z rozvojových zemí NMSZRZ²¹

Organizace WTO nedefinuje termíny „rozvojové či rozvinuté“ země. To záleží jen na uvažování jednotlivých zemích, i když členské státy mohou oponovat, že některé země označí sami sebe za rozvojové, aby tak zneužily obchodní výhody určené pro rozvojové země²²(webové stránky WTO²³).

Podle encyklopedie Wikipedia je rozvojová země ta, která má relativně nízkou životní úroveň,

²¹ Původní studie toho jevu pochází z dílny Louise Wellesa, profesora na Harvardské Business School, který používal termín nadnárodní společnosti ze třetího světa (NSZTS - Third World Multinationals), který jej používal k popisu nadnárodních korporací ze zemí třetího světa (Wells, 1983)²¹. V této práci je termín „*třetí svět*“ nahrazen termínem „*rozvojová země*“. Lze říct, že termín rozvojová země je lépe vysvětlován v ekonomické literatuře, ačkoliv neexistuje jednoznačně stanovené a dohodnuté zařazení mezi rozvojové a rozvinuté země. Navíc Costin, Herken (2006) tvrdí, že termín NSZTS je klamný a stává se v současnosti zastaralým. To proto, že ideologie, která rozdělovala svět na ekonomické a politické bloky až od začátku 90. let minulého století, už s nadcházející novou érou globalizace pozbývá platnosti.

²² Například některé dohody poskytuje rozvojovým zemím delší přechodné období než jsou požadovány, proto aby se plně uskutečnily smlouvy a nebo aby bylo možné přijmout technickou pomoc.

²³ http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/d1who_e.html

nerozvinuté průmyslové základny a průměrný až nízký *index lidského rozvoje* (Human Development Index ve zkratce HDI). HDI je kombinovaný index OSN, který měří průměrný úspěch země v *třech základních dimenzích lidského rozvoje: dlouhý a zdravý život* měřením průměrné délky života; *znalosti* měřením poměrem gramotnosti dospělých tj. kombinace procenta hrubého zápisu na základní, střední a terciární školy; a *slušná životní úroveň* měřená HDP na hlavu.

1. 4. 1. Charakteristika rozvojových zemí

I mezi rozvojovými zeměmi existují rozdíly ve stupni rozvoje, podle kolektivu autorů (Ball; McCulloch; Frantz; Geringer; Minor, 2002, str. 134), lze rozvojové země obecně charakterizovat následovně:

- ✓ HDP na hlavu je méně než 9265 USD (podle kritéria Světové banky);
- ✓ nerovnoměrné rozdělování příjmů mezi občany ve státě;
- ✓ **technologický dualismus** značí koexistenci dvou odlišených sektorů uvnitř jedné ekonomiky, jeden sektor je technologicky vyspělý zatímco druhý je zaostalý (Ghandour, Miller, 1977, str. 929);
- ✓ **regionální dualismus** znamená, že moderní průmyslový a tradiční zemědělský část téže ekonomiky vede k ohromnému rozdílu v produktivě mezi regiony a tento rozdíl je odražen v propastné životní úrovni mezi nimi (Schachter, 1967);
- ✓ převaha obyvatelstva (80 až 85 procent) kterou živí relativně neproduktivní zemědělský sektor;
- ✓ maskování zaměstnaní tj.: dva zaměstnanci dělají práci, kterou zvládne jeden pracovník;
- ✓ vysoký růst populace (2,5 až 4 procent ročně);
- ✓ vysoká míra negramotnosti a nedostatek vzdělávacích institucí;
- ✓ rozsáhlá podvýživa a široké zdravotní problémy;
- ✓ politická nestabilita;
- ✓ vysoká závislost na minimu výrobků určených k exportu, obecně jsou to zemědělské výrobky nebo nerostné bohatství;
- ✓ nepohostinné topografie, jako jsou pouště, hory nebo tropické lesy;
- ✓ malá míra úspor a neadekvátní bankovní zařízení.

1. 4. 2. Národní příslušnost společností

Neexistuje žádný jednoduchý způsob, kterým lze měřit národní příslušnost společností. Podle Jonese (2006) kritéria mohou být:

- Zápis v obchodním rejstříku;
- Podle sídla podnikového vedení, toto kritérium je aplikované hlavně v Evropě;
- Podle národní příslušnost vedení nebo akcionářů;
- podle země kde se většina podnikání odehrává;

V této disertační práci je nadnárodní mateřská příslušnost společností z rozvojových zemí určena jednak podle sídla podnikového vedení a jednak na základě národní příslušnosti vedení či akcionářů. Takřka všechny vybrané nadnárodní společnosti v této disertační práci mají své ředitelství ve některých ze zde zmiňovaných rozvojových zemí. Navíc vlastníky většinového podílu těchto nadnárodních společností, tj. více než 51% akcií, jsou buď příslušníci konkrétního rozvojového státu či fyzické osoby pocházející z některých oblastí zde zkoumaných rozvojových zemí.

Státy světa jsou volně rozdělené do čtyři kategorií rozvoje

A) Rozvinuté země a jejich příslušníci

Obecně lze říct, že světové organizace jako je Světová banka a Mezinárodní měnový fond (IMF) se shodují na tom, že rozvinuté země zahrnují:

I. Členy Evropské unie

Tuto skupinu tvoří následující země: Rakousko, Německo, Nizozemí, Francie, Finsko, Švédsko, Belgie, Řecko, Portugalsko, Itálie, Dánsko, Irsko, Španělsko a Velká Británie, Lucembursko, Česká republika, Slovensko, Slovinsko, Kypr, Malta, Estonsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Polsko. Bulharsko, Rumunsko.

II. Další evropské státy, které nejsou členy EU

Tu skupinu ji tvoří Andora, Norsko, Island, San Marino, Švýcarsko, Monako, Lichtenštejnsko a Vatikán.

III. Mimoevropské státy

Tuto skupinu tvoří země jako je Austrálie, Nový Zéland, Kanada, Izrael, Japonsko a Spojené státy americké, někdy je zařazena i Jižní Korea.

B) Více globalizované rozvojové země

Tato skupina rozvojových zemí zažívá značný ekonomický rozvoj, který trvá již delší dobu. Tyto země pocházejí ze čtyř různých oblastí, především z asijského kontinentu, pak z Latinské Ameriky, třetí skupina pochází z oblasti Blízkého východu a poslední jsou země bývalého východního bloku. Tyto čtyři regiony zahrnují následující země: Čína, Mexiko, Indie, Filipíny, Malajsie, Brazílie, Chile, Kuvajt, Saudská Arábie, Thajsko, Spojené arabské emiráty, Egypt, Maďarsko, Polsko, Lotyšsko, Litva, Indonésie a Singapur, Jižní Korea (i když ta je občas považována za jednu z rozvinutých zemí a dále sem můžeme zahrnout i Jihoafrickou republiku a Turecko). Výše zmíněné země jsou Pichaničem (2004) označeny „**novými globalizátory**“²⁴. Ta skupina je předmětem výzkumu, a proto se autor bude soustředit na následující vybrané státy (viz. tabulka č. 9).

²⁴ Podle BCG jsou také nazývány „*novými globálními vyzyvateli*“, v anglickém znění „*the new global challengers*“

Tabulka č. 9: Přehled států zkoumaných v této disertační práci

Číslo	Stát	Oblast	Rozloha (1000 km ²)	Obyvatelstvo (v milionech)	HDP Na hlavu (v amerických dolarech)	Datum připojení k WTO
1	Čína	Asie	9,596,960	1,306,313,813	6,200	11. prosince 2001
2	Indie		3,287,590	1,192,225,812	3,400	1. ledna 1995
3	Malajsie		329,758	26,207,102	12,106	1. ledna 1995
4	Indonésie		1,919,440	241,973,879	3,500	1. ledna 1995
5	Thajsko		514,000	65,444,371	8,542	1. ledna 1995
6	Singapur		699	4,425,720	29,700	1. ledna 1995
7	Filipíny		300,000	87,857,473	5,100	1. ledna 1995
8	Brazílie	Latinská Amerika	8,547,403	186,112,794	8,820	1. ledna 1995
9	Chile		756,950	15,980,912	12,727	1. ledna 1995
10	Mexiko		1,964,375	103,088,021	4,072	1. ledna 1995
11	Spojené arabské emiráty	Blízký východ	83,600	4,300,000	-	10. dubna 1996
12	Saudská Arábie		1,960,582	26,417,590	12,900	1. ledna 1995
13	Kuvajt		17,818	2,335,648	22,100	1. ledna 1995
14	Egypt	Afrika (Blízký východ)	1,001,450	77,505,756	4,072	30. června 1995
15	Jihoafrická republika	Afrika	1,219,912	44,344,136	11,900	1. ledna 1995

Zdroj : Wikipedia, WTO

Výše zmíněné rozvojové státy lze zařadit do třech širokých kategorií, které nám pak poskytují všeobecné charakteristiky o ekonomice země, z níž pochází NMSZRZ, a které budou zkoumány v této disertační práci (Heenan; Keegan , 1979).

I. Rozvojové země bohaté na nerostné suroviny (Resource – Rich developing Countries)

Tyto ekonomiky patří do Organizace zemí vyvážejících ropu (OPEC), jsou ambiciózní a schopné globálně expandovat. Firmy pocházející z této skupiny jsou v pozici, která jim umožňuje získat technologii a manažerské dovednosti pro uplatnění strategie globální expanze. Protože jejich státy disponují ohromnými příjmy z vývozu ropy, jsou v mnoha případech ve vlastnictví státu a netrpí tak nedostatkem financí. Jsou proto schopny investovat a expandovat do zahraničí.

II. Rychle se industrializující rozvojové země s množstvím pracovní síly (Labor Rich, Rapidly industrializing Countries)

Tyto státy disponují omezenými přírodními zdroji a jejich národní trhy nejsou tak velké. Globalizace je pro ně synonymem přežití. Patří sem takové země jako je Singapur nebo jižní Korea. S průběhem času se postupně ztrácí jejich původní důraz na zprostředkovávání obchodu a začínají vyrábět velmi sofistikované produkty. A tak kombinují levné, ale kvalitní pracovní síly. Navíc těží z podpory, kterou poskytuje jejich národní vláda.

III. Rozvojové země rychle se industrializující s velkým odbytištěm (Markets – Rich, Rapidly industrializing Countries)

Postavit úspěch na velkých a vzrůstajících trzích je cesta, kterou využila celá řada rozvojových zemí jako je Čína, Brazílie, Mexiko či Filipíny. Takto mohly jejich nadnárodní společnosti expandovat do zahraničí. Některé z nich jsou také bohaté na přírodní zdroje, ale jejich unikátní schopnosti získat výrobní a marketingové zkušenosti je odlišují od ostatních rozvojových zemích. Země jako je Čína a Indie jsou dostatečně velké, a rostou velmi rychle, což vytváří prostor pro vznik dosti velkých korporací. Kupříkladu tržby čínské firmy Huawei Technologies, operující jako výrobce telekomunikačních zařízení, celkem dosáhly v roce 2004 více než tři miliardy dolarů. Z toho 33 procent pochází z domácího trhu (BCG, 2006). Rozmach NMSZRZ během posledních dekad znamená, že tyto společnosti mají reálnou příležitost stát se obrovskými firmami ve svých domácích regionech. A tak se rozvoj domácích trhů stává zpřístupňujícím faktorem pro vznik a růst NMSZRZ, které mají globální ambice. Jakmile se tyto trhy začnou rozvíjet, mnoho rozvojových zemích zjistí, že je nutné expandovat i za hranice domácích trhů, aby stále rostly a vytvořily hodnotu, která udrží konkurenční výhodu.

C) Rozvojové, mírně globalizované země

Jsou to rozvojové země, jejichž rozvoj probíhá nerovnoměrně. Tato skupina zahrnuje země z Afriky, střední Ameriky a karibské oblasti kromě Jamajky, která patří do druhé výše zmíněné skupiny (více globalizované rozvojové země). Také sem patří většina arabských států a státy z jihovýchodní Asie s výjimkou Singapuru, Filipín, Malajsie a Thajska.

D) Méně rozvinuté neglobalizující země

Poslední skupinu tvoří země, které dlouhodobě trpí občanskými válkami nebo dlouhodobě prožívají selhání zákona a pořádku. Některé z nich jsou pod vlivem diktatury jako například Haiti a Somálsko.

1. 5. Globalizace konkurence

Globalizace rozšiřuje geografickou působnost konkurence. To znamená, že celý svět se stává hřištěm pro konkurenci mezi podniky z celého světa. Hrozba konkurence může přicházet z kteréhokoliv místa na zeměkouli, a je nutno očekávat vstup jakékoliv zahraniční firmy na domácí trh. Celý svět je nyní považován za globální trh, kde mají všechny firmy možnost vzájemně si konkurovat. Žádná hranice je nemůže ochránit před konkurenty ze

zahraničí. I kdyby se firma rozhodla, že se aktivně nezúčastní procesu globalizace, musí očekávat, že přicházejí nejenom domácí konkurenti, ale i konkurenti ze zahraničí a to nejen z daného odvětví, ale i z odvětví jiných. To proto, že v několika odvětvích již dochází ke smazání hranic mezi nimi. A to zmenšuje možnost firem ubránit domácí trhy, protože je těžké určit, kdo jsou jejich konkurenti. Znalost konkurenta je velmi podstatná věc, protože umožňuje firmám reagovat adekvátně. Bez této znalosti by následky pro stávající firmy na trhu mohly být velmi vážné až drastické.

Odstranění bariér obchodu, financí a investic spolu s dalšími faktory, jako je pokrok v oblasti technologie, zmenšuje význam zeměpisné polohy. Lze říci, že globalizace mění hranice konkurence. Je již mnohem snadnější přemístit výrobní nebo jiné obchodní operace přes národní hranice. Firmy nyní mohou vstoupit na globální trhy mnohem rychleji a snadněji než před několika lety. Podle Keřkovského a Vykytěla (2004) mnoho firem operuje a myslí v dimenzích celosvětové konkurence nebo globální konkurence tj. v dimenzích překračující bariéry hranic států a kontinentů.

Rozvojové země (někdy označovány jako nově industrializované země), zejména Čína, asijské tygři, Indie a Brazílie, mění charakter současné konkurence ve světě tím, že zvyšují globální konkurenci. Firmy z těchto oblastí se stávají skutečnou hrozbou pro firmy z vyspělých zemích, které mají ve světě dlouhodobě konkurenční výhody. Občas také již přebírají tržní podíly nadnárodních společností z vyspělých zemí.

Shrnutí

Kapitola se zabývá definicí základních pojmů, které jsou používány v této disertační práci. Tyto pojmy se týkající globalizace, konkurence, globalizace konkurence a nadnárodních společností z rozvojových zemích.

Globalizace je definována jako proces, který je nerovnoměrný, ve kterém vyspělé státy přispívají největším podílem. Je to také proces neúplný naznačuje, že je to proces, který je stálý v průběhu a zdaleka není u konce. Existují ještě mnoho překážek pro volné zboží, obchod, lidi a technologie, navzdory úsilí vynaložené ze strany států, mezinárodních institucí a vědců. Existuje i názor, který tvrdí, že existuje rozdíl mezi globální ekonomikou, která je na národních ekonomikách nezávislá a mezinárodní ekonomikou, která považuje národní ekonomiky za hlavní entitu, a která je spjatá určitým teritoriem. Globalizace je považovaná za komplexní a vyšší formou internacionalizace. Globalizace také označuje růst úlohy nadnárodních společností na mezinárodní ekonomické scéně; i když podle některých ekonomů, jsou nadnárodní společnosti skutečnými nositeli prvků globalizace. V poslední řadě se také rozlišuje globalizace národních trhů, odvětví a firem.

Konkurence je soutěžení, tj. soutěžní úsilí dvou či více ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou ve stejné míře dosáhnout stejného cíle. Je to široký pojem zahrnující všechny druhy rivality, nástroje a předmět této rivality. Odborníci vítají větší konkurenci mezi firmami v odvětví. Větší

konkurence znamená větší počet účastníků, volnost při vstupu nebo výstupu do a z odvětví. Konkurence znamená zisk v případě vítězství, ale krach v případě prohry.

Odstraněním bariér obchodu, financí a investic a díky dalším faktorům, jakými jsou pokrok v oblasti komunikačních technologií a doprava, se snížily náklady na přepravu zboží, peněz, lidí a informací. Svět se stává velkým trhem, a tak jsou možnosti obchodovat nebo investovat stále méně určovány národními hranicemi. Globalizace zvyšuje možnosti podniků a zároveň i rizika. Žádný podnik není chráněn před konkurencí. Lze říci, že globalizace rozšiřuje zeměpisné působíště konkurence. Konkurence se stává globální. Celý svět lze považovat za jeden velký trh, ve kterém lze očekávat přechod konkurentů z jakékoliv místa na druhé, a to rychleji a snadněji než o před několika lety.

Rozvojové země jako je Čína, Indie a Brazílie mění charakter současné konkurence tím, že zvyšují intenzitu globální konkurence. Zde termín *nadnárodní společnosti z rozvojových zemí* nahradil termín *nadnárodní společnosti zemí třetího světa*, jež byl dlouhodobě používán k označení stejného fenoménu. Termín NSZTS vznikl v roce 1983, kdy byl použit profesorem Wellsem k popisu nadnárodních společností ze zemí třetího světa. Právě termín „třetí svět“ se setkal s negativním ohlasem z řad odborníků, zvláště pak v Asii. Podle jiných je tento termín klamný a stává se v současnosti zastaralým. To proto, že s přicházející novou érou globalizace přestává platit rozdělení světa na ekonomické a politické bloky, jak tomu bylo do začátku 90. let minulého století. Termín rozvojové země je lépe vysvětlen v odborné ekonomické literatuře. Jednou z nejdůležitějších metod, jež hodnotí stupeň rozvoje států, je index lidského rozvoje. Je to kombinovaný index, který měří průměrný úspěch země v třech základních dimenzích lidského rozvoje: délka života, znalosti a životní úroveň.

2. Vědecký výzkum konkurence v ekonomice

Obecné charakteristiky vědeckého výzkumu konkurence jsou chápány v rámci dvou hlavních kontextů (von Wright, 1971). První z nich se týká „**odhalení faktů**“ cestou „**ryzího popisu**“ a druhý je „**formulování teorie**“ skrze „**postavení hypotézy**“. Na základě výše uvedených argumentů o vědeckém výzkumu konkurence přišel Liljenberg (2001, str. 519) se dvěma různými pohledy na věc. Na jedné straně první pohled ilustruje vlastnosti, které lze označit za „**instrumentální**“, protože poukazují na to, „jak aktéři ve skutečnosti konkurují“ a „jak by měli konkurovat“, aby byli v konkurenční výhodě. Tento směr zkoumání obsahují vědecké práce z oblasti podnikové strategie a marketingu. Výsledek má tedy popisný nebo preskriptivní charakter. Na druhé straně existuje tzv. „**analytická konkurence**“, která dominuje v myšlení neoklasické ekonomické školy. Konkurence je buď považovaná za „**prediktivní**“ nebo za „**vysvětlující**“. Predikce tady znamená předvídat určité výsledky, kde se obvykle začíná s konstatováním předpokladů, pomocí kterých je další jev, jako je cena, typicky předvídan. Predikce se dívá dopředu v očekávání nových faktů. „Vysvětlení“ zachycuje příčinnou práci konkurence nalézáním spojení mezi jistými událostmi. Takto se zabývá termíny proč a jak. Ohlíží se zpět a zajímá se o poskytování učenlivých faktů, které jsou už poznamenány.

Obrázek č. 1: Vědecký výzkum konkurence

Instrumentální konkurence

Analytická konkurence

Proskripcie

Popis

Vysvětlení

Predikce

Doména ve oblasti podnikové ekonomiky
Ramen: Liljenberg (2001)

Většinou se týká neoklasické teorie ekonomie

Obecně řečeno, analytická konkurence dominuje neoklasické škole ekonomie a instrumentální konkurence dominuje oblasti podnikové ekonomiky.

2. 1. Analytická konkurence

Pojetí analytické konkurence je spojeno s tím, jak je na konkurenci nahlíženo a jak je konkurence analyzována skrze celou historii ekonomie jako společenské vědy. Zde je zkoumán její vývoj v průběhu času. V průběhu času různé ekonomické školy vnímaly konkurenci rozdílně. Každá škola klade důraz na rozdílné aspekty tohoto fenoménu. Tyto rozdílné úvahy se týkají vztahu mezi tržní strukturou a tržním chováním. Další aspekt odpovídá na otázku, zda je to statický nebo dynamický proces.

2. 2. Instrumentální konkurence

Instrumentální konkurence v rámci podnikové ekonomiky je chápána na základě *dvou hlavních strategických perspektiv* (Liljenberg, 2001, str. 519). Ty jsou čerpány z úvah Dyera a Singha (1998, str. 1). První je *přístup založený na zdrojích firmy* (Resource-Based view, ve zkratce RBV). Ten považuje firemní různorodost založenou na přístupech ke zdrojům za hlavní hnací sílu pro konkurenční výhody firem. Například podle Barneye, Dierickxa a Rumelta může firma získat konkurenční výhody oproti rivalům, když je schopná akumulovat zdroje a kompetenci²⁵, které jsou „vzácné, cenné a nenahraditelné a nenapodobitelné“ (Barney, 1991; Dierick a Cool, 1998; Rumelt, 1984).

Hlavním představitelem tohoto směru je Wernerfelt (1984), který staví na práci Edith Penrose (1959) o „*Růstu firmy*“ a Rubina (1973) o „*Expanzi firem*“. Zdroji tady rozumíme hmotné a nehmotné, které představují v jistém smyslu bariéry. Jejich ovládnutí vede k výhodě vzhledem k ostatním, které je nemají, to znamená, že jsou

²⁵ V odborné literatuře se schopnosti a kompetence často zaměňují, autor se k tomu rovněž přiklání.

zdroji konkurenční výhody.

Druhá perspektiva je znázorněna pomocí teorie industriální organizace (IO) nebo tzv. aplikované mikroekonomie. Tato perspektiva považuje **strukturu odvětví** za hlavní zdroj konkurenční výhody firmy. Hlavním propagátorem je prof. Michael Porter (1980, 1985), který tvrdí, že abnormální zisky jsou hlavně výsledkem činností firmy v určitém odvětví, které má příznivé strukturální charakteristiky. Tyto jsou bariéry vstupu do odvětví, poměrné smluvní síly aktérů atd.

Lze říci, že Porter poskytoval nejrozsáhlejší vysvětlení tohoto směru v rámci podnikové strategie. Porterův příspěvek tvoří spojující most mezi předchozím a budoucím zkoumáním ve vztazích struktury odvětví a výkonu firmy. Porter navázal na práci Spence (1972), a Porterovy myšlenky později převzali Scholes a Johnson (1993) a další. Nejvlivnější Porterův přínos je v oblasti **„konkurenčních sil, tržních signálů a strategických skupin“**.

Porterův model **pěti konkurenčních sil** analyzuje rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími firmami, smluvní síly kupujících a prodávajících a hrozby substitučních výrobků. Tyto síly společně určují úroveň abnormálních výnosů pro aktéry na trhu, což bude záviset na jedinečně udržitelné konkurenční výhodě firem. Strategie firmy je ovlivněna vývojem odvětví týkající se „**růstu**“, „**zralosti**“ a „**úpadku**“.

„**Tržní signály**“ jsou akce konkurenta, které poskytují přímé nebo nepřímé naznačení svých záměrů, cílů nebo situace. Tyto signály mohou být pravé nebo falešné. Jejich význam spočívá v tom, že mají různé formy a slouží k různým účelům a jejich znalost je významným krokem k usnadnění **„efektivních konkurenčních kroků“**²⁶

Při identifikaci hlavní dimenze obsažené v konkurenční strategii aplikováním v daném odvětví je možné rozlišit firmy, které mají podobné dimenze. Porter je nazval **„strategickými skupinami“**. Nicméně v 80. a 90. letech 20. století vypukla diskuze, zda vůbec existují strategické skupiny a jestli existují, jaké mají vlivy na výkon firmy.

Je zřejmé, že každá z těchto instrumentálních perspektiv klade důraz jinam ve snaze zobrazit příčiny rozdílů ve výkonu firem: přístup založený na zdrojích předpokládá, že aktér (a zejména jeho zdroje) jsou způsob, pomocí kterého můžeme chápat konkurenční výhody a ne produkt nebo prostředí, jak to tvrdí teorie industriální organizace.

²⁶ „**Efektivní konkurenční kroky**“ jsou „**kroky firem, které jsou plánovány za účelem získání konkurenční výhody na trhu**“. Některé konkurenční kroky jsou rozsáhlé a významné, jiné jsou v menším rozsahu, a jsou určeny k tomu, aby jemně naladily realizování strategie.

Shrnutí

Obecné charakteristiky vědeckého výzkumu konkurence jsou chápány v rámci dvou hlavních kontextů. První z nich se zabývá „**odhalením faktů**“ cestou „**ryzího popisu**“ a druhý je „**formulování teorie**“ skrze „**postavení hypotézy**“. První se týká tzv. **instrumentální konkurence**“, protože poukazuje na to, „jak aktéři ve skutečnosti konkurují“ a „jak by měli konkurovat“, aby měly konkurenční výhodu. V druhém jde o „**analytickou konkurenci**“, která dominuje v myšlení neoklasické ekonomické školy.

3. Studium konkurence v ekonomické teorii

Konkurence vystoupila do ekonomiky jako jeden z mnoha dalších termínů obecného života a je vnímaná jako nezávislá rivalita mezi dvěma či více aktéry. Obecně se význam konkurence vyvíjel v průběhu času, tzn. během teoretického rozvoje ekonomiky jako společenské vědy.

Ve této část disertační práce se autor pokusí nastínit důležité momenty vývoje termínu. Zde podrobí analýzu příspěvků různých škol a směrů ekonomického myšlení tykajících se klasické, neoklasické i rakouské školy. Zde je zkoumán nejen názor každé školy, ale i jak se mezi sebou liší ve svých pohledech na konkurenci. Autor také stručně nastiňuje vztah konkurence k antimonopolu a proč ekonomové považují konkurenci se za pozitivní jev.

3. 1. Klasické pojetí konkurence

Klasická ekonomická škola považovala konkurenci za velmi důležitou. Lze to odvodit ze slov Milla, který přiznal, že „*jen skrze konkurenci má politická ekonomie nárok na charakter vědy*“. Navzdory jejímu velkému významu ve smyslu ústředního organizujícího konceptu klasičtí ekonomové necítili potřebu poskytnout přesnou definici tohoto termínu. Důvodem k tomu, jak tvrdí Stigler (1987), bylo to, že pohlíželi na monopol s notným respektem.

3. 1. 1. Příspěvek Adama Smitha

Ačkoliv Stigler tvrdil, že výklad konkurence přišel s *Adamem Smithem*, který pojal ekonomii jako souhrnnou vědu už v roce 1776, High (2001) datuje zpětně četnost používání konkurence na analýzu průmyslu a obchodu na počátek 18. století. Kolem roku 1750 političtí ekonomové ve Velké Británii a Francii poskytli důkazy, které svědčily ve prospěch konkurence jako podstatné síly v ekonomické sféře. Konkurence ve smyslu „konkurenčního chování“ je jádro, kterého se snaží dosáhnout jednotlivé strany. Prodávající se snaží nabídnout

co nejnižší cenu bylo rozvinuto několika autory jako je Cantillan, Turgot, Hume, Stuart a další (McNulty, 1968).

Pravděpodobně největší analýza před Smithovou analýzou konkurence pocházela z dílny Jamese Stuarta Milla, který zdůraznil, že konkurence může existovat mezi prodejcem a kupujícím. Podle něho ideální situace je, pokud konkurence současně existuje mezi prodejcem a kupujícím, a nazval ji „*dvojitou konkurencí*“ (McNulty, 1967).

Adam Smith je člověk nejvíce spojovaný s pojmem konkurence (Backhouse, 1990). Hlavním příspěvkem Adama Smitha spočíval v tom, že udělal to, co nikdo před ním. Udělal z konkurence doslova obecně organizující princip ekonomické společnosti a ekonomické analýzy. Účinně prezentoval koncepci konkurence jako síly sloužící prostředí „*dokonalé svobody (liberty)*“, ve kterém jsou jednotlivci vedeni neúmyslně k dosažení rovnováhy. Tímto způsobem Smith dával konkurenci i intelektuální a ideologický význam, který nikdy předtím neměla²⁷. Podle Liljenberga (2001, str. 97) se Smithův koncept liší od jeho následníků „*jádrem*“ konkurence (tj. chování či struktura) a tím, že postrádá „*explicitní matematický výklad*“. Konkurence zde je považovaná za *soutěž*, kde lze ovlivnit chování zúčastněných aktérů, kteří dále sledují své zájmy a pokouší se napadnout druhé snížením cen. Takovýmto způsobem poptávkové a nabídkové síly končí ve Smithově „*přirozené ceně*“ jako „*středu gravitace*“.

Smithův koncept konkurence přetrvával zhruba tři čtvrtě století. Teprve v poslední třetině 19. století byla konkurence předmětem intenzivního studia. Hlavními důvody toho, že se konkurence dostala do středu pozornosti byly podle Stiglera (1987, str. 532):

1) Velký vzrůst velkovýrobních podniků, které dominovaly v USA a Evropě. V té době byly budovány výrobní továrny charakterizované „*nízkými náklady a ohromnou produkcí*“.

2) Existence obširné definice bránila dosažení shody. Ekonomové byli kritizováni za to, že usuzují z předpokladů, a že nezkoumají fakta, která jsou spojena s ekonomickým pojmem. Ekonomové se rozhodli pro to, že nebudou konfrontovat data a raději se pokusí definovat konkurenci v takové formě, která zajistí dosažení určitých výsledků.

„Předpoklady umožňují u zkoumaného problému soustředit pozornost na klíčové aspekty resp. definují charakteristické rysy chování zkoumaných ekonomických jednotek. I když tyto předpoklady jsou občas vzdálené realitě, vyjadřují podstatné rysy ekonomické reality“

(Soukupová; Hořejší; Macáková, Soukup; 1999, str. 22)

3) Postupně se studium ekonomie přesunulo na univerzity kde se v ekonomii aplikovala matematika, což představovalo důležitý vývoj v ekonomické teorii. Význam matematiky²⁸ podle Liljenberga (2001, str. 99), spočívá ve tom, že“ teorie potřebuje důkaz, logický či deduktivní demonstrace její platnosti.

²⁷ a proto je považován velkým „*prorokem konkurence*“, jak to tvrdil Clark (1961, str. 24), i když připojil do svého „*Bohatství národů*“ koncept, jež už tehdy byl dobře rozvinutý v ekonomické literatuře.

²⁸ Podle Jevonsa (Mills, 2002, str.113) ekonomie požaduje matematickou zpracování protože se zabývá množstvím a neustálými změnami.

3. 1. 2. Příspěvek Davida Ricarda

Jeden z nejdůležitějších příspěvků klasické školy k pojmu konkurence poskytl **David Ricardo** svou „*doktrínou komparativní výhody*“. Ricardo používal konkurenci ke zkoumání dopadu mezinárodního obchodu. Podle jeho doktríny se mohou země specializovat na zboží, které je poměrně levné, tzn. je vyrobeno s menším kapitálem a prací, než v jiných zemích. David Ricardo ve skutečnosti modifikoval Smithovu teorii „*absolutní výhody*“. Adam Smith tvrdil, že jedna země bude vyvážet zboží do jiné země v případě, že je více efektivní ve výrobě tohoto zboží. Pro Ricarda nebylo důležité, jestli je jedna země méně efektivní ve výrobě jakéhokoli zboží. Obchod, jak to tvrdil Ricardo, závisí na komparativní výhodě země. Jinak řečeno, na poměrné efektivitě než na absolutní výhodě. To znamená, že země mají tendenci prodávat zboží, v jehož výrobě jsou relativně efektivnější (Pressman, 1999).

3. 1. 3. Příspěvek Karla Marxe

Konkurenci nelze obejít bez příspěvku Karla Marxe. Karl **Marx** popsal konkurenci ve své knize „*Kapitál*“. On jej považoval za homogenní soustředění (hromadění) kapitalistické hodnoty (zejména peněz) vyhledávající maximální výnosy. Podle Semmlera (1987, str. 540) Marxův koncept konkurence pokazuje na chování kapitalistické firmy. Marx chápal konkurenci ve smyslu mezi-firemní dynamiky, která se uskutečňuje prostřednictvím reorganizace firmy a technické změny, kde je podle něho hnací síla ekonomické změny, je touha kapitalistické firmy růst a expandovat. Mezi firemní dynamika vyúsťuje do ekonomické evoluce, akumulace, růst firmy stejně tak jako její pád. Marx nepovažoval firmy za příjemce ceny, ale za tvůrce cen, a jejich zisky jsou určeny k vzájemnému ovlivňování na trhu.

Konkurence byla během klasického období předmětem kritiky. Např.: Marx obvinil konkurenci z neospravedlnitelného zneužívání. Podle něj úspěch vytváří zisk. Myslí tím, že se kapitál používá či využívá nejrůznějším způsobem a samotný zisk je přebytek hodnoty vytvořený pracovníkem a tento zisk mu byl „*ukraden*“ procesem peněžní výměny. Klasičtí ekonomové konkurenci obhajují nikoli z nějakých morálních důvodů, ale spíše protože se domnívají je ve veřejném zájmu. Výnosy, které v tom viděli, jsou odvozené na základě analýz a pozorování, a když pocítili, že výsledky jsou nepříznivé nebo nežádoucí, dali to najevo. Konkurence nebyla ohniskem debaty klasické školy ani nebyla sporým tématem (Dennis, 1977). To je důvod, který vedl Schumpetera k tvrzení, že klasická konkurence je právě „*daná*“, ale ve skutečnosti nebyla definovaná (Liljenberg, 2001). Hlavní *nedostatky klasiků*, jak naznačil Machovec (1995), spočívají v tom, že nemohou uznat různé typy zisků, které na trhu vznikají, např. renta, úroky atp. Výsledkem je to, že *pohled* klasické školy *na konkurenci je nekompletní*.

3. 2. Neoklasický pojetí konkurence

Podstatou většiny neoklasických studií není konkurence jako taková, ale místo ní zde figurují jiné aspekty jako je např. cena, která byla předpovídána v závislosti na různých očekáváních, které pak zahrnují a odrážejí konkurenci. Mnoho z neoklasických příspěvků se přiklání k dokonalému konkurenčnímu paradigmatu, zatímco ostatní, jako je teorie industriální organizace, se více zajímají o nedokonalou konkurenci (Liljenberg, 2001). Všeobecně lze říci, že neoklasický proud ekonomického myšlení je inspirován třemi nezávislými, ale paralelními teoriemi Jevonsa²⁹ (1871), Menegera³⁰ (1871) a o několik let později Walrase³¹ (1874, 1877), prukopnicí tzv. „marginalistická revoluce“.

2. 2. 1. Příspěvek W. S. Jevonsa

Konkurence byla hodně diskutovaná W. S. **Jevonsem**, který rozvinul „*princip mezních užiteků*“, které nazval „*finální stupně užiteků*“³² (High, 2001). Kde považoval ekonomii jako vědu o maximalizace užitku a minimalizace nákladů³³ (Hindls; Holman; Hronová, 2003).

3. 2. 2. Příspěvek Walrase

Konkurence se dostávala do větší pozornosti vrstevníků Jevonse, jako jsou Walras, Menger a Marshall. **Walras** vysvětlil koncept konkurence skrze burzu, která se skládá z početných kupců a prodejců. Zde každý nabízí více než jeho protivník a bezprostředně přizpůsobuje své nabídky podmínkám trhu. Podle Walrase existence takového konkurenčního prostředí vyústí do stanovené tržní ceny. Walras došel ke stejnému závěru jako v myšlení klasické školy. To znamená, že konkurence alokuje zdroje tak, aby ceny vyrovnaly výrobní náklady (High, 2001).

3. 2. 3. Příspěvek Edgewortha

Edgeworth formoval tři podmínky (nezbytné) předpoklady pro setrvání dokonalé konkurence. Ty předpoklady jsou:

- ✓ Vysoký počet obchodníků na obou stranách trhu (což je Cournová podmínka);
- ✓ Perfektní znalostí, v tom smyslu, že každý obchodník se může nezávazně stýkat s každým partnerem a proto je možné měnit podmínky obchodování (Jevonsová podmínka);
- ✓ Zcela neomezný prospěchařský charakter chování jednotlivců (Smithová podmínka);

Zbyly další dva předpoklady, které pak tvořily moderní ideu dokonalé konkurence jako jsou mobilita

²⁹ „The Theory of Political Economy“

³⁰ Grundsätze der Volkswirtschaftlehre

³¹ ElÉments d’Economie Politique Pure

³² the Final degree of utility

³³ The calculus of Pleasure and Pain

zdrojů a rovnovážný stav, jak formuloval Clark.

3. 2. 4. Příspěvek Mengera

Menger analyzoval na jedné straně konkurenci mezi hojným počtem prodejců, na druhé straně současně sledoval konkurenci mezi prodejci a kupci. Pak došel k závěru, že konkurence zužuje „*rozsah neurčitosti*“. Rozsah neurčitosti je podle něho efekt, který odvodil z předpokladu, že ceny mezi obchodníky se budou lišit. Menger uznal, že neelastická poptávka může způsobit to, že monopolista zadržuje část své nabídky mimo trh. To je situace, která je v případě konkurence málo pravděpodobná.

3. 2. 4. Příspěvek Alfreda Marshalla

Význam práce **Alfreda Marshalla** spočíval v tom, že zvětšil rozsah, v rámci kterého je konkurence projednaná. Marshall přiblížil konkurenci tím, že poukázal jak je uplatněná v politice jako např. protekcionismus a protitrustové zákony. Ačkoliv Marshall podporoval státní regulaci, přesto nesouhlasil se státním řízením. Na rozdíl od Jevonse a Edgewortha Marshall zvážil dopady konkurenci na produktivní efektivnost a nejen na ceny.

3. 2. 5. Neoklasická konkurence - dokonalá

Klíčovou součástí dokonalé konkurence je paradigma, které existuje již více než tři čtvrtě století. Od té doby podstoupilo pozvolně velmi sofistikované ladění a zdokonalení. Podle Liljenberga (2001) téměř všechny příspěvky neoklasiků v oblasti konkurence ovlivnila Cournotova práce „*Zkoumání matematických zásad teorie bohatství*“ z roku (1838). Cournot opravil absenci matematického vysvětlení ve Smithově pojetí konkurence. Navíc Cournot vyjádřil nespokojnost ze selhání svých kolegů, dřívějších ekonomických autorů. Podle Cournota³⁴ nerozvinuli jasný koncept konkurence. Místo toho používali vágní populární pojetí (Vickers, 1995).

Cournotův postoj byl prvním vyjádřením toho, jak lze použít matematiku jako analytický nástroj konkurence v rámci politické ekonomie Stigler (1987) si všiml, že Cournotovy argumenty zkoumají dopady konkurence na tržní cenu předpokládané v konceptu „maximalizace zisku“. Tím je míněno, jak zisky (v tomto případě příjmy mínus náklady) mohou dosáhnout maxima s přihlédnutím na různé tržní podmínky. Je potřeba zkoumat, jak se příjmy (pq) mění s různým množstvím produktu (q). Cournot vybral termín „dokonalá konkurence“ jako situaci, ve které cena (P) není ovlivněna množstvím, protože křivka poptávky je horizontální.. Cournot nevzal v úvahu roli informací obchodníků, ale později o tom pojednává Jevons ve své „Teorii politické ekonomie“ v roce 1871, kde charakterizoval dokonalou konkurenci dvěma podmínkami: 1) trh je teoreticky

³⁴ Každý člověk má vágní ideu o účinku konkurence. Teorie musí učinit toto ideu více přesnou. Ekonomičtí autoři přinejmenším musí zlepšit toto populární pojetí. Tato pojetí zůstala nepatrně definována a špatně aplikována v populárním jazyce“ (Cournot, 1883, str. 79).

dokonalý, pokud všichni obchodníci mají perfektní znalosti o podmínkách poptávky a nabídky; 2) musí existovat dokonale volná konkurence v tom smyslu, že každý může obchodovat s každým. Tyto dvě podmínky podle Jevonsa „*vykládají diktovat dvě ceny pro jediné zboží*“.

Edgeworth poskytl „*systematickou a rigorózní*“ definici dokonalé konkurence ve své knize „*Teorie matematické psychiky*“. Edgeworthova analýza byla limitovaná na konkurenci uvnitř trhu a John Bates Clark kladl důraz na „*mobilitu zdroje*“ v případě, že chceme, aby výnosy z každého zdroje byly vyrovnané při každém použití.

Koncept dokonalé konkurence vznikl již kolem roku 1900 a od té doby se stával více a více standardním modelem ekonomické teorie. Nejvýstižnější vyjádření podmínek dokonalé konkurence pochází od Franka Knighta z jeho disertační práce „*Riziko, nejistota a zisk*“ z roku 1921. Podmínky jsou vyjádřené v extrémní formě, například: „musí být perfektní a plynulý nenákladný vzájemný styk mezi všemi členy ve společnosti“. Tyto podmínky nejsou důležité, slouží jen jako doplňující články, které nás vedou k dosažení konkurenční rovnováhy. Mimo rozvoj konceptu konkurence jako standardní součásti teorie cen a alokace zdrojů, dokonalá konkurence získává rostoucí roli jako kritérium, podle kterého lze soudit efektivnost skutečných trhů. Frank Knight nesoustředil své studie jen na konkurenci samotnou, ale spíše na zisk. Nicméně Knight hrál rozhodující roli ve vysvětlení pojetí konkurence. Knightovým cílem bylo ukázat, jak se zisky hodí k teorii distribuce, která byla změněna myšlenkami marginalistů o 50 let dřív. Knightova koncepce závisela na myšlenkách hypotetické ekonomie, která nezahrnuje zisky. Tuto hypotetickou ekonomiku pak porovnal s ekonomikou skutečnou, kde zisk je zdrojem příjmu. Knight se domníval, že zdroje budou ležet někde mezi hypotetickou a skutečnou ekonomikou. Základem Knightovy imaginární konstrukce jsou dokonalé konkurenční ekonomiky. Některé Knightovy předpoklady jsou dnes známé v modelu dokonalé konkurence, například mobilita zdrojů a perfektní znalosti. Další předpoklady, jak jsou přesně definované majetkovými právy, jsou obvykle ponechány implicitní v moderním zpracování konkurence. Chybí pak obvyklý předpoklad, že mnoho obchodníků vyměňuje identické produkty. Zajímavý závěr, ke kterému došel Knight, je, že se v konkurenční ekonomii ceny rovnají výrobním nákladům. Tento závěr dal klasické ekonomii abstraktní formu. Ta forma nebyla cílem sama o sobě, ale spíše začátek a hypotetický stav, ve kterém zisky poskytly klíč ke zdroji příjmů ve skutečné ekonomii. Podle Higha (2001) se Knight nepokusil minimalizovat teoretičnost své studie nebo velikost rozsahu divergence jejího hypotetického stavu od reality kolem nás.

3. 2. 6. Neoklasická konkurence – nedokonalá

Vývoj pojetí nedokonalé konkurence byl urychlen prací Sraffy v polovině roku 1920. Vývoj vycházel ze Sraffovi práce, kde byl vyjádřen předpoklad o přetrvání monopolu, na rozdíl od názorů ekonomů té doby. Tento názor reflektuje skutečný průběh událostí v některých průmyslových oblastech té doby, kdy dominovaly velké, rychle rostoucí korporace. Tyto události zahrnovaly vytvoření značek, patentů, rostoucí

výnosy z rozsahu, které byly inkompatibilní s teorií konkurence. Tento názor můžeme odvodit z práce Joany Robinsonové „*Ekonomie nedokonalé konkurence*“ a z podobné práce Eduarda Chamberlina „*Teorie monopolistické konkurence*“.

Robinsonová i Chamberlin souhlasí se závěry Sraffy a čerpají z analýzy dílčí rovnováhy Marshalla (Liljenberg, 2001). Blaug (1997, str. 73-74) ale tvrdí, že Robinsonová jen rozvinula Marshallovu teorii monopolů bez toho, aby přiznala, že jsou potřebné nové nástroje analýzy, které by se zabývaly tržní strukturou. Chamberlin je na druhé straně považován za skutečného revolucionáře, ačkoliv nebyl zakladatelem myšlenky monopolistické konkurence a její základní ideje. Chamberlin si všiml cenové teorie, která tvoří jádro neoklasické konkurence vyvíjející se dvěma extrémními příklady, buď jako monopol nebo jako dokonalá konkurence. Mezi nimi ale chybí teorie ve středním proudu. Chamberlin argumentoval tím, že monopol ve smyslu manipulátora ovlivňujícího nabídky a pak i ceny může být odstraněn dvěma způsoby: počtem dodavatelů nebo diferenciací produktů. Když klademe důraz na počet dodavatelů, vznikne střední proud, který je nazýván oligopol. A podobně, soustředíme-li se na diferenciaci produktů, vede to ke vzniku monopolistické konkurence. Pak tyto dva hlavní smysly Chamberlinovy myšlenky představují podstatu nedokonalé konkurence. Backhouse (1990) a Blaug (1997) souhlasí s tím, že nejvýznamnější z Chamberlinových argumentů leží v oblasti diferencovaných produktů.

3. 2. 6. 1. Monopolistická konkurence

Tržní struktura je stav, kdy je na trhu mnoho prodávajících, kteří jsou nedokonale informovaní, a kdy trh není homogenní, neboť produkt je diferencován (Hindles; Holman; 2003, str. 246). Podle Chamberlina (1933) se každý produkt na trhu potká s podobným produktem, který ho může nahradit. „Monopolistickou“ konkurenci lze pochopit jako „diferenciaci produktu“. Diferenciace produktu naznačuje, že existují dva podobné produkty. Ty jsou pak buď nejsou zcela závislé jako „úplné substituty“ ani nejsou „zcela nezávislé“ Liljenberg,(2001, str. 107) a Chamberlin argumentují tím, že trhy s charakteristickými monopolistickými konkurenčními rysy mají klesající poptávkovou křivku. Klesající poptávkové křivky naznačují, že firma je tvůrcem ceny.

3. 2. 6. 2. Teorie oligopolu

Uvažujeme-li o „diferenciaci produktů“, dojdeme k závěru, že odpadá jeden z hlavních předpokladů pro dokonalou konkurenci v rámci neoklasické ekonomie. Další předpoklad - „nekonečný počet prodejců“ - je také v sázce, když uvažujeme „oligopol“ (konkurence v malých počtech) jako další aspekt nedokonalé konkurence. „*Oligopolistická teorie*“ konkurence je pokus zarámovat tržní „vzájemnou závislost“, která pochází z přítomnosti bariér vstupů. Následkem pak je jen existence malého počtu dodavatelů v odvětví.

Vzájemná závislost je chápána jako nula (čili nexistuje) v případě monopolů. Tuto vzájemnou závislost

Lze chápat nejednoznačně, protože málo spřízněných prodejců je různými způsoby spojeno. Např.: závislost (X) na (Y) je podmíněna (Z), který ovlivní (X) (Liljenberg, 2001). Zda určitá situace zobrazuje oligopolistickou charakteristiku nebo ne, je otázka empirická, podléhá odhadní strategické vzájemné závislosti.

Oligopolistická teorie je chápána v rámci disciplíny industriální organizace. V kontextu industriální organizace Tirole (1988) rozlišuje dvě základní verze. *Harvardský směr* byl inspirován empirickou studií a jeho *teoretický* protějšek je většinou chápán v rámci *nekooperativní teorie her*. První případ závisí na koncepci „(S-C-P)“ (Structure- conduct- performance) nebo „*struktura – jednání – výkon*“ na straně nabídky (Scherer a Ross, 1990).

Model S-C-P předpokládá, že výkon firmy v podobě efektivnosti (zisk a podobně) je důsledkem úmyslného jednání této firmy, které spočívá ve vhodném výběru cenové politiky, výzkumu a vývoje, výrobní politiky, investice atd. Výše zmíněná jednání firmy jsou pak ovlivněná strukturou odvětví, ve kterém firma operuje. Navíc jsou tržní struktury i jednání ovlivněny veřejnou politikou. To znamená, že jsou pod vlivem daní, antimonopolních zákonů, regulačních zákonů atd.

3. 2. 6. 3. Teorie her

Teorie her je v ekonomice požívána pro lepší pochopení toho, jak se firmy strategicky chovají v průběhu času. Základní předpoklady modelu „*Nekooperativní hry*“ jsou následující.:

- 1) Existují *dva nebo více hráčů*;
- 2) *Každý hráč se pokouší maximalizovat své užitky*;
- 3) Všichni hráči si uvědomují vzájemné dopady svých činů. Znamená to, že *každý se chová racionálně*, co se týká maximalizace svých užitků, a je rozumný, co se týká uskutečňování racionality ostatních;

Friedman (1983) poskytuje další pravidla, která dále vysvětlují mechanismus fungování oligopolu. Tato pravidla se týkají:

- a) způsobu, jak hráči (nebo aktéři) uvažují, zda mají uzavřít dohodu nebo ne;
- b) přesného počtu hráčů (dva nebo více);
- c) způsobu ukončení hry (je to Zero- Sum Game nebo ne³⁵);

Podle Tirolea (1988) „*Nekooperativní-teorie her*“ obecně optimalizuje rozhodování více jednotlivců (nebo Multi-decision). Je to druh her, který ve skutečnost reflektuje většinu oligopolých modelů. Zde každý hráč sleduje své vlastní zájmy. Tyto zájmy pak podléhají zájmům ostatních hráčů. Konec hry spočívá ve shledání rovnováhy. Strategie jsou optimální (Nash Equilibrium - Nashova rovnováha), když se maximální užitek jednoho

³⁵ *Zero – Sum Game*“ popisuje situaci, ve které výhra a nebo ztráta jednoho hráče je přesně vyvážená výhrou nebo ztrátou ostatních hráčů (Scherer & Ross, 1990).

z aktérů nemůže zvýšit na úkor ostatních. Je to tedy stav, kdy žádný z hráčů nemůže jednostranným krokem zlepšit svoji situaci. Zde je rovnováha velmi důležitá, protože závisí na okamžité situaci, v níž neexistuje žádný důvod pro změnu.

3.3. Vybojovatelné trhy (Contestable Markets)

Vybojovatelný trh³⁶ je definován „jako trh, na který mohou firmy vstoupit nebo z něj vystoupit zcela volně, tj. bez vynaložené jakékoliv náklady“ (Soukupová; Hořejší; Macáková, Soukup; 1999, str. 330).

Bariéry vstupu a výstupu do odvětví představují hlavní překážku konkurence v pojetí industriální organizace (IO). Konkurenci lze chápat buď mezi skutečnými stávajícími aktéry na trhu nebo potenciálními outsidersy (aktéry), kteří eventuálně uvažují o vstupu na trh. Firmy uvažují o vstupu na trh, protože je v odvětví k dispozici nevyužitá příležitost. Vstup v krátkém časovém období je blokován, protože je zde třeba určitého času na založení nějaké aktivity. Nicméně tato překážka časem zmizí. Bariéry mají různé podoby, ať už jsou to patenty, diferenciace produktů, exkluzivní dodání určitých surovin či cenové války. Tyto bariéry nejen brání vstupu nových firem do odvětví, ale odradí i spotřebitele pokusit se odejít od stávajících firem k firmám nově přicházejícím.

Úspory z rozsahu výroby také představují bariéry, které stojí v cestě nově přicházejícím firmám, protože ty nemusí získat dostatečný zisk umožňující vstup na trh. Bariéry vstupu jsou určitým způsobem podobné bariéram výstupu z odvětví. Zde naopak bereme v úvahu „utopené náklady“, které jsou také důležitými aspekty a spojují v sobě existující zdroje na konkrétním trhu. Význam utopených nákladů vychází ze skutečnosti, že firma nemá alternativní způsob, jak je rozmístit. V této souvislosti lze říci, že převládající bariéry mobility zajistí to, že stávající firmy mají určitou monopolní sílu, která jim umožní stanovit cenu převyšující jejich mezní náklady. Zrušení těchto bariér nutně rozmrazí hranice mezi skutečnou a potenciální konkurencí, protože odvětví nebude chráněné proti útočníkům.

Teorie vybojovatelské trhy vysvětluje vztahy mezi skutečnou a potenciální konkurencí. Tento přístup je rozlišen od konvenčního ekonomického přístupu neoklasické školy v několika bodech:

- i. Existuje možnost výstupu z trhu, aniž by firma vynaložila náklady.
- ii. Zájem je o chování outsiderů a ne o chování stávajících firem.
- iii. Rivalita je považovaná za skutečnou a potenciální. I od firem, které nejsou na trhu momentálně přítomné,

³⁶ Soutěživý dokonalý trh je ten, do kterého je vstup absolutně volný a výstup je absolutně bez nákladů. Tato volnost vstupu je vnímána ve smyslu, že nově přicházející firmy netrpí žádnou jinou nevýhodou v podobě výrobní, technické nebo vnímané kvality produktu v porovnání k stávající firmě na trhu, a že potenciální vstupující firmy najdou a výhodně odhadnou ziskovost vstupu ve formě předvstupní ceny. Nárok (podmínka) soutěživosti je absence nákladů diskriminujících proti nově přicházejícím firmám na trh. Absolutní volnost odchodu zajišťuje, že firma může odejít z trhu bez překážek a v procesu odchodu může získat zpět jakékoliv náklady vynaložené při vstupu (Baumol, 1982).

se očekává, že v budoucnosti na něj vstoupí.

Hlavní nedostatek teorie „vybojovatelské trhy“ spočívá v předpokladu, že nově příchozí firmy jsou schopné vstoupit na trh rychleji, než stávající firmy stačí snížit ceny. V případě nesplnění tohoto předpokladu nemohou nově příchozí firmy vytvořit žádný zisk. To znamená, že tyto firmy nebudou chtít vstoupit na trh a stávající firmy se nebudou cítit ohrožené. Z toho lze vyvodit, že je pak nepravděpodobné, že by tyto trhy mohly být napadnutelné. I přes tento nedostatek je koncept užitečným ideálním typem, který pomáhá posoudit další trhy. Tato idea je v centru pozornosti ekonomů zabývajících se potenciální konkurencí. Ta byla dlouhodobě v povědomí, avšak nebylo jí věnováno příliš pozornosti.

3. 4. Pohled rakouské ekonomické školy na konkurenci

Esenci rakouské školy ekonomického myšlení představuje „*ekonomický proces*“. Tím se odlišuje od neoklasické školy, která staví své základy na analýze ekonomické rovnováhy. Ekonomové rakouské školy sdílí společného jmenovatele - odmítání konceptu „*dokonalé konkurence*“, který byl rozvinutý neoklasickou školou. McNulty (1987) argumentuje tím, že konkurence byla od doby, kdy byla poprvé představována Adamem Smithem a jeho předchůdci, definována na základě dvou hlavních podkladů:

- a) vstup firmy do výnosného odvětví nebo odchod z nevýnosného odvětví;
- b) zvýšení nebo snížení cen firem podle podmínek trhu;

Podle badatelů rakouské školy definice konkurence v podání neoklasiků vůbec neanalyzuje podnikavost (entrepreneurship). Rakouská škola dále rozšířila ideu „*podnikání*“ v tom smyslu, že podniky mají určitou kontrolu nad tržní cenou. Tato kontrola se mění nepřímo s počtem firem v odvětvích.

Idea „*dokonalé konkurence*“ byla vyvinuta neoklasickou školou během 19. století a na začátku 20. století. Tento způsob uvažování podle Higha (2001) začal s Cournotem (1883), který specifikoval dopady konkurence podle něj produkce firmy se může odečíst z celkové produkce odvětví bez představitelného dopadu na cenu. Jevons, Edgeworth, Clark a Knight později tuto ideu rozvinuli, to vedlo ke vzniku současného pojmu dokonalé konkurence. Podle představitelů rakouské školy tento pojem trpí jasným nedostatkem. To protože a ve skutečnosti popisuje rovnovážný stav, ale nic neříká o konkurenčním procesu, který vede k rovnováze (Hayek, 1946). A proto podle Hayeka dokonalá konkurence bere firmě všechny činnosti podnikání, které by mohly být logicky spojené se slovesem „*konkurovat*“. Firmy v dokonalém konkurenčním modelu nezvyšují ani nesnižují ceny, nediferencují své produkty, nepropagují svou produkci a nemění strukturu nákladů v poměru k svým rivalům a nevyvíjejí ani jakoukoliv další aktivitu obchodních firem v dynamickém prostředí ekonomického systému.

3. 4.1. Schumpeterův příspěvek

Schumpeter (McNulty, 1987) žádal změnu způsobu myšlení z „jak ekonomie efektivně alokuje zdroje“ na „jak zdroje vytvořit a zničit“, a jen tímto způsobem přicházíme na skutečnou analýzu konkurence. Pojetí podnikavosti (entrepreneurship), kterého si nevěšmá klasická a neoklasická škola, se stává jádrem Schumpeterské analýzy. Podle Schumpetera podnikatel (nebo entrepreneur) má *disbalancující* roli v tržním procesu, která narušuje koloběh ekonomického života. Tento koloběh se týká přetrvávání a pokračování výroby existujícího zboží a služeb podle stávajících technologií, postupů a organizace. Tento proces je narušen inovací, která podle Schumpetera uvede na trh nové zboží, nalezne nové trhy, nové technologie a nové zdroje materiálů a jiné. Výsledek vyúsťuje v koncept konkurence založený na konkurenčních výhodách nákladů a kvality, o kterých si Schumpeter myslí, že vyhovuje kapitalismu více než cenová konkurence. Tento proces konkurence Schumpeter nazval tvůrčí (kreativní) destrukce³⁷.

3.4.2. Kirznerův příspěvek

Kirznerův přístup čerpá z analýzy tržního procesu a konceptu „*lidských činů*“ a rozvíjí dřívější myšlenku vyslovenou von Misesem. Základem myšlenky Kirznerovy teorie konkurence je to, že prostředky a uzly ekonomického života nejsou dané, ale jsou důsledkem lidského kreativního chování. Takovou tvůrčí roli nazval „*podnikavost*“. Jde o schopnost objevit nové zdroje, techniky nebo jiné způsoby k uspokojení potřeby. Kirznerova koncepce podnikatele (nebo *entrepreneur*) je ta, která těží z toho, čeho si ostatní nevěšmli. Jedná se o příležitost obsaženou v každé situaci.

Základní rozdíl mezi Schumpeterovou koncepcí „*kreativní destrukce*“ a Kirznerovým pojmem „*entrepreneurship*“ spočívá ve skutečnosti, že i když se Schumpeterův podnikatel chová jako „*disbalancující*“ síla a v ekonomickém systému vyvolává změnu, Kirznerův podnikatel se chová jako „*vyrovnávající*“ agent, který dává podnět k odezvě na chybné rozhodnutí a propastné příležitosti.

3. 5. Konkurence a antimonopol

Protitrustové³⁸ (nebo antimonopolní) zákony mají podporu většiny současných ekonomů. To proto, že se snaží snížit současný stav či úroveň monopolní síly. Tento postoj ekonomů se liší od jejich dřívějších kolegů z doby, kdy vyšel Shermanův zákon.

³⁷ I přesto, že myšlenka kreativní destrukce je úzce spojená s Schumpeterem, Reinert (2002, str. 25) tvrdí, že Schumpeter nebyl originální při použití tohoto termínu, protože tento pojem byl poprvé použit Wernerem Sombartem v jeho knize „*Krieg und Kapitalismus*“ (*Válka a kapitalismus*) v roce 1913. A co víc, podle Reinerta tato myšlenka byla již součástí širší německé intelektuální tradice opodstatněné v díle Goetheho (1799-1832) a Nietzscheho (1844-1900), kde je originál *Schöpferischer Zerstörung* německého termínu kreativní destrukce a tady se tato dvě slova objeví ve formě „*Wiederum aber steigt aus der Zerstörung neuer Schöpferischer Geist empor*“, což znamená „*a však opět z destrukce vzniká nový kreativní duch*“.

³⁸ Trust původně znamenal monopolní spojení obchodních společností vytvořené převodem akcií do trustu a jejich výměnou za trustové certifikáty USA. Dnes se používá k označení velkého podniku s monopolním postavením zvláště pak v Evropě (Synek, 2000, s.80).

Shermanův protitrustový zákon (Herman Antitrust Act) byl schválen v roce 1890 a byl prvním zákonem, který byl schválen proti monopolu Americkým kongresem. Tento zákon představoval nástroj proti koncentraci ekonomické síly ve velkých korporacích. Považoval za nezákonné všechny smlouvy nebo tajné dohody směřující k omezení vnitrostátního nebo zahraničního obchodu. Pachatelé byli vystaveni trestu odnětí svobody nebo pokutě ve výši 50, 000 USD.

Dřívější ekonomové neschvalovali protitrustové zákony z následujících příčin (High, 2001):

- 1) dřívější ekonomové nedocenili význam tajných dohod;
- 2) neměli velkou důvěru v regulaci jako způsob zacházení s monopoly;
- 3) podcenili příjem, který by mohli vytěžit v případě, že by pracovali jako protitrustoví konzultanti;

V dnešní době se antimonopolní zákony stávají *nedílnou součástí kontrolních orgánů hospodářské soutěže* v mnoha zemích. Předpokládá se, že je to ve prospěchu podnikání jako takového a ve prospěch společnosti jako spotřebitele. Takový *system* musí mít dva charakteristické rysy (Ogus, 2001):

- 1) nástroj nebo *právní formu*, která zajišťuje požadované cíle. Tímto cílem je, aby byl konkrétní zásah ve prospěch celé společnosti;
- 2) *postupy* nebo *procesy*, jimiž jsou tyto nástroje jsou formulovány a používány;

Aby takový *system* mohl získat důvěru v místě, kde je používán, musí mít čtyři komponenty: jsou to *veřejná uznání, expertiza, průhlednost, zodpovědnost*.

3. 6. Konkurence a efektivnost

Široká odborná veřejnost se shoduje v názoru, že konkurence je pozitivní jev (Hart, 1983). To protože konkurenční tlaky na firmy stimulují inovaci, podporují efektivitu. Na druhé straně umožňují spotřebitelům větší výběr produktů za nízkou cenou. Vickers (1995), však dále diskutuje o tom, jestli jsou všechny druhy konkurence žádoucí.

Idea, že konkurence je dobrá věc, přetrvává mezi většinou ekonomů. Mnozí z nich věří v to, že konkurence zlepší výkon firem. Adam Smith například považoval „monopol“ za „největšího nepřitele dobrého managementu“ (citovaný Vickers, 1995). Caves (1980), ale argumentuje, že tento ekonomický názor je založený na „*vágním podezření nebo mlhavé domněnce, že konkurence je nepřítelem lenosti*“.

Je obecně známo, že konkurence vyvíjí tlak na náklady tak, že je snižuje. Tímto způsobem poskytuje stimul pro efektivní organizování výroby, a dokonce nutí firmy aby inovovaly (Nickell, 1996). Navíc tato víra je hnací silou mnoha důležitých politických změn, jako je deregulace mnoha ekonomických sektorů a průmyslu, kromě ekonomických reforem v různých částech dnešního světa.

Nickellův výzkum zjistil, že existuje několik teoretických poznatků, které svědčí o kladu konkurence. Tyto teoretické poznatky jsou však podloženy slabými empirickými důkazy (Nickell, 1996). Podle něho je odvětví tím více konkurenční, čím méně je monopolistických rent. Je pak otázkou, jak konkurence ovlivní efektivnost a produktivní růst firmy. Význam této otázky pochází ze dvou hlavních témat:

1. Jednak je to otázka zřídka položená, protože větší pozornost je věnována ziskovosti, kterou konkurence pravděpodobně snižuje, než efektivnosti a produktivnímu růstu, kteréžto jsou hypoteticky konkurencí zvýšené.

2. Za druhé, otázka musí být zkoumána s větší opatrností, protože stupeň konkurence není v dlouhém období nezávislý na chování firmy.

Síla konkurence ovlivňuje výkon firmy. Slabá konkurence generuje mnoho monopolistických rent. Manažeři mohou získat tyto potenciální monopolistické renty bez velkého úsilí (nebo-li tzv. **slack**)³⁹ (Nickell, 1996). V souvislosti s manažerským úsilím práce Holmstorma (1982), Nalebuffa a Stiglitze (1993) a Mookhreja (1984) naznačovaly, že explicitní motivační projekty budou generovat vyšší motivace tím více, čím je větší počet zúčastněných aktérů. Hlavní důvodem je to, že existují větší možnosti porovnávání výkonu. Model manažerského stimulu,⁴⁰ který explicitně vyjadřuje, jak konkurence mezi firmami může zvýšit motivaci, rozvíjel ve své práci Hart (1983). Ten rozlišuje dva typy firem - podnikovou a manažerskou. Podniková (Entrepreneurial-E) je firma řízená v prospěch majitele (nebo majitelů). Zde hlavní cíl existence formuje maximalizace zisku. Manažerská⁴¹ firma (Managerial -M) je naopak řídí manažery, kteří sledují své vlastní zájmy. Těmito zájmy zároveň nemusí být jen snaha maximalizovat zisky, ale aby dosáhli cíle s co nejmenším úsilím. To za předpokladu, že majitel firmy nemůže skutečně monitorovat úsilí managementu. Nicméně ve skutečnosti si majitel může všimnout tohoto úsilí skrze výsledky. Hart došel k závěru, že růst konkurence vede k menší lenosti. To je podmíněno tím, že manažeři příliš nereagují na peněžní motivace. V opačném případě, to je případ, kdy manažeři jsou silně nakloněni peněžní motivaci, konkurence generují větší lenost, jak to tvrdil Scharfstien (1988). Mayers a Vickers (1995) ale argumentují tím, že zatímco současné manažerské úsilí neovlivní současné výnosy, mohou ovlivnit budoucí trhy (skrze manažerovy schopnosti, tj. dopady schopností na tržní odhad). Tak se s existencí dalších firem v odvětvích zvyšuje motivační úsilí, protože produktivní šoky jsou pravděpodobně sladěné přes firmy pracující ve stejném odvětví (1996).

³⁹ Slack' nebo lenost v rámci organizace znamená, že neefektivní nízká úroveň úsilí jejich členů je způsobena tím, že neredukují náklady, nezlepšují kvalitu produktu nebo neuvádí nové pracovní metody (Liebenstien, 1966; Vickers, 1995). Pomocí případové studie Liebenstien (1966) dokázal pravdivost všeobecné domněnky, že vzrůst konkurence redukuje organizační a zvláště manažerskou lenost (slak). Machlup (1967) argumentoval, že neexistuje žádný prostor pro (*slacku*) jestliže firma funguje v dokonalém konkurenčním prostředí, protože firma, která neminimalizuje náklady nakonec bude vytlačena z trhu.

⁴⁰ Schmidt (1997) argumentuje tak že, vzrůst konkurence má dva dopady na manažerský stimul: zvyšuje pravděpodobnost likvidace, což má pozitivní dopad na manažerské úsilí, ale také redukuje ziskovost firmy, což znamená, že je méně atraktivní přímět management k vysokému úsilí

⁴¹ Hlavním znakem těchto firem podle Pošty (2005) je to, že odděluje vlastnictví a řízení firmy, což umožňuje manažerům sledovat své vlastní cíle, které se nemusí nutně slučovat s cíli vlastníků – maximalizace tržní hodnoty firmy tím, že maximalizuje její zisk. Lze tak říci, že manažerský model firmy sleduje nikoliv maximalizace zisku, ale maximalizace příjmů (nebo tržeb). Předpokladem je, že v případě dosažení vyšších tržeb nebo růstu firmy manažer lépe dosáhne vyššího platu, moci a postavení než ve firmě, která neroste.

Porterova práce (1990) poskytuje největší empirický důkaz o tom, že konkurence generuje růst produktivity. Vyložil zde klíčovou roli domácí konkurence na vytvoření světové třídy průmyslu. Zde lze pozorovat případ japonského průmyslu v oblasti automobilů, fotoaparátů a videorekordérů, které vycházely z tvrdého konkurenčního prostředí. Graham, Kaplan a Sibley (1993) prokazovali, že deregulace, která je považována za nástroj vedoucí převážně k větší konkurenci, je obecně následována výrazným zvýšením produktivity.

Shrnutí

Konkurence je definovaná jako „*rivalitu mezi jednotlivci (skupinami nebo národy), která vzniká, kdykoliv dvě nebo více stran usilují o něco, co všichni nemohou získat*“.

Klasičtí ekonomové považovali konkurenci jako druh „*regulačního mechanismu*“, který tlačí tržní ceny a následně i zisky dolů podle zákona poptávky a nabídky. Zde je konkurence považovaná za „*soutěž*“. Akteři stále sledují své vlastní zájmy a pokouší se napadnout rivaly snížením svých cen. Tímto mechanismem tržní síly ze strany poptávky a nabídky vyústí v tzv. „*přirozenou cenu*“.

Neoklasické proudy ekonomického myšlení jsou silně ovlivněny pracemi „*marginálních revolucionářů*“ Jevonsa, Mengera a Walrase. Neoklasické proudy ekonomického myšlení se do značné míry opírají o myšlenku dokonalé konkurence, která vznikla na základě neoklasické teorie hodnoty v druhé polovině 19. století.

S vývojem neoklasické cenové teorie byla dokonalá konkurence modifikována na nedokonalou konkurenci za účelem přidávat jí realismus v analýze. Některé ekonomové považují Sraffou za průkopníkem nedokonalé konkurence, tržní struktura, která dále byla rozvinutá Chamberlinem, a Robinsonovou.

Rakouské škola odmítá důraz neoklasické školy na dokonalou konkurenci. To proto, že v ní chybí proces, pomocí kterého lze dosáhnout tržní rovnováhy.

Obecně se ekonomové shodují v názoru, že konkurence je pozitivní jev. Myšlenka, že konkurence je dobrá věc, přetrvává mezi většinou ekonomů a mnoho z nich ji považuje za hlavní příčinu efektivity firmy. Vědecký výzkum dokázal, že existují teoretické příčiny svědčící o pravdivosti tohoto tvrzení společně s dalšími menšími empirickými důkazy.

4. Studie konkurence v rámci podnikové ekonomiky

Pochopení instrumentální konkurence v rámci podnikové ekonomiky má kořeny v tržní nedokonalosti, která je v rozporu s myšlenkou dokonalé konkurence předpokládanou neoklasickou školou. Obecně řečeno,

můžeme naznačit dva široké směry zachycující přístup instrumentální konkurence. Tyto dva směry se zabývají tím, jak konkurovat (konkurenční strategie) a kde konkurovat (s jakým zbožím či službami na kterých trzích). Oba směry se vztahují ke konkurenčnímu chování firmy. Počátek obou směrů je spojen s příchodem vědeckého výzkumu k charakteru nedokonalé konkurence a zvláště Piera Sraffy (1926) a jeho práce „*The laws of Returns Under Competitive Conditions*“, kde Sraffa konfrontoval v té době obecně rozšířenou domněnku, která tvrdí, že monopoly existují v reálném trhu jen jako zlomek ve vztahu k převládající konkurenci. Sraffa přišel s opačným názorem, že musíme předpokládat převládání monopolu a přesto přibude prostor pro nějaké kapse pro konkurenci.

Sraffovy názory později inspirovaly ke dvěma velmi významným příspěvkům, týkajících se podnikového myšlení - „*Ekonomii nedokonalé konkurence*“ Joan Robinsonové a **Chamberlinově**⁴² „*Teorii monopolistické konkurence*“. Z těchto dvou má Chamberlin nejrozsáhlejší a nejvýznamnější vliv na pozdější myšlení tohoto směru. Chamberlin prohloubil analýzu trhu tím, že uvedl některé „*střední formy trhu*“ jako je „*oligopol*“ mezi dvěma extrémními tržními formami - monopolem a dokonalou konkurencí. Tyto střední tržní formy jednoduše naznačují, že produkt musí být na každém trhu nutně anebo minimálně do určité míry nedomyšlitelně diferenciován (Liljenberg, 2001, str.14). Tyto formy pak tvoří „*sine qua non*“⁴³ předpoklad pro strategické myšlení a marketing.

Podniková strategie je také inspirovaná mikroekonomií, která pochází z přístupu industriální organizace ve smyslu struktura (**Structure**) – chování (**Conduct**) – výkon (**Performance**) nebo **S – C – P**. V tomto ohledu je cenové a výrobní chování firem údajně záležitostí strukturálního charakteru odvětví jako je koncentrace prodejců, diferenciací produktu a bariéry vstupu a výstupu (z nebo do) daného odvětví. (Scherer a Ross, 1990, str. 4-7). Výsledkem toho jsou malé generické strategie jako jsou vůdcovství v nákladech, diferenciací a cílené strategie, pomocí kterých firmy mohou zvítězit nad konkurencí. Konkurence tady vyjadřuje určitý „druh rivalry“, která v odvětví převládá.

Liljenberg (2002) vysvětlil, jak studie v oblasti marketingu též ovlivnila práci Chamberlina, a na základě tohoto vznikly kolem r. 1950 dva hlavní směry. První směr je tzv. „*Teorie parametru*“, která považuje dřívější teorii cen za příliš omezenou, protože nezahrnuje všechny případné proměny jako jsou kvalita a reklamy ve své analýze konkurence. Tato teorie ilustruje charakter podnikání, který vychází ze souhrnu různých prostředků konkurence, ale klade důraz na každou část svých účastníků. Druhý proud je tzv. „*functionalist – Exchange based view*“, který považuje trh za organizovaný systém chování, který má charakter heterogenity. Tento proud zdůrazňuje neustálé hledání tzv. diferenčních výhod.

Hlavní charakteristiky současného podnikového pojmu konkurence lze shrnout takto:

⁴² G. C. Archibald (1987, str. 531) ale tvrdí, že alespoň u Chamberlina to neplatí, protože odevzdal svou disertační práci na které stavěl svou knihu v dubnu 1927. Každopádně Archibald tvrdí, že Sraffůvova kritika marshallovy myšlenky je možné považovat za první krok k rozvoji myšlenky monopolistické konkurence.

⁴³ bezpodmínečně nutný

- Odlišnost mezi přístupy RBV a SBV má tendenci se setřít. I když každý z těchto přístupů klade důraz jinam, existují vzájemné vazby pro tvorbu strategie firmy. Ty spočívají v tzv. strategické analýze, která zahrnuje analýzu okolí firmy (tzv. externí analýza) a analýzu zdroje a schopnosti (tzv. interní analýza).
- Statický koncept konkurence, který zdůrazňuje poziční pohled na konkurenci, je doplněn o dynamičtější obraz, vyjadřující okamžité vzájemné ovlivňování a rivalitu.

4. 1. Statický versus dynamický pohled konkurence

Konkurence má dvě odlišné tváře (Thomas, 1996). Na jedné straně „*statická konkurence*“ považuje technologie za dané, a proto nutí firmy konkurovat na základě cen a nákladů. Větší konkurence zvyšuje náklady na poskytování zboží a služeb a následně snižuje ceny, což vede ke snížení zisků. „*Dynamická konkurence*“ změní technologii na různých bodech hodnototvorného řetězce a vyzývá firmy k tomu, aby konkurovaly na základě úplně nových metod. Když firmy v nějakých odvětvích transformují své technologie, pak vytvoří různé strategické majetky. Dynamická konkurence znamená buď konkurence v průběhu času nebo konkurence na základě takových proměn jako je inovace. Změna ze statické na dynamickou konkurenci je nazývána „*hyperkonkurenčním posunem*“.

Někteří ekonomové uznávají statický pohled na konkurenci, autoři z oblasti strategického řízení pak do určité míry sledovali tento způsob uvažování. Ale současný vývoj světové ekonomiky, který je pod vlivem takových fenoménů, jako jsou globalizace, vede nutně znovu k uvažování reality konkurence ve světle těchto makroekonomických změn. Globalizace světové ekonomiky vedla ke vzniku tzv. „*nové industriální konkurence*“. Tato nová konkurence způsobuje těžkosti pozičním konceptům, aby udržely a zachovaly své postavení na konkurenční výhodnosti firem. V tomto ohledu stojí za zmínku, že v současnosti vzniká nový trend, který představuje posun v myšlenkách autorů industriální organizace odlišný od myšlenek Michaela Portera. Je to změna ve směru dynamické konkurence, zdůrazňuje faktory, jako je inovace, jako zdroje konkurenční výhody. V důsledku toho se úloha struktury odvětví posunuje z „*exogenní*“ do „*endogenní*“, což vede nutně k závěru, že intenzita konkurence uvnitř odvětví je odvozená od statického stavu konkurence, která má nyní jiný tvar. Tento nový tvar zdůrazňuje sílu inovace jako faktor, který firmě dlouhodobě zajišťuje přežití (Liljenberg, 2001, str. 521).

Realita tzv. „*nové ekonomiky*“⁴⁴ vedla několik autorů k tomu, aby byla nová úvaha na to, jak se zabývat konkurencí na základě této nové reality. D'aveni (1994) přišel s konceptem „*hyperkonkurence*“⁴⁵, která

⁴⁴ Podle zadržilové ekonomické prostředí přelomu tisíciletí je spojováno se zěmnou všeobecně uznávaných principů a modelů chování, které hospodářské subjekty vedou k prosperitě. Hovoří se o novém paradigmatu v důsledku „new economy- nové ekonomiky. Nová ekonomika přinesla nebyvalou intenzifikaci výrobního procesu a růst produktivity práce poháněný investicemi do informačních a komutačních technologií (2004, str.10).

⁴⁵ Jirásek (2003) také uvádí další termíny jako megakonkurence, superkonkurence a podobně. Podle Součka (2005) je hyperkonkurence důsledkem silné převahy nabídky nad poptávkou, která existuje ve všech odvětvích a ve všech světových regionech. Souček dále stručně vysvětluje příčiny vzniku hyperkonkurence takto:

- nasycením trhů, které vyplývá z ukončení poválečné rekonstrukce světa;

je výsledkem strategického manévrování mezi rivaly. Zde agresivita konkurenčních kroků konkurentů urychlí a vytvoří tzv. „stav stálé nerovnováhy“. Tímto způsobem se domníval, že se naruší současný stav status quo. Z toho vyplývá, že zvýšené tempo globalizace a změny, které jí provází, vede k tomu, že je třeba znovu uvažovat o způsobu, jak se firmy mají chovat, aby měly konkurenční výhodu. Koncept hyperkonkurence tvrdí, že není možné udržet konkurenční výhody stále. Tyto konkurenční výhody jsou jen krátkodobé, tj. jsou **erodovány** v krátkých časových intervalech. Hyperkonkurence ilustruje dynamiku konkurence, kde konkurenční kroky a protipohyb firem a jejich konkurentů probíhají současně v mnoha místech na celé zeměkouli. To lze vysvětlit tak, že konkurenční krok na jedné straně může způsobit protipohyb, ten není nutně ve stejném místě, ale spíše na jiném (Scholes, Gerry, 2002).

Dále D'aveni navrhuje soubor čtyř strategií, které se zabývají *krátkodobým* zlikvidováním konkurenčních výhod.

- ✓ První z nich je strategie „**náklady a kvality**“. To znamená schopnost podniku zajistit mimořádně nízké náklady a vysokou úroveň jakosti.
- ✓ Druhá strategie se týká „**promptní how-know**“. To je schopnost firmy konkurovat jedinečnými aktivy (assets) v pravý čas.
- ✓ Třetí strategií jsou „**bariéry vstupu**“, tzn., že je podnik dobře zabezpečený vysokými vstupními bariérami.
- ✓ Poslední strategie je strategie „**finančního prvenství**“, tzn., že jde o podnik s „**hlubokými kapsami**“, který si může dovolit využít své silné kapitálové a finanční pozice.

Žádná z těchto strategií není udržitelná. Protože tyto strategie nelze dlouhodobě udržet, je třeba neustále je aktualizovat. To znamená, že podnik musí neustále sledovat konkurenční prostředí okolo firmy, zvláště pak faktory, které ovlivní úspěšné provedení strategie, a pak reagovat na vzniklé situace, přizpůsobovat se pohybu tržní rivaly (Jirásek, 2003). Empirické důkazy lze najít v práci Thomase (1996).

4. 2. Konkurenční interakce

Grant, 2002 kritizuje Statické modely, jako je například Porterův model pěti sil, nebere v úvahu konkurenční interakce mezi firmami, i když je esence strategické konkurence interakcí mezi aktéry v odvětví. To znamená, že rozhodnutí jednoho z aktérů je závislé na aktuálním nebo očekávaném rozhodnutí jiných aktérů. Pak Jestliže je konkurence považovaná za způsob, který spojuje strukturu odvětví s výnosností firem, je třeba nahlédnout na rozhodnutí firem, jestli budou konkurovat anebo spolupracovat. Podle Granta Porterův model neposkytuje dostatek analýz vzhledem k možnosti firmy, jestli má konkurovat nebo spolupracovat a případně

-
- rozvojem asijských států a jejich vstupem na světový trh;
 - snižováním přepravních nákladů a snadnou dopravní dostupností;
 - neustálým snižováním kapacit v celosvětovém rozsahu;

souvislé konkurenční kroky.

4. 3. Konkurence a spolupráce

Není pochyb o tom, že se konkurence projeví více ve stínu spolupráce⁴⁶. Druhý je nutný, ale nedostačující předpoklad pro první, zatímco toto neplatí obráceně (Liljenberg, 2001, str. 88). Spolupráce je perfektně reálná možnost bez konkurence, kde konkurence nemůže být správně pochopená, pokud neexistuje spolupráce. Dále se Liljenberg zmiňuje o existenci tvrzení, že konkurence v rámci sítě firem nejprve vyžaduje spolupráci. Toto tvrzení bylo dále rozvinuto tak, že se konkurence nemusí objevovat v současné struktuře odvětví, ale objeví se postupem času, když jsou nové vztahy pevně zavedeny.

Dynamika konkurence umožňuje zkoumat charakter konkurence stranou od přímého soupeření, což vedlo ke vzniku názoru, který tvrdí, že konkurence může koexistovat se spoluprací. Tento názor je vysloven za předpokladu, že konkurence nemusí být vždy „Zero - Sum - Game“. V důsledku toho Brandenburg a Nalebuff (1996) přišli s konceptem „*Coopetition*“, který uznává přítomnost konkurence i spolupráce. Coopetition je teorie, která se zabývá skutečnostmi nové konkurence a stavební kámen této teorie je koncepce „*Čistá hodnota*“ nebo „*Net value*“.

Brandenburg a Nalebuff podle svých pojetí „*čisté hodnoty*“ uznávají podvojnost konkurenční a spolupráci obchodních vztahů. Ale, že neexistuje jednoduchá dichotomie mezi konkurencí a spoluprací; firma v tomto směru může dosáhnout mnohonásobné cíle. Firmy konkurují agresivně v jedné oblasti a zároveň spolupracují jinde. V mnoha vztazích konkurence vyústí v nižší očekávané důsledky než spolupráce, například ve vztazích dodavatel a kupec, kde posun z jednorázové transakce na dlouhodobou spolupráci vede k tomu, že obě strany mají z toho výnos.

Otázka rozvinutí strategie spolu s jinými firmami má vliv na všechny aspekty fungování firmy, jako je výzkum a vývoj (DeWit a Meyer 1999). Firma musí rozhodovat, jestli potřebuje budovat takové vztahy se svým okolím nebo ne. Na jedné straně mezifiremní vztahy mohou být primárně „*konkurenční*“. Tento vztah se liší od otevřeného válečnictví až na subtilní formy napětí. Navíc je charakterizován smlouváním a použitím síly na uskutečnění sporných zájmů. Na druhé straně mohou být firemní vztahy „*kooperativní*“. Tyto vztahy mají lišit od příležitostné spolupráce až k konce na úplné integraci. Zde se požaduje důvěra, angažovanost a koordinace na uskutečnění oboustranných zájmů.

Stanovisko týkající se toho, zda firma má konkurovat nebo spolupracovat s konkurenty či najít něco úplně jiného, lze vysvětlit dvěma strategickými orientacemi: Discrete organization a Embedded organization.

4. 3. 1. Discrete Organization

⁴⁶ Podle Childa a Faulknera (1998) strategie spolupráce není alternativou konkurenční strategie ani strategie podniku (Corporate strategy). Je to jen další dostupná strategie pro firmy, aby mohly lépe konkurovat.

Tento pohled považuje firmu za samostatnou entitu konkurující jedná druhé v nepřátelském prostředí. Je inspirovaná neoklasickou školou, která zdůrazňuje vlastní motivování firmy a tak je konkurence považovaná za přirozenou situaci. Zde se firmy dohadují o lepší pozici a pokouší se zabránit dalším firmám vstoupit do jejich trhů. Na druhé straně nově přicházející firmy se také pokoušejí o vytlačení stávajících firem. Je tedy potřeba upevnit konkurenční pozici⁴⁷ firmy proti konkurenčním silám ve vnějším odvětví. Konkurenční pozice je závislá na vlastní síle firmy, ale příležitostně firmy tvoří koalice. Je to až druhé nejlepší řešení, protože každý ze dvou nebo více spojenců nejprve usiluje o přežití. Tento pohled pohlíží na spolupráci jako na konkurenci, ale s jinou tváří. Spojenci mají tendenci sloužit svým zájmům, spolupráce je tedy považovaná z dlouhodobého hlediska za nezdravou.

4. 3. 2. Embedded Organization

Tento pohled považuje konkurenci za dominující faktor, který určuje úroveň interakcí mezi firmami. Ale obchod není jen soupeření; střet zájmů je poněkud přehnaný. Základní rys tohoto pohledu je charakterizován jako soubor konkurenčního a kooperativního chování mezi firmami. Zájmy firem nejsou ani úplně protichůdné ani úplně totožné. A proto je přirozené, že firmy musí balancovat jejich konkurenční a kooperativní postoje podle situace. V některých případech je více vyhovující, aby se firma přiklonila ke kooperativnímu postoji než ke konkurenčnímu. Spolupráce je považovaná tedy za reálnou alternativu, za způsob, jak mohou firmy jednat s jinými firmami. Firmy se mohou zapojit, a mnohdy ve skutečnosti úmyslně, do sítě stalých kooperativních vztahů. Ve většině případů vytvoří joint venture, strategickou alianci, případně i jiné typy partnerství.

4. 4. Přístup založený na zdrojích firmy (RBV)

Přístup založený na zdrojích firmy (RBV) předpokládá, že toužený výsledek manažerského úsilí uvnitř firmy je *udržitelná „konkurenční výhoda“*⁴⁸. Dosažení udržitelné konkurenční výhody umožňuje firmě získat ekonomickou rentu nebo abnormální výnosy. Je zde tedy zájem na získání a udržení konkurenční výhody. Tento přístup ukazuje na to, že vlastnění a získání nebo rozvoj určitých klíčových zdrojů je základem konkurenční výhody.

Přístup založený na zdrojích firmy považuje firmu za „*zásobárnu zdrojů*“, které tvoří základ, pomocí něhož lze budovat kompetence. Tyto kompetence pak představují prvotní determinantu její strategie. Je téměř nemožné najít dvě totožné firmy, protože neexistují dvě firmy, které by prošly stejnými zkušenostmi, získaly stejný majetek a dovednosti nebo budovaly stejné organizační struktury. Tento způsob myšlení, jak tvrdí Grant

⁴⁷ „*konkurenční pozice firmy*“ je určena dvěma atributy - jsou to velikost podílu na trhu a specifické přednosti. Obecně platí, že firmy s vyšším podílem na trhu a silnými specifickými přednostmi zaujmají nejlepší konkurenční pozice.

⁴⁸ Kinslengerová (2005, str. 98) uvádí, že Grant definuje „*konkurenční výhodu*“ jako „*schopnost firmy dosahovat na určitém trhu vyšší míru ziskovosti než její konkurenti, základ toho lze nacházet mimo i uvnitř firmy*“. Podle Barneyho (1991) je konkurenční výhoda „*schopnost firmy vytvořit a použít strategii, kterou současní ani budoucí konkurenti nemohou napodobit nebo kopírovat, a těžit z toho*“.

(2002), představuje významnou změnu ve strategickém myšlení, která nastala během posledních dvou dekad. Jedná se tady vlastně o posun strategického myšlení ze zdůrazňování vnějšího prostředí (odvětví) na zdůraznění vnitřních aspektů firmy (její zdroje a kompetence). Přístup založený na zdrojích firmy je model, který ukazuje, jakým způsobem mají firmy konkurovat. Model je založený na dvou základních předpokladech:

- Za prvé, firmy v rámci odvětví (nebo skupiny odvětví) mohou být **heterogenní** vzhledem ke strategickým zdrojům a jejich kontrole.
- Za druhé, tyto zdroje kontrolované firmami nemohou být perfektně mobilní mezi firmami. Důsledkem toho je, že **heterogenita** může být i **trvalá** (Barney, 1991, str. 101).

Zdroje se rozumí *hmotné* i *nehmotné*; hmotné zdroje zahrnují mimo jiné nemovitosti, výrobní zařízení a suroviny; ačkoliv jsou důležité pro strategii firmy, jsou zřídka zdrojem konkurenční výhody. Nejdůležitější jsou nehmotné zdroje. To proto, že mají takové vlastnosti, že se při používání nespotřebovávají. Když jsou určité nehmotné zdroje správně využité, s použitím spíše rostou než ubývají (Collis a Motgomery, 1995). Nehmotné zdroje lze třídit různými způsoby. Podle Halla (1993) má třídění nehmotných následující charakteristiky:

Tabulka č. 10: Vlastnosti zdrojů

Mající vlastnosti (The Having Character) reprezentuje hmotné a nehmotné zdroje jako jsou patenty	Vytvářející schopnosti (Forming Character) reprezentuje dovednosti a kompetence jako je how-know
Nehmotné zdroje jsou závislé na lidech (Intangible Resource, People Dependant). Příklad: Reputace	Nehmotné zdroje, které jsou nezávislé na lidech (Intangible Resources, People Independent), Příklad. databáze
Nehmotné zdroje, které mohou být chráněny zákonem (Intangibles Protected by Law) .Obchodní značky : příklady: obchodní značky; Autorská práva; Registrované designy	Nehmotné zdroje, které nejsou chráněny zákonem (Intangibles Not Protected by Law): příklad: informace na veřejných doménách: reputace (Firmy nebo produkty)

Zdroj : Hall (1993)

Následující tabulka nám dává přehled o nejdůležitějších příspěvcích týkajících se klasifikace zdrojů :

Tabulka č. 11: Klasifikace zdrojů

Autor	klasifikace
Barney (1991)	1..Hmotný kapitál 2. Lidský kapitál 3. Organizační kapitál
Grant (1999, 2002)	1. Finanční zdroje 2. Hmotné zdroje 3. Lidské zdroje 4. Technologické zdroje 5. Reputace 6. Organizační zdroje
Black a Boal (1994) faktorů zdrojů faktorů	1. Obsahové zdroje složené i identifikované jednoduché sítě 2. Systémové zdroje vytvořené komplexními sítěmi zdrojových

Zdroj : Lindstöröm modifikovaná autorem

Zdroje mohou sídlit uvnitř dané firmy, ale také mohou zahrnovat vhodné faktory, na kterých se firmy podílí nebo k nim mají přístup skrze mezi firemní uspořádání, což je kategorie, která je někdy nazývána *vztahové*⁴⁹ i „*pomezí* anebo *hraniční zdroje*“ (Scoth, 1981; Levinthal a Fichman, 1988; Asanuma, 1989; Nanda, 1996). Ať už jsou zdroje hmotné nebo nehmotné, vnitřní anebo sdílené, představují v jistém smyslu bariéry. Jejich ovládnutí vede k výhodě v poměru k ostatním firmám, které je nemají. To znamená, že jsou zdroji konkurenční výhody. A protože jsou unikátní, jsou víceméně udržitelné. Firmy jsou vybavené různými zdroji a je třeba čas a peníze, aby se mohly měnit (Wernerfelt, 1995). Zdroje nemůžou být akumulované okamžitě, jen po určitou dobu. Zdroje, kterými firma disponuje a rychlost, jakou jsou získány a aktualizovány, pak představují určitý druh bariér napodobení .

Zdroje jsou podkladem, který management používá k vytvoření kompetencí (schopností), které jsou zdrojem konkurenčních výhod. Dle Hamla a Prahalada (1990) skutečný zdroj konkurenční výhody spočívá ve schopnosti managementu konsolidovat celopodnikovou technologii a výrobní dovednosti do kompetencí, které umožní podniku adaptovat se na rychlé se měnící příležitosti v konkurenčním prostředí. Lindström (2005) tvrdí, že ne všechny zdroje lze přeměnit na kompetence, ale jen ty, které v sobě nesou kombinace určitých kritérií:

Tabulka č. 12: Kritéria zdrojů, pomocí kterých lze vytvořit kompetence

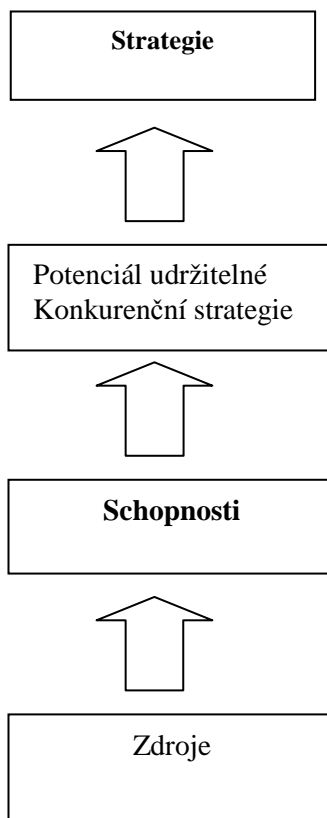
⁴⁹ Vztahové zdroje jsou dostupné zdroje, které vyplývají z interakce firmy s jejím okolím. Zahrnuje specifické vztahy s jednotlivci a organizace ve vnějším okolí firmy jako jsou spotřebitelé, dodavatelé, konkurenti a statní správy.

autor	kritéria
Barney (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hodnota 2. Vzácnost 3. Jedinečnost (nenapodobitelnost) 4. Nenahraditelnost
Grant (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stálost (trvanlivost) 2. Transparentnost 3. Přemístění (Mobilita) 4. Schopnost kopírování
Amit a Schoemaker (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komplementárnost 2. Nedostatečnost 3. Nízkododavatelnost 4. Nenapodobitelnost 5. Omezení nahraditelnosti 6. Vhodnost 7. Trvanlivost 8. Zasahování do strategických faktorů odvětví
Collis a Motgomery (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nenapodobitelnost 2. Trvanlivost 3. Vhodnost 4. Nenahraditelnost 5. Konkurenční prvenství

zdroj : lindstörn (2000)

Obrázek č. 2: Zdroje vytvoří schopnosti, které představují potenciál pro konkurenční výhody

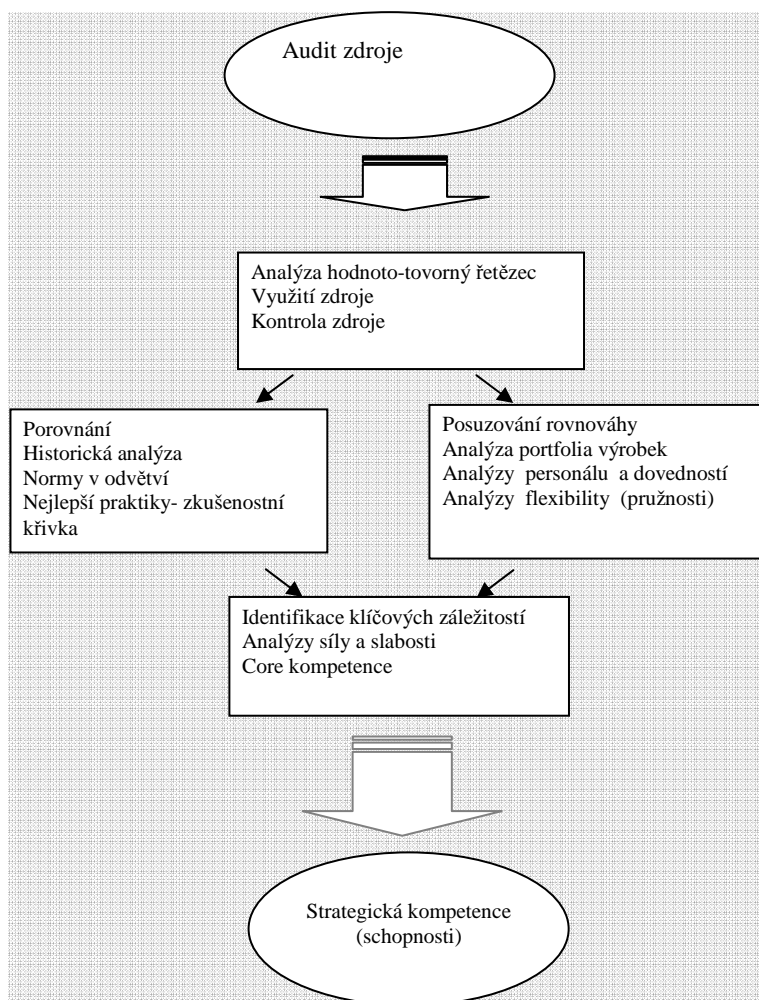
Zdroj : Sedláčková (2000)



4. 4. 1. Přístup RBV a formování strategie firmy

RBV přístup považuje tradiční strategické analýzy za přehnaně zdůrazňující role vnějšího prostředí (nebo odvětví) na formování strategie. Místo toho navrhuje to, že strategie má být zdrojově založená, pokud tak lze poskytnout lepší pohled na formování strategie. To vyžaduje velmi dobré pochopení firemní strategické procedury, chápání firemních strategických schopností je následující:

Obrázek č. 3: Vztah mezi zdrojem a schopností



Zdroj : Johnson Scholes, (1999)

Analýzy vnitřních částí firmy jsou nejvíce spojené se záležitostmi realizování strategie ve věcech jako je design organizační struktury, kontrolní systémy a styl managementu. Je to výsledek volby strategie (Grant, 2002). Posun od kladení důrazu na odvětví na upřednostňování zdroje má mnoho důvodů:

- 1) častá změna preference a technologie, což znamená, že strategie hodně soustředěná na odvětví může těžko poskytnout dlouhodobou stabilizaci;
- 2) zdroje a kompetence firmy poskytují mnohem stabilnější základ na formování strategie ve velmi

dynamickém prostředí. Čím rychlejší je tato změna v odvětvích, tím pravděpodobněji vnitřní zdroje firmy poskytují bezpečnější báze pro formování strategie;

Strategie, která je stavěná hlavně na zdrojích (nejlepší z nich jsou nehmotné), ukazuje na posun současných strategických přístupů směrem k měkčím aspektům podnikových majetků, jako jsou kultura, technologie atd. Investování s cílem zachovat zdroj umožňuje kompenzovat odpisované zdroje. Aktualizace zdrojů znamená jít za současnou firemní pozici, aby se pojistila nepřetržitost zdrojů, čehož může být dosaženo různými způsoby, jako je předávání nových zdrojů, hledání náhradních (alternativních) zdrojů, které mohou mít větší hodnotu než současné zdroje. Lze říci, že RBV zdůrazňuje strategický výběr a naloží managementu firmy s velmi důležitou úlohou spočívá v identifikaci, rozvoji a rozmístění klíčových zdrojů za účelem maximalizace zisku (Fahy, Smithee, 1990).

I přesto, že RBV získává rozsáhlé uznání, tento model má několik empirických nedostatků (Mangyoo, 2001, str. 1-2):

1) Absence jasného chápání zdrojů, což naznačuje, že je potřeba identifikovat co nejvíce relevantních zdrojů.

2) Je to výzva k měření těchto kritických zdrojů, protože v mnoha případech jedinečnost těchto zdrojů nelze generalizovat.

3) Je velmi obtížné přesně měřit dopad firemních zdrojů na výkonnost firmy. Měření výkonnosti je prý často aktualizováno a změny ve výkonech firem mají tendenci zmást s pokračujícími změnami ve vnějším prostředí a okolnostech zdroje .

4) I kdyby tyto tři zmíněné překážky byly překonány, ještě zbývá problematika dostupnosti dat, protože jen v dobře vybraném kontextu můžeme získat vyhovující a srovnatelná měřítka zdrojů.

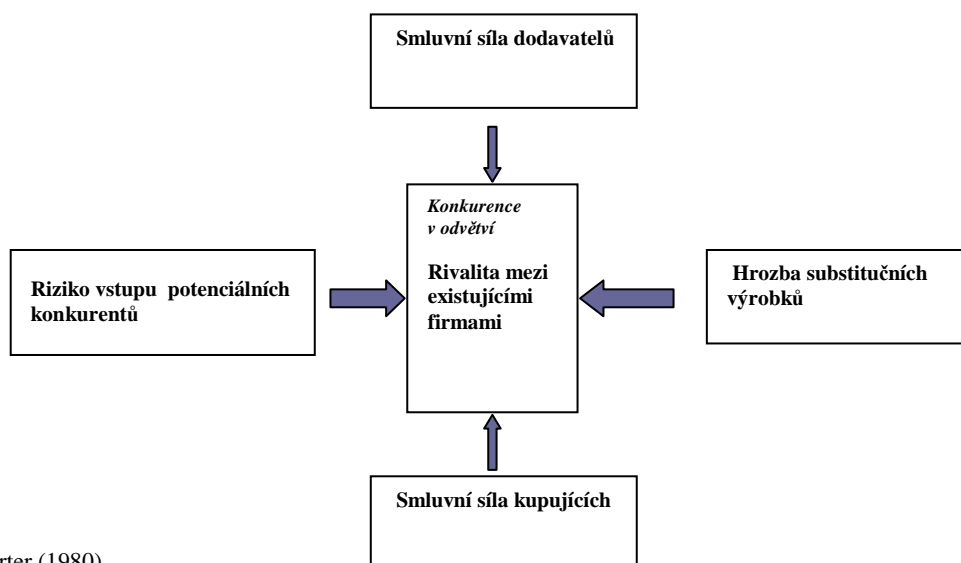
4. 5. Přístup založený na struktuře odvětví (SBV)

Konkurence podle Portera je klíčem k úspěchu či k úpadku firem. To je jisté, protože určuje aktivity podniků přispívající k jejich výkonům. Nejvýznamnější z Porterových konceptů se týká pojetí konkurenčních sil, tržních signálů a strategických skupin.

4. 5. 1. Pět konkurenčních sil

V jakémkoliv odvětví existuje pět konkurenčních sil, tj. hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, smluvní síla dodavatelů, kupujících a rivalita mezi stávajícími firmami v odvětví. Jejich kolektivní síly určují intenzitu konkurence a tak možnosti firem získat abnormální výnosy. Tyto síly určují výnosnost odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Silná konkurence je považována za hrozbu, protože umožňuje firmám získat vyšší výnosy, zatímco slabá konkurence je považována za příležitost, protože umožňuje firmám získat vyšší zisky (Dedouchová, 2001).

Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj : Porter (1980)

Výše zmíněná síla se odlišuje z jednoho odvětví do druhého, a mění se s vývojem v odvětví, co se týká jejího růstu, zralosti a úpadku. Atraktivní odvětví umožňují firmě dosáhnout abnormálních zisků. Tato ziskovost není funkcí diference produktu nebo úrovně technologie, ale struktury odvětví, která se mění během času. Strukturální změny v odvětví posunují celkové a relativní konkurenční síly a tak negativně nebo pozitivně ovlivňují ziskovost v odvětví. Porterův model má různou váhu v různých odvětvích. Každé odvětví je jedinečné a projevuje se jedinečnou strukturou. Tento model umožňuje firmám identifikovat kritické faktory konkurence v odvětví. Role manažera spočívá ve identifikaci nejdůležitějších aspektů struktury odvětví, které určuje ziskovost dané firmy.

4. 5. 2. Tržní signály

Hiel a Robertson (1991, str. 403) dále modifikovali Porterovu definici na „*přihlášení nebo si prohlédnutí potencionálních akcí, které byly zamýšlené ke sdílení získaných informací od konkurentů*“. Důraz je tady kladen na změnu. Tou změnu je vyvolanou získáním informací od konkurentů pro budoucí akce (Ndofor and Levitas, 2004, str. 688). Zatímco Porterovo pojetí tržních signálů zahrnuje chování jako signály, Hiel and Robertson omezují pojetí signálů jen jako úvod (preambuli) pro chování. Oni pak navrhovali to, co považovali za širší koncepcí signálů, která se zakládá na duchu Rileye (2001) a Spence (1974). Tato nová koncepce považuje signály jako „předávání informace ostatním jednotlivcům na trhu o nepovšimnutých atributech a záměrech“.

Existují i tzv. **efektivní signály**. **Efektivní signály** jsou ty, které *vytvářejí samostatnou rovnováhu* (Ndofor a Levitas, 2004, str. 688). „*Samostatná nebo oddělená rovnováha*“ je *situace, ve které je neinformovaný agent schopný rozlišovat mezi méněcennou a lépe vybavenou firmou* (Kreps a Wilson, 1982). V téže rovnováze

se lépe vybavená firma chová v tom duchu, který ukáže kvality jejích atributů. Ndofor a Levitas (2004, str. 688) poskytují nejnovější pohled na tržní signály, který zobrazuje globalizace a znalostně- založená firma. Zde tito autoři tvrdí, že firma v první řadě konkuruje na bázi získání, rozvoje a využití znalostí. Pak vzniká otázka, jak firma může sdělovat informace investorům, aniž by ztratila hodnotu svých znalostí.

Tržní signály mají různé formy a slouží k různým účelům a jejich znalosti jsou velmi důležité pro firemní efektivní konkurenční kroky. Konkurence je ve většině odvětví charakterizovaná vzájemnou závislostí firem, které pociťují dopad konkurenčních kroků konkurenta (Porter, 1980). V takových případech výsledek konkurenčních kroků jedné firmy je závislý do určité míry na reakci rivalů. Jak konkurent reaguje na firemní strategické iniciativy bude záviset nejen na tom, o jaké iniciativy půjde, ale také na tom, jak toto bude konkurent vnímat (Grant, 2002).

4. 5. 3. Strategické konkurenční skupiny

Rozeznáním hlavní dimenze, která je obsažená v konkurenční strategii, lze firmy rozlišit podobnými dimenzemi (Liljenberg, 2001, str. 520). Dohromady tyto firmy tvoří tzv. „*strategické konkurenční skupiny*“, což jsou skupiny firem v určitém odvětví používající stejné nebo podobné strategie (Porter, 1980, str. 129). Porter se ve své definici opíral o dřívější práce Hunta (1972). Strategické skupiny mají následující charakteristiky (Scholes, Gerry, 1993, Sedláčková, 2000):

- Šíře sortimentu
- Velikost podniku (počet zaměstnanců, podle finančních ukazatelů jako je kapitál)
- Geografická oblast, pokrytí
- Počet obsluhovaných segmentů
- Kvalita produktu nebo služeb
- Cenová politika
- Výzkum a vývoj (rozsah a intenzita produktů nebo procesů)
- Vůdcovství v technologii (vůdcovství nebo následovník)
- Používané distribuční kanály
- Struktura vlastnictví (akciová společnost, společnost s ručením omezeným, holdingová společnost)
- Marketingová intenzita (výdaje na reklamu, počet obchodních zástupců)
- Vztahy se zájmovými skupinami

Významnost strategických skupin spočívá v tom, že:

- Pomáhá firmám určit nejbližší konkurenty, tím tvoří základ konkurenčního boje.
- Zdůrazňují meziskupinovou mobilitu, což odhalí otázky bariérového vstupu na trh.
- Pomáhá identifikovat různé hrozby a příležitosti.

Nicméně v 80. a 90. letech minulého století vypukla debata, zda vůbec existují, a pokud ano, jaký mají vliv na výkon firmy (Dranove, Petraf a Shanley, 1998). Někteří autoři dokazovali existenci strategických skupin, mezi nimi byl Hatten a Hatten (1987), Barney, Hoskisson (1990), Thomas a Venktraman (1998). Jedna z otázek, která vyvstanula, se týkala chybějícího teoretického vysvětlení, jak strategické skupiny vznikají (Ketchen ml., Snow a Hower, 2004). Odezva přišla od Mehryho a Floyda (1998), kteří tvrdí, že strategické skupiny se formují na základě produktu nebo tržní heterogenity, nenapodobitelnosti zdrojů a bariér vstupu. Další kritika vůči strategické skupině tvrdí, že jsou to jen statické artefakty, protože způsoby nebo techniky shlukování (clustering), které jsou typické využívání k identifikaci skupin, jsou náchylné k nalezení těchto skupin .

Nedávné studie Nathanyho a Gracyho (1997); Osborna, Stubbarta a Ramaprasada (2001); Coola a Schendela (1987) ukázaly důležité poznatky o existenci strategických skupin, a proto mohou být užitečné konstrukce pro studium konkurenčního jednání. Navíc Ketchen ml., Snow a Hower (2002, str. 791) poskytli důkazy o tom, že členství ve strategických skupinách ovlivňuje firemní výkonnost. Nicméně jiné studie nabízejí rozporné závěry, kde je nejvyšší výkonnost nepatřilo stejné skupině, ale rozdíl ve výkonnosti byl větší uvnitř strategické skupiny než mezi skupinami (Segev, Raveh a Farjoun, 1999; Mc Namara, Deephouse, a Luce, 2003). Houthfood a Heene (1997) navrhli pojem „**Strategic Scope Group**“ jako alternativní analýzu, kde strategic scope group je širší kategorie firem obsahující několik strategických skupin. Došli k závěru, že výkonnost se liší přes strategic scope group, ale ne přes strategické skupiny .

4. 5. 4. Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je *ta, která popisuje, jakým způsobem má firma konkurovat a naznačuje hledání vhodných konkurenčních pozic*. Hlavní úlohou konkurenční strategie je získat konkurenční pozice či vhodně umístit firmu vůči pěti konkurenčním silám v odvětví a to alespoň tak, že tyto síly mají mít na firmu pozitivní vliv.

Firma má jen malý podíl na vytvoření atraktivity a následná konkurenční pozice v odvětví. Atraktivita odvětví částečně ovlivní faktory, nad kterými má firma malou kontrolu. Ale konkurenční výhoda je schopná udělat odvětví více nebo méně atraktivní. Výběr strategie může zlepšit nebo erodovat konkurenční výhodu. Zásadní determinant, který určuje výnosnost firmy, v podstatě může být atraktivita odvětví. Konkurenční výhoda má za úkol pochopit pravidla konkurence, které určují atraktivitu odvětví. Konkurenční strategie má za cíl přizpůsobit se a nebo měnit tato pravidla ve svůj prospěch.

Na základě výše uvedeného uvažování Porter identifikuje tři generické konkurenční strategie - vůdcovství v nákladech, diferenciacie a cílená strategie (nebo fokus). Podle Portera tyto strategie představují nástroje, pomocí nichž lze porazit konkurenci v odvětví.

4. 5. 5. Generické konkurenční strategie

Firma může získat vyšší zisk (nebo potenciální zisk) nad svým konkurentem jedním ze dvou způsobů: buď nabízením identických produktů nebo služeb za nízké ceny nebo diferencované produkty a služby za vyšší ceny, za které jsou zákazníci ochotní platit. První případ je nazýván vůdcovství v nákladech, druhý je výhodou diferenciací. Výhody vůdcovství v nákladech naznačují, že firma má za cíl stát se vůdcem ve svém segmentu. Jedinečnost strategie vůdcovství v nákladech spočívá v tom, že firma musí využít všechny zdroje k dosažení nízkých nákladů. Diferenciací znamená nabízení jedinečných výrobků, které jsou ceněné zákazníkem.

Lze říci, že umístění v určitém odvětví rozhoduje o úrovni ziskovosti v daném odvětví, dobré umístění v určitém odvětví zajišťuje abnormální ziskovost i v případě nepříznivé strukturální podmínky v odvětví.

Tabulka č. 13 : Porterův model tří generických strategií

		<i>konkurenční</i> <i>Nízké náklady</i>	<i>výhoda</i> <i>Diferenciací</i>
<i>konkurenční</i> <i>možnosti</i>	<i>široké</i> <i>zaměření</i>	1. Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	2. Diferenciační strategie
	<i>Úzké</i> <i>zaměření</i>	3.A Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	3B. Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj : Porter (1990)

Přesné potřebné plány na uskutečnění každé generické strategie se liší od odvětví do odvětví. Generická strategie znamená, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a dosažení konkurenční výhody nutně zahrnuje rozhodování mezi typem konkurenční výhody, které chce firma dosáhnout, a v jakém rozsahu. Firma konkuruje na základě nižších nákladů, liší se od firmy, která konkuruje na základě diferenciovaných výrobků, ve třech hlavních bodech - tržní konkurenční pozice, zdroje a kompetence a organizační charakteristiky. Podle Portera vůdcovství v nákladech a diferenciací jsou dvě vylučující se strategie a firma, která se snaží zabývat se oběma, „*uvázne ve středu*“ a výsledek tohoto je *nízká ziskovost*.

4. 5 .5. 1. Vůdcovství v nákladech

Jde o rozhodnutí firmy stát se vůdcem v nákladech. To znamená mít nižší náklady než konkurenti. Firma má širší rozsah a slouží mnoha segmentům, které mohou spolu souviset. Zdroje vůdcovství v nákladech jsou rozmanité a záleží na struktuře odvětví. Zahrnují vedle úspor z rozsahu i technologii, úsporné nákladové kontroly, vlivy zkušenosti a výkonné zařízení. Vůdcovství v nákladech často vyžaduje poměrně vysoký tržní podíl nebo jiné výhody jako je prestižní přístup k surovinám. Provedení a udržení celkového vůdcovství v nákladech zahrnuje možnosti získat abnormální výkonnost podmíněnou tím, že musí diktovat ceny, které vychází z využití všech zdrojů a nízkých nákladů. Strategie vůdcovství v nákladech charakterizuje úzký sortiment, standardizované nabídky s omezenými vlastnostmi. To však neznamená zanedbání diferenciálních aspektů produktů, protože často je takové umístění spojené s jedinečností značky (např. Mc Donalds, Ikea).

Souběžně uplatňovat strategii diferenciaci se strategií nízkých nákladů představuje velkou výzvu pro podnikovou strategii 90. let 20. století. Japonské firmy (jako je Toyota, Honda, Sony a Canon) úspěšně provedly strategii, které se zakládaly na diferenciaci produktu s nízkými náklady v oblasti elektroniky a automobilů. Vzájemně porovnávaly náklady s kvalitou a využívaly takové metody jako je štíhlá výroba, just in time (JIT), TOM, apod. Stejný názor sdílí i Baden a Fuller (1992), kteří tvrdí, že úspěšné firmy jsou ty, které řeší tzv. „dilema odlišnosti“. Podle nich není vhodné soustředit se jen na jednu generickou strategii. Tento názor se liší od názoru Michaela Portera, který tvrdí, že souběžné zaměření se na strategii diferenciaci a nízkých nákladů vede k tomu, že firma neuváže ve středu.

Analýza podnikové strategie v historii zdůraznila význam výhod vyplývajících z nízkých nákladů jako hlavní východisko pro konkurenční výhodu v odvětví. Soustředění se na výhody nákladů zobrazuje tradiční důraz ekonomů na ceny jako na hlavní nástroje konkurence. Ceny jsou pak výsledkem efektivní manipulace s náklady. V průběhu 20. století bylo převládající strategií velkých firem hledání úspor ve výrobě skrze investování v masové výrobě a distribuci. Během 80. a 90. let 20. století zůstávala strategie nízkých nákladů prioritou, ale zájem se posunul ke snižování nákladů přes restrukturalizaci, outsourcing, štíhlé výroby, atd. Nynější vlna fúzí v oblasti bankovníctví, automobilové výroby a jiných odvětví vede znovu k obnovení konvenční metody, která sahá po úsporách ve výrobě. Pro některá odvětví, je výhoda z nízkých nákladů převažujícím základem konkurenční výhody. Např. spotřební produkty mají malou šanci konkurovat jinak než na bázi nízkých nákladů. V případě, že konkurence je soustředná na diferencování produktu, zesílení konkurence má za následek, že efektivita v nákladech je podmínkou ziskovosti. Některé příklady lze najít v případech, kde se firmy a odvětví transformují přes efektivitu v nákladech, tady konkurence výrazně stoupá z důvodu deregulace, což můžeme vidět v odvětví jako jsou aerolinie, telekomunikace a bankovníctví (Grant, 2002).

4. 5. 5. 2. Strategie diferenciaci

Cílem strategie diferenciací je odlišit se od konkurence. To znamená, že firma musí být jedinečná v určité dimenzi, kterou si zákazník vysoce cení. Zahrnuje to soustředění na jeden či více atributů, které jsou vnímané zákazníkem jako vysoce kvalitní, a kterým je třeba vyhovět, jako je design produktu, image, lepší pozáruční servis, nebo technologie, a za to firma může účtovat cenovou prémii a tak zvýšit zisk. Snaha firem o to být jedinečné je odměněno vyšším ziskem, který pochází z rozdílu v cenách výrobků. Diferenciací je vnímání různě různými odvětvími, zahrnuje to mimo jiné výrobek, jak ten výrobek je nabídnut, prodán, nebo marketingován. Provést a udržet diferenciací ukazuje na to, že cenové premium převažuje extra náklady - předané náklady- na získání tuto jedinečnost. Být diferencovaný neznamena to, že firma má ignorovat aspekt nákladů. Protože princip diferenciací vyžaduje exkluzivitu, je nekompatibilní se získáním vysokého tržního podílu.

Každá firma má příležitost diferencovat svou nabídku zákazníkům. Nicméně možnost diferenciací produktů záleží na charakteru výrobku. Například automobily a restaurace nabízejí větší potenciál pro diferenciací než standardizované produkty jaké jsou cement, pšenice nebo počítačové paměťové čipy. Diferenciací není jen o nabízení různých produktů s různými atributy, ale je o identifikaci a pochopení všech interakcí mezi firmou a jejím zákazníkem a o přemýšlení nad tím, jak tyto interakce mohou být podporovány změnou, aby mohli zvýšit svou hodnotu zákazníkům. Diferenciací vyžaduje prozkoumání firemního potenciálu pro diferenciací (na straně nabídky) a ještě důležitější je, zda bude vytvořena hodnota pro cílené zákazníky (na straně poptávky). Na jednu stranu to má smysl, protože si firma musí uvědomit, že jedinečnost je možné vytvořit prostřednictvím zdrojů a kompetence. Na druhé straně při uvažování o diferenciací musí být brány v úvahu přednosti a preference zákazníka. Podle Sedláčkové (2001) způsobuje vysoká diferenciací nižší rivalitu mezi firmami.

4. 5. 5. 3. Cílená strategie (Fokus)

Cílena strategie nebo fokus zdůrazňuje zaměření firmy na výhodu diferenciací nebo nízkých nákladů. To znamená soustřední úzký konkurenční rozsah v rámci odvětví. Avšak firma si musí vybrat mezi různými segmenty. Tyto segmenty mohou být definovány jako geografické, typem zákazníků a jiné.

Firmy se mají rozhodovat mezi diferenciací a výhodou nízkých nákladů, jinak „uvážnou ve středu“, dosáhnout pak vůdcovství v nákladech a diferenciací jsou obvykle neslučitelné, protože diferenciací je nákladná (Porter, 1980, str. 18). Hill (1988) rozvinul model, který identifikuje mimořádné opatření, na základě kterého diferenciací a vůdcovství v nákladech mohou být kompatibilní:

- Za prvé, diferenciací může být způsob, kterým je možné dosáhnout pozici nízkých nákladů.
- Za druhé, protože občas neexistuje jednoznačná konkurenční pozice nízkých nákladů, firma může zakládat svou udržitelnou konkurenční výhodu na provedení obou strategií nízkých nákladů a diferenciací.

Podle Hilla (1988) lze využít diferenciaci k získání výhody nízkých nákladů dvěma způsoby. 1) uvnitř vznikajícího odvětví, které je charakterizováno vysokým růstem a které má významný zkušenostní potenciál a možnost ekonomie z rozsahu výrobku. 2) uvnitř zralého odvětví, které zažije významné technologické změny, protože předpokládané změny vedou ke vzniku nových zkušeností. Obecně řečeno, simultánní usilování o strategii diferenciaci a nízkých nákladů je pravděpodobně shodné s lepším výkonem ve zralých odvětvích, kde jsou všechny zkušenostní křivky vyčerpány a mnoho firem už dosáhlo konkurenční pozice minimálních nákladů .

Podle některých odborníků zabývajících se generickou strategií, která v posledních dvaceti letech tvoří základ pro většinu výzkumu a praxe v oblasti strategie, trpí některými nedostatky. Jedním z nich je chybějící jasné identifikace taktické procedury, která se zabývá tím, jak tyto strategie provést a, která je spojena s vyšší výkonností.

Zde manažerům je ponechán velký prostor pro vlastní uvažování a následné aplikace těchto strategií. Podle (Akani; Allen; Helen ; Spralls, 2006) generické strategie nejsou samovyjadřující. Spíše potřebují další vodítko, pomocí které lze tyto strategie provést. Jejich výzkumy pak poskytly 25 taktických procedur, které jsou spojené s vyšší výkonností firmy takto:

Tabulka č. 14: Taktiky, které jsou spojené s vyšší výkonností firmy

Strategie Diferenciaci	Strategie vůdcovství v nákladech	Fokus (diferenciaci)	Fokus (vůdcovství v nákladech)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ rozsáhlý výcvik personálu ➤ rozvoj široké škály nových produktů ➤ rafinování existujících produktů ➤ inovace v použití technologie při marketingu ➤ využití reklamy ➤ prognóza existujících prostor pro tržní růst ➤ péče o nový tržní růst ➤ péče o inovaci a tvořivost ➤ koncentrace na budování tržního podílu ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ důrazná snaha o redukci nákladů ➤ těsná kontrola mimofádných nákladů. ➤ minimalizace distribučních nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ poskytování vynikajících služeb ➤ zlepšení provozní efektivity ➤ kontrola kvality služeb a produktů ➤ rozsáhlý výcvik personálu ➤ značný dozor nad personálem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ poskytovat novinky - specifické produkty nebo služby ➤ služby nebo produkty pro určitý tržní segment za vyšší cenu ➤ upuštění neziskových zákazníků ➤ koncentrace na specifický tržní segment

Zdroj : Obasi ; Akani; Allen ; Helen; Spralls III (2006)

4. 6. Strategie modrého oceánu

Položme si otázku - platí ještě dnes generické strategie?

V dnešním globalizujícím se světě je těžké posoudit, zda ještě platí koncept generických strategií, protože nyní neplatí některé předpoklady, na kterých jsou tyto strategie postaveny. Je těžké rozlišit hranice mezi odvětvími, kde začínají a kde končí. Tím pádem pojem konkurenční boj nebo rivalita v rámci konkrétního odvětví trochu ztrácí svůj význam, protože se dnes obracejí jiným směrem. Další předpoklad, jakým je strategická skupina, nelze v některých případech přesně definovat a podle některých odborníků je nutné ji definovat znova tak, aby zahrnovala širší a přesnější rámec, jako je scope group.

Michael Porter tvrdí, že nelze souběžně provést strategii nízkých nákladů a diferenciací, protože vede k tzv. „uvíznutí uprostřed“. Následkem uvíznutí uprostřed pak je neschopnost dosáhnout vyšší ziskovosti. Na rozdíl od něj autoři jako je Badden a Fuller (1992) tvrdí, že úspěšné firmy jsou ty, které úspěšně vyřešily toto dilema.

Porterovy generické strategie jsou založeny na myšlence *porážky konkurence*, a proto nedoporučuje spolupráci s konkurenty. Dnešní globální svět si však lze jen těžko představit bez spolupráce i s konkurenčními firmami. Spolupráce je v dnešní době široce využívána, a to je bez rozdílu velikosti zainteresovaných společností, jejich původu, úrovni technologické vyspělosti, tržního podílu atd. Spolupráce slouží různým účelům a nelze ji úplně vyloučit .

Zeptáme-li se - je nutné porazit konkurenci? Odpověď zní ano z pohledu tradičního strategického řízení. Strategické řízení až dosud v převážné míře koncentruje své úsilí na používání strategie, která se opírá o myšlenku přímého střetu s rivaly. Tuto strategii lze nazvat strategií „*rudého oceánu*“.

Smyslem strategie rudého oceánu je konkurenční chování firem. Tito konkurenti bojují o všechno, o tržní podíl, o konkurenční výhody, o zákazníka atd. Tento konkurenční boj probíhá na známém trhu, mezi většinou známými konkurenty, a probíhá předem očekávanými způsoby. Přímý konkurenční střet mezi firmami lze charakterizovat jako obtížný, nebezpečný a nákladný, a snižující efektivnost. V některých případech vede k úplnému vyčerpaní podniku. A navíc k úspěchu stačí jen napodobit strategii úspěšných podniků (tedy konkurentů). Strategie, která je založena na napodobování úspěšné činnosti konkurence vede ve většině případů ke střetu v místě či oblasti, kde je tato konkurence nejsilnější. To je ten důvod, proč ji lze považovat za nejhorší možnou variantu.

Bartes (2006) považuje takový způsob konkurence za spíše destruktivní než tvůrčí. To proto, že při koncentraci na boj proti konkurentům lze lehce přehlédnout ostatní příležitosti, které se na trhu nabízejí, a až se tyto příležitosti naskytou, prostředky využívány na boje s konkurenty nebudou stačit. Jde o snahu dosáhnout svých cílů s relativně co nejmenšími investicemi a ne zničit svého konkurenta, případně i sebe nekonečnými boji

(Sedláčková; Bartes, 2006).

Vznikl i názor, že **není třeba konkurenci porazit**. Ale je třeba **vyřadit ji ze hry** a vyvolat novou poptávku uvnitř existujících odvětví nebo mimo ně. Tento názor představuje poslední a jeden z nejdůležitějších příspěvků strategického myšlení v oblasti konkurence. Jde tzv. o otevření „*modrého oceánu*“ nových příležitostí. Modrý oceán je konkurenční *strategie vyhýbající se přímému střetu s konkurenty*. Cíl strategie *modrých oceánů* spočívá v *hledání a získání vhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která umožní dosáhnout cílů bez přímého dlouhodobého střetu s konkurentem*. Strategie modrého oceánu eliminuje nikdy nekončící konkurenční boj tím, že strategie, která je určena pro konkurenční boj, je nahrazena jinou, která je orientovaná na nové nevyužité tržní prostory.

Předpokladem strategie modrého oceánu je, že pokud mají firmy uspět v budoucnosti, musí si přestat navzájem konkurovat. Podle Chan Kim a Mauborgne (2005) *jediný způsob, jak porazit konkurenci*, spočívá v tom, že *se přestaneme snažit je porazit*. Přístup strategie modrého oceánu je založen na filozofii „*vítězství bez boje*“, tzn. dosažení cílů bez přímého střetu s konkurenčními firmami pomocí vytvoření nového pole působnosti. Nejdůležitější je dosáhnout cílů tak, aniž bychom museli konkurovat a zničit konkurenta. Podnikání je o tom vyhrát s nejmenšími investicemi a náklady. Když zničíte jednoho konkurenta objeví se další a konkurenční boj začíná znova. A tak tento nekonečný konkurenční boj vyčerpá naše zdroje a energie a odvádí nás od sledování jiných příležitostí na trhu.

Jedná se o strategie založené na vytvoření nového trhu či vyvolávající novou poptávku. Tato nová poptávka může být v rámci dosavadního odvětví, ale jinými než dosud obvyklými přístupy, nebo v rámci jiného existující odvětví vytvořením zcela nových odvětví. Je třeba využívat postupy a metody, díky kterým lze objevit dosud nevyužité mezery na trhu, rozpoznat nespokojené potřeby trhu hledáním jiných způsobů, jak iniciativně uspokojit potřebu zákazníka, který netuší, že by ji mohl mít.

Strategie modrého oceánu je o překračování tradiční hranice konkurenčního jednání tím se, že se podnikají strategické tahy⁵⁰, kterými se mění konvence a rekonstruují zavedené hranice trhu a vytvářejí modré oceány. Zde je třeba zdůraznit, že ve strategii modrého oceánu nehrají konkurenti žádnou roli.

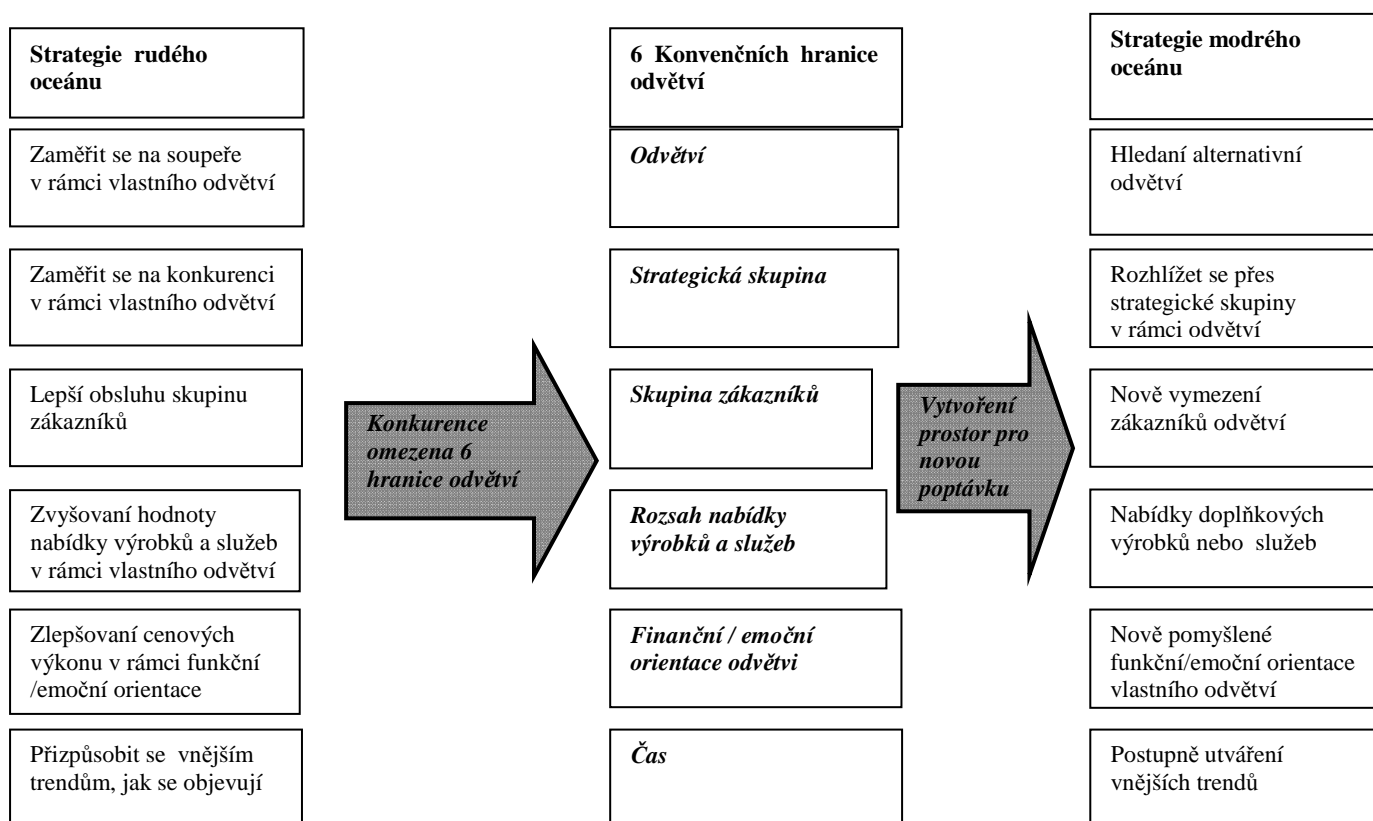
⁵⁰ Strategický tah je *tah ve formě závazku, hrozby nebo příslibu se záměrem ovlivnit chování (ostatních) konkurentů* (Morris ; Slater; Vickers, 1986).

Tabulka č. 15: Strategie rudého oceánu versus Strategie modrého oceánu

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Jde o <i>soutěž</i> v rámci <i>existujícího tržního prostoru</i>	Jde o <i>vytvoření svrchovaného tržního prostoru</i>
<i>Porazit konkurenty</i>	<i>Vyřazení konkurentů z hry</i>
Využití <i>existující poptávky</i>	<i>Vytvoření a využití nové poptávky</i>
Volba mezi hodnotou a náklady	Prolomení dilematu rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uvedení celého systému činností firmy do souladu se strategickou volbou diferenciací nebo nízkých nákladů	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se zaměřením na diferenciaci a nízké náklady

Zdroj : Chan Kim, Mauborgne (2005)

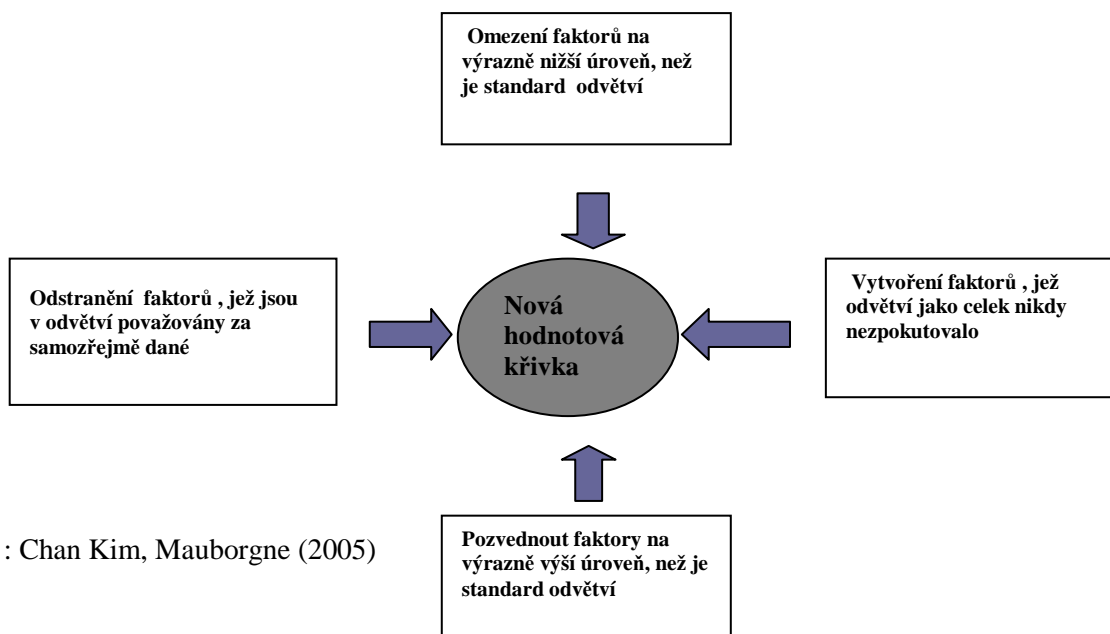
Obrázek č.5: Strategie modrého oceánu od neúspěšné konfrontace s konkurenty k vytváření modrých oceánů



zdroj : Chan Kim; Mauborgne (2005)

Aby bylo možné utvářet nebo rekonstruovat skladbu prvků hodnoty pro zákazníka, je třeba načrtnout novou hodnotovou křivku takto :

Obrázek č. 6: Systémový rámec čtyř aktivních opatření



Klíčovým základem modrých oceánů je tzv. „*hodnotová inovace*“, na rozdíl od tradičního přístupu strategického myšlení, kde firma vytváří vyšší hodnotu pro zákazníka. Pro zákazníka lze zrealizovat buď vyšší hodnotu s vyššími náklady nebo přijatelnou hodnotu s nižšími náklady. To lze vysvětlit tím, že jde o volbu mezi strategií diferenciací a nízkých nákladů. Na druhé straně ve strategii modrých oceánů jde o to, že současně kombinuje snižování nákladů a zvýšení hodnoty pro zákazníka, což znamená soulad užitné hodnoty s cenou a náklady.

Výhody strategie modrého oceánu lze shrnout takto (Bartes, 2006):

- 1) pokud by firma byla originálnější, pravděpodobný úspěch je velký;
- 2) podle odborníků je strategie pozitivně přijatá mezi manažery z praxe;

Hlavní problém této strategie spočívá v tom, že většina modrých oceánů není zmapovaná, a proto firmy musí zajít za hranice stětů a vytvořit ji. Firmy musí mít schopnost podívat se za hranice vlastního odvětví a najít nové příležitosti. K tomu má firma disponovat vhodným personálem.

Podle Sedláčkové (2006) nelze uniknout dnešnímu konkurenčnímu boji, přestože je nákladný. To vyžaduje hodně úsilí. Některé odvětví existují již delší dobu, jejich základní struktury zůstávají i nadále stejné, i když se k nim přidávají nové prvky, jiné se naopak skoro každý den mění. Není možné očekávat, že tato „tradiční“ konkurenční strategie v budoucnu zmizí - bude zůstávat ve většině odvětví, ale lze těžko odhadnout, v jaké míře.

4. 7. Strategické implikace rozdílu mezi RBV a SBV

Strategické implikace rozdílů mezi přístupem RBV a SBV pro formulování podnikové strategie tkví ve skutečnosti, zda se má firma přizpůsobit svému okolí nebo zda má své okolí přizpůsobit sobě. Tento způsob uvažování, jak to vysvětlil De Meyer (1992), který zde rozlišoval mezi tzv. přístupy „venku-uvnitř“ a „uvnitř-venku“. První přístup bere vnější prostředí firmy jako východisko, pak vybírá výhodnou tržní konkurenční pozici a potom získává potřebné zdroje na uskutečnění strategie. Druhý přístup považuje firemní zdroje a kompetence za východisko pro formulování strategie a pak vybírá odvětví, které vyhoví síle firmy. Tyto dva přístupy se liší ve způsobu, jakým vnímají přizpůsobení se vnějšímu prostředí, ale se shodují v tom, že úspěšná strategie obsahuje následující kritéria (Rumelt, 1980):

- 1) proveditelnost nebo realizovatelnost;
- 2) konzistence, což znamená neexistence vzájemně vylučující cíle nebo politiku;
- 3) schopnosti dosáhnout konkurenční výhody;
- 4) soulad mezi firmou a jejím prostředím;

4. 7. 1. Přístup Outside/In Approach

Tato perspektiva považuje mikro - a makroprostředí za východisko pro formování strategie. V tomto ohledu je úspěch firmy považován za tržně řízený a zevně orientovaný. Vnější prostředí je analyzované atraktivními tržními příležitostmi, jako jsou potencionální zákazníci, jejichž potřeby mohou být uspokojeny lepším nebo jiným způsobem než doposud a jejichž loajalita může být zachována bez ohledu na konkurenci a navíc se firma může bránit stanování nadměrných cen ze strany dodavatelů. Firma musí být schopná reagovat na posun poptávky ze strany zákazníků, vyzývat konkurenční firmy, být schopná zabránit rivalům vstoupit na svůj trh.

Firma musí být schopná umístit se na trhu, pochopit ho a být schopná reagovat na vývoj okolí. Toto umístění vyžaduje strategické perspektivy, protože je velmi těžké získat vyšší tržní konkurenční pozice, ale jakmile je firma získá, může být zdrojem udržitelné ziskovosti. V každém trhu existují různé konkurenční pozice vedoucí k udržitelnosti ziskovosti. Podle Portera mohou být silné a výrazné pozice získány, pokud se firma soustředí na specifické postavení a nebo na diferenciaci. Jiní autoři zdůrazňují důležitost stát se vůdcem. To proto, že zisk většího tržního podílu zajišťuje zisk z úspor z rozsahu, zákazníci riskují averzi, větší smluvní síly proti ostatním kupcům a dodavatelům a schopnost zabránit novým firmám vstoupit na trh. Tento přístup analyzuje nejen obecnou strukturu trhu a odvětví, ale i poptávky, silné stánky a záměry všech hlavních sil, jako je potřeba kupujících, jejich vnímání, rozhodovací procesy apod. To platí pro konkurenty, dodavatele a substituty. Uskutečnění těchto příležitostí bude záviset na firemní schopnosti rozvíjet se, docílit potřebných zdrojů na realizování strategie. Zastánci toho názoru tvrdí, že zdroje následují tržní konkurenční pozice.

4. 7. 2. Přístup (Inside/Out Approach)

Tato perspektiva argumentuje tak, že firmy nemusí nutně spoléhat hlavně na vnější prostředí, spíše se mají soustředit na své vlastní silné stránky. Důraz je tedy kladen na rozvoj těžko napodobitelných kompetencí nebo exkluzivně získaných aktiv. Tato exkluzivní aktiva jsou pak východiskem pro formulování strategie. Trh je následně vybrán, přizpůsoben nebo přetvořen tak, aby firma mohla využít své silné stránky. Strategie je o identifikaci, jaké zdroje bude firma nadále rozvíjet a aplikovat v různých tržních prostředích.

Přístup má tendenci zdůraznit význam firemních nehmotných zdrojů a kompetencí nad hmotnými zdroji. Přístup se týká dlouhodobého hromadění jedinečných schopností, které mohou mít pozitivní a negativní dopad na firmy. Pozitivní dopady vycházejí hlavně z toho, že když firma rozvíjí zvláštní a nebo výrazné kompetence, pak je velmi obtížné pro její konkurenty je napodobovat. Čas, který konkurenti potřebují k dostižení vedoucí firmy, vedoucí firma využije na to, aby se vzdálila od ostatních konkurentů. Negativní dopady vznikají tak, že koncentrace firmy na budování určitých kompetencí ji těžko může posunout k jiným kompetencím, když to vyžaduje situace na trhu. Firmy se pokoušejí budovat jedinečné kompetence za účelem vyhnutí se nepředvídatelným změnám v okolním prostředí. Jednoduše řečeno, tržní konkurenční pozice následují zdroje.

Rozdíl mezi atributy odvětví a konkurenčními výhodami se zakládají na zdrojích a kompetencích, které jako prvořadě určují firemní výkonnost odpovídající rozdílu mezi různými typy ziskovosti nebo rent. Zisky, které jsou spojené s nedostatkem konkurence, jsou nazývány „*monopolní renty*“.⁵¹

Hluboký dopad zdrojově založených přístupů na pochopení formulování strategie pochází z toho, že strategie je primárně spojená s výběrem odvětví a umístěním buď na základě nákladů nebo diferenciací produktu. Přístup založený na zdrojích zdůrazňuje jedinečnost firmy skrze využívání rozdílu ve vlastnostech výrobků nebo služeb. Konkurenční výhoda tedy zahrnuje formulaci a uskutečnění strategie, která je schopná využít vlastnosti kolekce firemních zdrojů a jedinečných kompetencí.

Je nutné, aby firma pochopila své vlastní zdroje a kompetence, toto pochopení poskytuje základ pro:

- 1) výběr strategie, která využije klíčové silné stránky firmy;
- 2) rozvoj zdroje a kompetencí, což neznamená rozmístění existujících zdrojů, ale také vyplnění mezer, které vznikají, a budování dalších;

⁵¹ „*Monopolní renta*“ je renta, která vychází z vlastnění lepších kompetencí (Grant, 2002).

4. 8. Teorie komparativní výhody konkurence

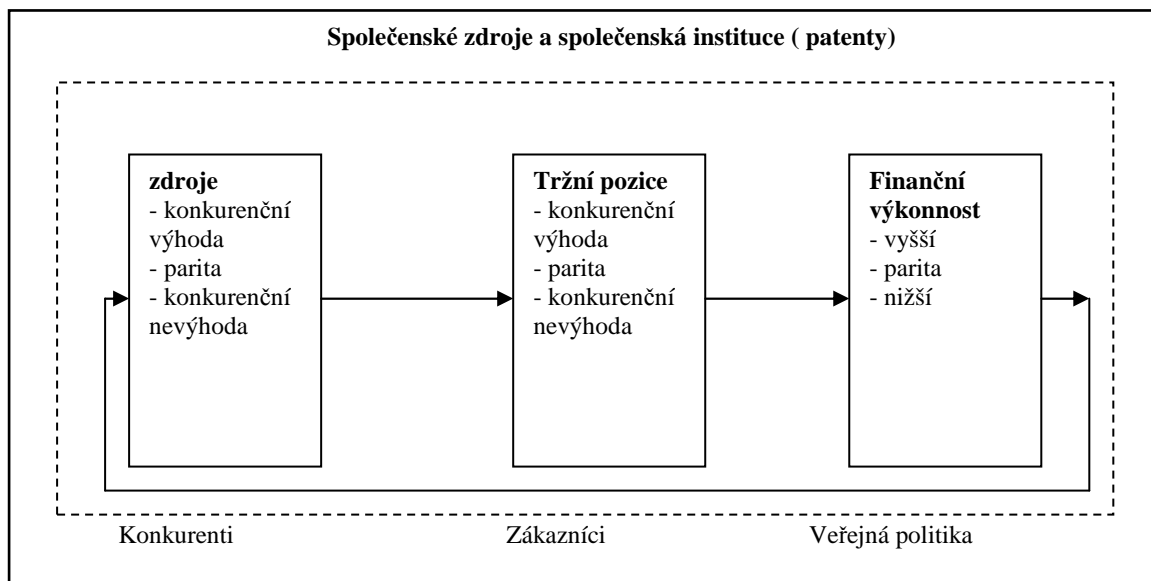
Tato teorie sleduje Hunův epistemologický přístup. Tento přístup zdůrazňuje vědecký realismus, který vyžaduje empirické testování poskytnutých předpokladů. V případě zajištění falešných předpokladů pak musí být nahrazen jiným, který bude lépe popisovat a odpovídat reálnému světu konkurence. Tento přístup nabízí následující předpoklady:

1. Poptávka v odvětví je heterogenní a dynamická.
2. Zákazníci mají nedokonalé informace o produktech, získání informací je časově i finančně nákladné.
3. Existují sebemotivování manažeři a zákazníci. Tento předpoklad je založený na Etzioniovu názoru o zdrojích lidské hodnoty, který se skládá z „radosti“ a „morality“. To znamená, že jsou vymezené ve svých sebemotivovaných hledání s co je „morální“ „vhodný“, a „eticky“ a „adekvátní“.
4. Hlavní cíl firmy je lepší finanční výkonnost; tento cíl je provedený za podmínek nedokonalosti zákazníka a konkurenta.
5. Zdroje mají hmotné a nehmotné formy, umožňující efektivnější výrobu. Tento předpoklad je čerpaný z myšlenky RBV.
6. Zdroje jsou heterogenní a nedokonale mobilní. Heterogenita zdrojů naznačuje, že firma má směs zdrojů, které jsou poněkud jedinečné. Mobilita zdrojů naznačuje, že zdroje nemohou být do určité míry hned obchodovatelné (to je koupené nebo prodané na trhu).

4. 9. „Zdroj-výhoda“ teorie konkurence

Konkurence je tedy považovaná „za nerovnovážný proces, který se skládá z trvalého boje mezi firmami o konkurenční výhody ve zdrojích, jehož výsledek je tržní konkurenční pozice, která zajišťuje vyšší finanční výkonnost“. Měřítky vyšší finanční výkonnosti jsou zisky nebo výnosnost investic. Výkon firmy lze měřit vzhledem k předchozím obdobím, vzhledem k jiným firmám a nebo proti průměru v odvětví. Konkurenční procesy jsou pod vlivem především pěti faktorů : sociální zdroje, z nichž firma čerpá, společenské instituce, které diktují pravidla hry, akce konkurentů, spotřebitelé a veřejná politika.

Obrázek č. 7: Zobrazení „zdroje – výhoda“ teorie konkurence



Zdroj : Shelby D. a Morgan M., Robert (1996)

Podle teorie zdroje-výhoda hraje inovace velmi důležitou roli. V tomto ohledu rozlišujeme mezi dvěma typy inovací: „proaktivní“ a „reaktivní“. Proaktivní inovace naznačuje inovaci firmy bez *specifických konkurenčních tlaků* a reaktivní inovace je *přímo zahájená konkurencí*. Tyto inovační činnosti závisí na tipování tržních příležitostí a následně rozvoji tržních nabídek. Teorie považuje lidské dovednosti za organizační zdroje.

Teorie zdroje-výhoda tvrdí, že v kterémkoliv čase jsou firmy distribuovány prostřednictvím devíti buněk, které kombinují poměrné náklady zdrojů s poměrnou hodnotou vytvořenou tímto zdrojem takto:

Tabulka č.16 : Konkurenční pozice s pohledem na hodnotu vytvořenou zdrojem a jejich náklady

Poměrná hodnota vytvořená zdrojem

		Nižší	Parita	Vyšší
<i>Poměrné náklady zdrojů</i>	Vyšší	1 Střední konkurenční pozice	2 Konkurenční výhoda	3 Konkurenční výhoda
	Parita	4 Konkurenční nevýhoda	5 Parita	6 Konkurenční výhoda
	Nižší	7 Konkurenční nevýhoda	8 Konkurenční nevýhoda	9 Střední konkurenční pozice

Zdroj : Shelby D. a Morgan R. (1996)

Hlavním cílem firmy je hledání vyšší finanční výkonnosti naznačené buňkami 2, 3 a 6. Protože všechny firmy nemohou být současně výkonnostně vyšší, firmy obsazující konkurenčně nevýhodné pozice 4, 7 a 8 se

musí snažit neutralizovat nebo přeskočit konkurenční výhodu konkurenta skrze reaktivní inovaci, tj. prostřednictvím lepšího využití existujících zdrojů, získáním stejných nebo podobných vysokoproduktivních zdrojů a nebo hledáním nových zdrojů, které jsou méně nákladné nebo produkuje vyšší hodnotu. Čas potřebný pro reaktivní inovaci na úspěchu závisí mimo jiné, na míře, ve které jsou firemní zdroje chráněné společenskými institucemi, například patenty.

Firmy se učí skrze konkurenci. Výsledkem toho je zpětná vazba o poměrné finanční výkonnosti, která signalizuje poměrné tržní konkurenční pozice. Příklad, jak funguje teorie v realitě, můžeme vysvětlit následujícím obrázkem (tabulka č. 17):

Tabulkač. č. 17: Automobilové Odvětví, Matice konkurenční pozice

Poměrnou hodnotou vytvořenou zdrojem

	Nižší	Parita	Vyšší
Vyšší	1. Yugo (80. léta) Hyundai (80. léta) Chrysler (90. léta)	2. Ford (90. léta)	3. Japan (70. – 80. léta)
Parita <i>Poměrné tržní konkurenční pozice</i>	4. General Motors- GM (1990s)	5.	6. BMW (70. – 80. léta) Mercedes (70. – 80. léta) Japan –AM (90. léta)
Nižší	7. GM (70. – 80. léta) Ford (70. – 80. léta) Chrysler (70.- 80. léta)	8.	9. Japan (90. léta) BMW (90. léta) Mercedes

Zdroj : Shelby D. and Robert M. Morgan (1996)

Následující příklad poukazuje na konkurenční pozice v automobilovém odvětví v různých časových obdobích mezi 70. a 90. léty 20. století, kdy američtí automobiloví výrobci obsadili buňky (7) a japonští výrobci automobilů, kteří vyráběli kvalitní výrobky za nižší náklady, obsadili buňku (3). Firma Mercedes-Benz obsadila buňku (6). Nižší finanční výkonnost amerických výrobců oproti japonským výrobcům vedlo k tomu, že vzbudil zájem amerických výrobců učit se důvodům úspěchu japonských firem. Efektivnost japonských firem je důsledkem podnikové kultury, která podporuje týmovou práci. Dalšími důvody jsou JIT systémy, chování se k dodavatelům jako k partnerům, TQM procedury. Američtí výrobci automobilů začali uvažovat (tj. reaktivní inovace), a od konce 80. let všichni tři američtí výrobci aut úspěšně snížili náklady na své zdroje více než japonští výrobci, což vedlo k posunu japonských výrobců do buňky (9) výsledkem vyšších poměrných náklad

Shrnutí

Kapitola se zabývá studiem konkurence v rámci podnikové ekonomiky s důrazem na myšlenky týkající se podnikové strategie. Tyto myšlenky mají původ v konceptu tzv. „tržní nedokonalosti“. Koncept tržní nedokonalosti je typickou charakteristikou neoklasické ekonomické školy. Myšlenky tržní nedokonalosti jsou spojené s ekonomem Pierem Srafou. Práce Piera Sraffy pak inspirovalaněkteré z jeho následovníků, jejichž práce pak tvořily podklad pro moderní podnikovou strategii.

Podniková strategie se hodně opírá o příspěvek tzv. „*industriální organizace*“. Industriální organizace je založena na principu *Structure–Conduct–Behavior*. Zabývá se strategickým chováním firem, strukturou trhů a jejich vzájemným ovlivňováním. Myšlenky industriální organizace považuje konkurence za určitý druh rivality v nějakém odvětví. Aby firmy mohly zvítězit nad konkurencí, musejí vybrat vhodnou strategii.

Výběr vhodných strategií vychází z názorů dvou rozdílných pohledů. První z nich je tzv. pohled založený na zdrojích firmy (Resource Based View of the Firm). Ten vyjadřuje názor, že se má firma soustředit hlavně na své vnitřní zdroje. Zde na prvním místě spočívají silné a slabé stránky firmy a potom bere v úvahu vnější konkurenční prostředí. Druhý pohled bere na vědomí, že konkurenční prostředí okolo firmy je zdrojem vyšší ziskovosti. Tento pohled poukazuje na hlavní zdroje rizika a příležitostí, které se naskytují okolo firmy - tzv. Porterův pohled. Porterův pohled je založený na struktuře odvětví, kde konkurence představuje hlavní příčinu úspěchu a pádu firmy. Tato myšlenka se zakládá na třech konceptech: konkurenční síly, tržní signály a strategické skupiny. Výsledkem toho je konkurenční strategie.

Konkurenční strategie je základem Porterových generických strategií: vůdcovství v nákladech, diferenciacie a cílené strategie. Podle Portera mají firmy dvě možnosti, jak dosáhnout nadprůměrné ziskovosti, a to pomocí dvou strategií. První je strategie, která spočívá v dosažení nejnižších nákladů ve výrobě standardních produktů v určitém odvětví nebo vybraném tržním segmentem, a pak je prodat za nejnižší cenu. Další strategie je výroba a prodej diferenciovaných výrobků, za které jsou zákazníci ochotni platit prémii převyšující náklady na jejich výrobu. Moderní strategické myšlení spojuje dohromady tyto dva hlavní směry. Účelem je, že strategie

má být schopna reagovat na změny jak ve vnitřním, i tak ve vnějším konkurenčním prostředí.

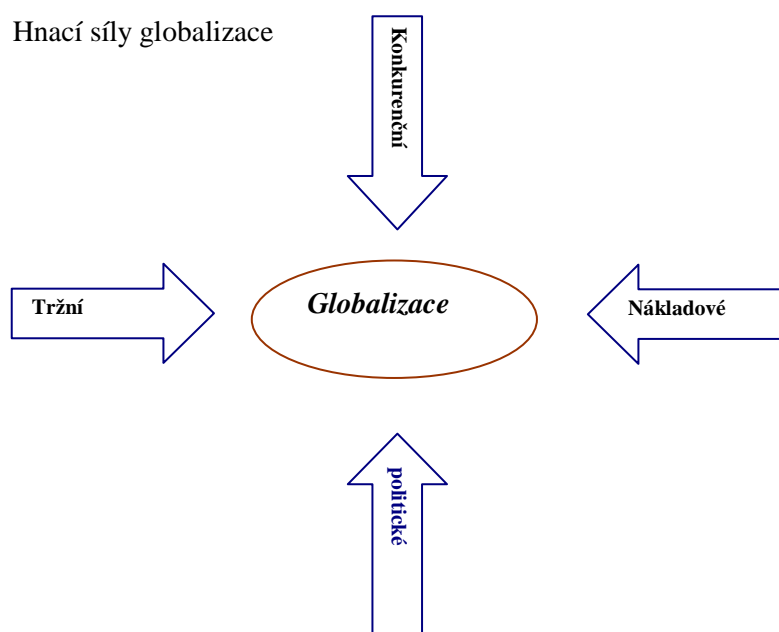
Jiné pohledy na konkurenci lze najít i v oblasti marketingu, kde poskytují další teorie. První z nich je teorie komparativních výhod konkurence. Zde je konkurence odvozena na základě epistemologického přístupu (tzv. *vědecký realismus*). Tento přístup požaduje po tom, že předpoklady musí být empirické testování. Nezajištěný předpoklad pak je nahrazení jiným, který bude lépe odpovídat reálnému světu konkurence. Dalším přístupem je teorie konkurence „Zdroj-výhoda“. Konkurence je zde považována za nerovnovážný proces, který se skládá z trvalého boje mezi podniky za konkurenční výhody ve zdrojích, jehož výsledkem je tržní konkurenční pozice, která zajišťuje vyšší finanční výkonnost. Konkurenční procesy jsou pod vlivem pěti hlavních faktorů : sociální zdroje, z nichž firma čerpá, společenské instituce, které diktují pravidla hry, akce konkurentů, spotřebitelé a veřejná politika

5. Hnací síly globalizace

Obecně existují čtyři hnací síly globalizace (Yip, 2003). Tyto hnací síly dohromady kryjí všechny kritické podmínky v každém odvětví. Tyto faktory lze členit na čtyři skupiny: politické, tržní, nákladové a konkurenční.

Tyto hnací síly globalizace mají různé dopady na jednotlivá odvětví. Dopad těchto sil se mění v průběhu času a liší se v různých odvětvích. V některých odvětvích je tento dopad větší než v jiných.

Obrázek č. 8: Hnací síly globalizace



Zdroj : Yip, 2003

Hnací síly globalizace se vztahují, ale poněkud se liší od Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ve většině případů, ale ne vždy, zesílení globalizace následuje za zesílením konkurenčních sil v odvětví; například

hrozba vstupu nových konkurentů či rivalita mezi již existujícími konkurenty má za následek zesílení globalizační hnací síly, která zesiluje konkurenci, protože se zvětšuje její zeměpisný rozsah. Stejným způsobem toto funguje také u substitutů, protože zesílení globalizace vede k rozšíření zeměpisné polohy, odkud mohou tyto substituty přicházet (Yip, 2003).

5. 1. Politické hnací síly globalizace

Vlivy politické hnací síly globalizace jsou odvozené od zákonů, které jsou diktovány prostřednictvím národních vlád či mezinárodních institucí, a které mají za cíl otevírat národních trhů pro zahraniční konkurenty, což vede k většímu pohybu lidí, zboží, služeb, myšlenek a technologií. Jeden z nejdůležitějších trendů, kterého si můžeme všimnout v tomto směru, je tendence k „*menšímu protekcionismu*“. Explicitní překážky obchodu jsou odstraněny nebo procházejí procesem odstranění v mnoha zemích světa. Zatímco několik zemí a regionů chrání své domácí trhy respektive odvětví, pokusy s protekcionismem již se stávají méně obhájitelnými.

Politicky motivované redukce tarifních bariér obchodu vedly ke snížení průměrných celních tarifů uvalených na výrobky ve světě. Během let 1980 až 2001 se průměrný světový tarif uvalený na výrobky v průmyslových zemích snížil z 9,8 % na 3,7 % (následující tabulka), což je méně než u rozvojových zemí, kde se tento průměr snížil z 30 % na 12,7 % během stejného období (World Bank, 2004).

Tabulka č. 18: Vývoj průměrných tarifů na světě mezi roky 1913-2000 (v procentech)

	1913	1950	1990	2000
Francie	21	18	5,9	3,9
Německo	20	26	5,9	3,9
Itálie	18	25	5,9	3,9
Japonsko	30	0	5,3	3,9
Nizozemsko	5	11	5,9	3,9
Švédsko	20	9	4,4	3,9
Velké Británie	0	23	5,9	3,9
USA	44	14	4,8	3,9

Zdroj : Dedouchová (2001) průměrné celní tarify uvalené na výrobky v procentech

Redukce se také týkají mimotarifních bariér, které jsou redukovány nebo jsou v procesu redukce, což postupně vedlo k otevírání trhů zemí z různých koutů světa jako je Japonsko a Čína.

Role státu a jejich institucí jako obchodníků *se změnila* směrem k soukromému sektoru pomocí privatizace. Toho si můžeme všimnout u zemí bývalého východního bloku a několika dalších zemí.

Mezinárodní instituce jako je Světová obchodní organizace (WTO), které *tlačí* země směrem *k větší liberalizaci* skrze politické odstranění bariér obchodu, investic případně WTO a MMF v případě globalizace finance a tok kapitálu (Grahame a Rajan, 2001).

Pád komunismu a rozpad bývalého východního bloku jsou jedním z nejdůležitějších politicky motivovaných trendů, které přispěly ke globalizaci, protože to vedlo k posunu těchto ekonomik z centrálního řízení na tržně řízené ekonomiky (Pascal Petit a Luc Soete, 1999). Tyto trendy se shodovaly s pádem většinou vojenských diktatur v Latinské Americe. Dohromady tyto trendy urychlily proces globalizace v těchto oblastech.

Zvyšující se účast zemí jako je Čína, Indie, Malajsie, Indonésie a Brazílie v procesu globalizace spočívá ve vzniku tzv. „*nadnárodních společností z rozvojových zemí*“, které investují, putují světem a hledají trhy nejen v rozvojových zemích, ale i ve vyspělých státech.

5. 2. Nákladové hnací síly globalizace

Význam nákladových hnacích sil globalizace vychází z příležitostí, které se naskytanou firmám pro redukci nákladů vyplývajících ze zapojení firem do globalizačního procesu. Vzhledem k zesílení konkurence se firmy snaží hledat různé alternativy na snížení nákladů, respektive výhody z nízkých nákladů v globálním měřítku. Nákladové hnací síly globalizace spočívají v úsporách v globálním rozsahu výroby, v příznivých logistických podmínkách, ve vysokých nákladech na výzkum a vývoj nových výrobků, rozdílu v cenách výrobních nákladů mezi různými zeměmi světa, a rychle se měnících technologiích.

5. 2. 1. Úspory z rozsahu

Několik odvětví, jako jsou například telekomunikace, jsou charakteristické tím, že mají vysoké náklady nejenom na vývoj, ale také i na výrobu a marketing. Pro některé firmy je dost těžké získat zpět vynaložené investice, a proto jsou firmy pod zvýšeným tlakem, který je nutí k tomu, aby se snažily dosáhnout velkých objemů výroby cestou globalizace (Sedláčková, 2001), protože národní trhy nestačí absorbovat velké objemy. Neustálé tlaky na firmy, aby snižovaly náklady na výrobu nebo na poskytování služeb, vede managementy k tomu, aby využili možnost výnosu z rozsahu výroby, například globálně umístit výrobní linky. To umožňuje snížit náklady na vývoj, výrobu a skladování. Je tedy třeba, aby firmy umístily výrobu v zemích, kde jsou výrobní faktory nízké. V tomto ohledu lze zdůraznit vznik nově industrializovaných zemí, které jsou vybavené výrobními schopnostmi a nízkými náklady svých pracovních sil, jako jsou kupříkladu Indie, Čína, Malajsie, atd.

5. 2. 2. Příznivé logistické podmínky

Podle Sedláčkové (2001), při budování účinnější a hospodárnější dopravní infrastruktury můžeme očekávat, že se dopravní náklady stanou menší překážkou pro globalizaci.

Příznivé logistické podmínky hrají významnou roli hnací síly globalizace. Naopak nepříznivé globální logistické podmínky mohou vytvářet významnou bariéru proti globalizaci, protože ovlivňují náklady na dopravu. Náklady na dopravu jsou hodně ovlivněné pokrokem v oblasti logistiky. V poslední době jsme svědkem vzniku

a rozšíření rozsáhlých služeb doručovacích firem, které dopravují naléhavé dodávky z jednoho místa na druhé po celém světě v nejkratším možném čase. Nejen rychlost a přesnost dodávání zásilek zmenšily jejich náklady. Například v období mezi lety 1920 až 1990 se průměrné náklady za tunu dopravovaného zboží v Americe snížily z 95 USD na 2 USD. Podle Jurga (2005) na středně velké lodi lze přepravit mnoho kontejnerů, do kterých je možné vložit množství zboží, a tak jsou náklady na přepravu zanedbatelné. Například přeprava jedné láhve australského vína stojí 12 centů, když je jeho cena je 7,5 EUR anebo 3 centy za přepravu kila káva ze střední Ameriky, která se prodává za 4 EUR.

Rozvoj logistických a komunikačních systému výrazně „zkrátily vzdálenosti“. Díky inovaci v přepravě zboží služeb lze v dnešní době i netrvanlivé zboží v rozmezí pár hodin přepravit přes kontinenty. Například květiny z dalekého Ekvádoru, Izraele, Nizozemí, či Nového Zealandu se dostávají na trhy Spojených států již druhý den po jejich sebrání (Deresky, 2002).

Technologické změny velmi výrazně ovlivnily způsob a náklady na přepravu zboží a služeb. Stejně jako to, že přechod počítače hodně ovlivnil tok informací, kontejnerizace enormně ovlivnila zvýšený objem mezinárodního obchodu (Postrel, 2006).

Relativně nízké náklady na přepravu umožňují využít součástí z různých koutů světa. Typický příklad jsou auta a hračky. Třeba čínští výrobci hraček dováží vlny z Japonska, plasty z Tchajwanu a barvivo z USA. Hračky jsou pak prodávány do celého světa.

Před mnoha lety přeprava a manipulace se zbožím a službami byla považována za velmi drahou záležitost. Přemístit produkty z jednoho přepravního prostředku do druhého podle expertů stály asi polovinu celkových nákladů na přepravu. Zboží či služby museli čekat dlouho na další kroky. Taková přemístění brzdila proces přepravy a vytvořila prostor pro omylu a poškození.

V dnešní době kontejnerizace odstranily všechny zmíněné nedostatky v přepravě zboží a služeb. Idea kontejnerizace spočívá v tom, že lze provést přepravu jako souvislý proces. To potřebovalo mnoho inovací, nové zařízení, velké, a technické parametry kontejnerů lodí a nosiče, mnoho investic do infrastruktury a hlavně modernizace přístavů, sofistikované informační technologie. Informační technologie zde hrají také velmi významnou roli, to protože zákazníci požadují, aby kontejnery dorazily v čas (just in time). Tyto podmínky umožňují správám přístavů na celém světě konkurovat v nejlepších podmínkách.

5. 2. 3. Vysoké náklady na výzkum a vývoj nových výrobků

Náklady na vývoj rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobků a tak na firmy působí velké tlaky, které je nutí vyvíjet nové produkty. V několika případech jsou tyto náklady tak vysoké, že jen málo firem si to může dovolit. Jedná se převážně o

nadnárodní firmy operující globálně (Sedláčková, 2001). Typickými příklady jsou výroba léčiv a letadel, výzkumy a vývoje trvají dlouho a čerpají hodně peněz.

Tabulka č. 19 : Náklady na vývoj v telekomunikaci⁵² a předpokládaný životní cyklus výrobků v období let 1950-2000

Rok	Typ technologie	Náklady na vývoj (v milionech dolarů)	Růst nákladů %	Předpokládaná životní cyklus výrobku (zkracuje se)
1950	Systémy elektronické přepínání	10	-	okolo 25 let
1970	Analogické systémy	200	5%	12-15 let
2000	Digitální systémy	1,000	20%	8-12

Zdroj : Yip (1999)

Vysoké náklady na výzkum a vývoj v poměru k velikosti národních trhů působí jako hnací síla globalizace. Národní trhy nemohou pokrýt vysoké náklady vynaložené na vývoj určitého zboží. To proto, že nejsou dost velké na to, aby zajmout veškeré výrobní množství. Rozvoj nových produktů na globální bázi místo na bázi domácí může podstatně snížit náklady na rozvoj nových produktů. Firmy často vytvoří strategické aliance za účelem pokrytí nákladů za společný výzkum a vývoj nových produktů

5. 2. 4. Rychle se měnící technologie

Rychle se měnící technologie mají za následek snížení nákladů na komunikaci. V poslední době svět zažívá značný pokles nákladů na získání a zpracování informací.

5. 2. 5. Rozdíl v cenách ve výrobních nákladech mezi různými zeměmi světa

Rozdíl v cenách výrobních nákladů v různých zemích světa je hnací silou globalizace. Globalizace poskytuje firmám příležitosti na snížení nákladů výroby pomocí tzv. outsourcingu. Pokroky v telekomunikaci a dramatický pokles jejich nákladů vytváří ohromné příležitosti pro firmy k tomu, aby mohly využít výhody vysoce kvalifikovaného a přitom méně placeného personálu ze zemí tzv.(objevující se ekonomiky-Emerging Economies) jako je Indie (Farrell, 2005). Tyto úspory v nákladech vyplývající z outsourcingu lze dále využít na vytvoření hodnoty, a které pak přejdou ke spotřebitelům v podobě nižších cen nebo kvalitnějších výrobků nebo služeb.

Na outsourcingu profitují především Spojené státy a Evropa. Jejich cílem jsou objevující se ekonomiky⁵³, ve kterých hledají trhy, kde se nacházejí příležitosti na outsourcing, týkající se přemístění výrobních operací a nebo služeb. Tyto trhy se nacházejí hlavně v Asii v zemích, jako je Indie (viz tabulku č.20) nebo Čína, v Latinské Americe, Brazílii či ve střední nebo východní Evropě (Česká republika nebo Slovensko). Americké firmy šetří 0,58 USD za každý investovaný dolar v případě, že přemístí práci do Indie. Německé firmy

⁵² Dalším příkladem je vývoj nových léků ve farmaceutickém odvětví: v roce 1976 byly náklady 46 milionů EUR; ve roce 1982 se náklady zvýšily na 74 milionů EUR a na 305 milionů EUR v roce 1993.

⁵³ Jiné označují jako rychle se rozvíjejících ekonomik

šetří přemístěním práce do Indie o něco méně - 0,52 EUR za každé investované Euro. V případě, že německé firmy outsourcují ve střední nebo ve výchovní Evropě, ušetří 0,48 EUR za každé investované Euro. Zde jsou mzdy vyšší než v Indii, ale komunikační náklady a provize poskytovatelů služeb nebo dodavatelů jsou nižší, a nižší jsou také daně. Studie⁵⁴ postavená na 500 top evropských firem, zjistila, že 4 z 10 evropských firem začaly přemísťovat své operační činnosti a služby mimo Evropu. Hlavním důvodem bylo snížení nákladů.

Tabulka č. 20: Náklady outsourcing do Indie

Náklady outsourcing do Indie	
Výhody výroby jednoho auta v Indii a jeho přeprava do Japonska (Index : Celkové náklady výroby pohného auta v Japonsko)	= 100
Celkové náklady výroby v Japonsku	100
- Náklady na pracovníky v Indii	-13
- Nízké náklady na komponenty v Indii	-16
+ Clo na dovezené komponenty a ocel v Indii	5
= Výrobní náklady v Indii s předpokladem stejného kapitálu	76
- Nízká urovní automatizace a montáž	1.11
- Výrobní náklady díky nízké automatizace v Indii	74-75
+ Náklady na přepravu z Indie do Japonska	3
= Celkové náklady výroby jednoho auta v Indii a jeho přeprava ho do Japonska	77-78

Zdroj: Case study: the making of indian multinationals, Jamnalal Bajaj Institute of Management Studies, 2000)

5. 3. Tržní hnací síly globalizace

Nasycení národních trhů nutí firmy k tomu, aby hledaly trhy jinde, a proto lze trhy považovat za jednu z hnacích sil globalizace. Další důvod je, že se domácí firmy snaží ochránit domácí trhy před zahraničními konkurenty a tak napadají zahraniční firmy doma. Zde si lze si všimnout velmi důležité skutečnosti, která spočívá v tom, že trhy, ke kterým se hlásí dnešní moderní firmy, jsou globální trhy, což naznačuje, že i když se firma aktivně nepřipojuje k procesu globalizace, musí očekávat konkurenci zahraničních firem na svých domácích trzích (Yip, 2003).

5. 4. Konkurenční hnací síly globalizace

Za konkurenční hnací sílu globalizace lze považovat značný objem exportu a importu, a konkurenci z různých kontinentů. Význam objemu exportu a importu spočívá v tom, že čím více je obchodů mezi zeměmi, tím více konkurentů ovlivní jeden druhého.

Globalizace v odvětví je ovlivněna původem hlavních konkurentů. Tyto společnosti jsou nositele různými záměry a mají jiné přístupy, a protože pochází z odlišných prostředí. Konkurence mezi firmami

⁵⁴ Společná studie organizace UNCTAD a Roland Berger Strategy Consultants (2004)

z různých koutů světa bývá velmi silná.

5. 5. Jiné

Hnací síly globalizace mimo výše uvedených faktorů zahrnují ještě i deregulaci, technologické změny a fúze a akvizice.

5. 5. 1. Deregulace

Deregulace je jednou z hlavních změn, které nastaly v mnoha domácích odvětvích, a které mají obrovský dopad na domácí ekonomii a chování firem. Firmy začaly konkurovat v odvětvích a prostředích, které již byly regulované, což vedlo k zesílení globální konkurence. Deregulace usnadnila celosvětový přístup k finančním zdrojům a pomohla firmám překonat překážky regulovaného systému (Pascal, Petit, 1999).

5. 5. 2. Technologie

Technologie je jednou z nejdůležitějších hnacích sil globalizace. To proto, že poskytuje neomezený počet příležitostí na koordinaci výrobních operací logistických a jiných aspektů, jako jsou komunikační nástroje mezi vnitřními jednotkami a mezi firmami a jejichmi zákazníky, dodavateli. Podle Jeníčka (2002) bývají technologické změny obecně hlavní příčinou postupujících a akcelerujících globalizačních procesů. Globalizace technologie se odráží v globalizaci trhů služeb, služeb, kapitálu, práce a informace.

5. 5. 3. Fúze a akvizice

Fúze a akvizice jsou faktory, které vyvolávají globalizaci v tomto smyslu, že jsou způsoby, pomocí nichž lze proniknout do regulovaných odvětví a trhů.

Shrnutí

Hnací síly globalizace lze členit do čtyři kategorií. Jsou to politické, tržní, konkurenční a nákladové hnací síly. Lze zde zahrnout i další faktory jakými jsou deregulace, technologie a fúze a akvizice. Dopad těchto sil na firmy se liší od jednoho odvětví ke druhému. V některých odvětvích má dopad vyšší význam, v jiných je méně významný. Hlavní význam hnací síly globalizace spočívá v tom, že mnoho odvětví a národních ekonomik je otevřenější pro mezinárodní obchod, investice, volný převod financí a finančních služeb. Firmy mohou přemístit výrobní zařízení snadněji než předtím, získat kapitál, atd. To vede nejen k tomu, že jsou firmy stále pod silným konkurenčním tlakem v domácím prostředí, ale rovněž domácí konkurenční prostředí se nemůže vyhnout tlakům ze zahraničí.

6. Charakteristiky, motivy, strategické modely a úroveň angažovanosti NMSZRZ v globální konkurenci

Tato část práce se zabývá základními charakteristikami NMSZRZ. Lze zde hovořit o třech základních charakteristikách, které nelze doslovně aplikovat na všech nadnárodních společnostech z rozvojových zemí. Jsou to přítomnost hojného počtu nadnárodních společností, které patří státům, hlavně nadnárodní společnosti, které se zabývají nerostnými surovinami, zvláště pak v oblasti energetiky. Další charakteristika spočívá v nedostatku technologie některých z těchto společností. Obecně je možné říci, že jejich technologie jsou zaostalejší než u jejich protějšků z vyspělých zemích, ale i mezi nimi existují světový vůdce v některých oblastech třeba IT (například z Indie Wipro či Čína Hauwei). Další důležitá charakteristika spočívá v tom, že tyto společnosti disponují dostatkem financí, které proudí buď z domácího prostředí (například dostupností nerostného bohatství jako je ropa anebo finance, které proudí do kapitálových trhů, v Bombajii nebo do Hongkongu).

Motivy zapojení nadnárodních společností z rozvojových do globální konkurence vychází ze dvou zdrojů (UNCTAD, 2006, str. 155-156). První jsou tzv. nátlakové faktory (pull factors), a druhé tzv. tahové (pull factors).

1. Nátlakové faktory

Patří sem domácí podmínky, které nutí firmy hledat výhody mimo domovské země. Tyto faktory lze se členit do čtyř hlavních typů takto:

A) Tržní a obchodní podmínky

Některé z rozvojových zemích mají omezené domácí trhy s ohledem na rozsah a možnosti rozvíjet se a expandovat, tato omezení jsou někdy doprovázeny bariérami obchodů ve skutečných či potencialních tržích, což je vede k investici do zahraničí, aby tak překonaly tyto překážky. Zde lze uvést další motiv jako je chybění kontaktu s cíleným zákazníkem v zahraničí, což hraje roli v pohnutkách k umístění výrobní či jiného procesu do zahraničí. Například indické firmy v oblasti IT jsou nuceny hledat trhy ve vyspělých zemích, fiirma jako je Wipro generuje své tržby ze zahraničí hlavně v USA a Evropě. Čínské firmy se na druhé straně pokouší překonat bariery obchodu a využít vyhody zvýšení kapacity domácí výroby.

B) Výrobní náklady

Zvýšení výrobních nákladů v domácím prostředí je další důvod k expanzi společnosti do zahraničí.

Důvodem ke zvýšení nákladů může být rapidní ekonomická expanze nebo nedostatek zdrojů či výrobních faktorů. Zde figuruje například náklady na pracovníky. Zvýšení výrobních nákladů v jihovýchodní Asii jako je Malejsie, Korea či Singapur představuje velký problém pro domácí společnosti. Ale tanhle zátež neplatí pro země jako jsou Indie nebo Čína.

C) Domácí obchodní podmínky

Domácí podmínky ve vztahu k jiným zemím také hrají roli v motivu pro zapojení společností do globální konkurence. Zde lze uvést intenzitu konkurence v domácím prostředí zvláště z nízkonákladových společností ze zahraničí. Někdy společnosti utočí na konkurenci v jejich domácím prostředí, aby je odradily od vstupu na jejich vlastní domácí trhy.

D) Vládní politiky domovské země

Nevhodná vládní politika například v oblastech daní tlačí firmy k tomu, aby umístily své činnosti do zahraničí.

2. Tahové faktory

Tyto faktory jsou odrazem té první, což znamená faktory, které tlačí domácí investovat v zahraničí, jsou na druhé straně faktory, které lákají firmy investovat v hostitelské zemi .

A) Tržní a obchodní podmínky

Některé hostitelské země v triádě se zdají být atraktivní vzhledem k velikosti jejich trhu, které jsou dostupné výsledkem globalizačních procesů. V rozvojových zemích velikost trhu také závisí na typu produktu.

B) Výrobní náklady

Hostitelské země s nízkými výrobními náklady jsou pravděpodobně lákadlem. Zde lze zahrnout řadu faktorů jako jsou: přírodní zdroje náklady na pracovníky a infrastruktura.

C) Domácí obchodní podmínky

Zde je zkoumáno do jaké míry ovlivují faktory (jako jsou liberalizace a privatizace) příliv přímých zahraničních investic do hostitelských zemí.

3. Vládní politiky domovské země

Pro nadnárodní společnosti z rozvojových zemí jako jsou Čína a Indie, je vládní politika domovské země velmi důležitá.

Vzhledem k úrovni zapojení nadnárodních společností z rozvojových zemí do globální konkurence, lze rozdělit tyto společnosti do tří kategorií: jsou to Iniciátoři (čili Early Movers), Rychlí následovníci (Fast Followers), a nebo Nově globalizující společnosti (The Up-and – Comers).

6. 1. Charakteristiky NMSZRZ

Podle odborné literatury (Wells, 1993) lze základní charakteristiky nadnárodních společností z rozvojových zemí, které se odlišují od svých protějšků z vyspělých zemí, shrnout třemi charakteristikami - státní vlastnictví, nedostatek technologické kompetence a kapitálová neomezenost.

6. 1. 1. Státní vlastnictví

Struktura vlastnictví představuje jeden z hlavních způsobů, pomocí něhož lze rozlišit mezi nadnárodními společnostmi, které pochází z rozvojových zemí, a jejich protějšky z vyspělých zemí. Na rozdíl od amerických, evropských a japonských nadnárodních korporací existuje mnoho NMSZRZ, které jsou státem vlastněné. I když soukromé vlastnictví je hodně rozšířené, častější je výskyt státní účasti ve investičních činnostech nadnárodních společností z rozvojových zemí. Toho si lze povšimnout hlavně v oblasti energetiky, zejména v ropném průmyslu, kde ropa představuje jeden z hlavních tahounů růstu ekonomiky Číny, Indie, Malajsie a jiných rozvojových zemí. Firmy z Číny, Indie a Malajsie operují v těžbě ropy na celém světě, zvláště pak na Kavkazu a v Africe, kde lze najít tato přírodní bohatství v hojném množství. Sedm z 25 zkoumaných společností v této disertační práci jsou buď zcela nebo částečně státní podniky operující hlavně v oblasti energetiky a správě přístavu. Státní vlastnictví lze chápat tak, že záměr pro zapojení těchto společností globální konkurence může být jiný než čistě ekonomický (UNCTAD, 2006).

6. 1 . 2. Nedostatek technologické schopnosti (kompetence)

Některé NMSZRZ trpí nedostatkem technologických schopností. A proto tyto společnosti hledají cestu, jak potřebnou technologii získat. To znamená hledat cestou strategické aliance, joint venture atd., aby získaly dovednosti a zkušenosti, které jim umožňují rozvíjet globálně velmi známé značky a distribuční cesty. To lze uskutečnit v případě aktivního zapojení do procesu globální konkurence. Existují však i společnosti, které

disponují vysoce kvalitní technologií. Například indická firma Wipro Technologies je díky svým inovačním schopnostem v oblasti IT obsaženým ve 40 celosvětových centrech výzkumu a vývoje považována za jednu z nejlepších v oboru. Navíc jsou její náklady o polovinu menší než náklady jejích britských rivalů. Dalším příkladem je firma Tata Consultancy. Některé z firem zde diskutovaných disponují velmi kvalitní úrovní výzkumu a vývoje (viz tabulku č. 33).

6. 1. 3. Kapitálová neomezenost

Kapitálová neomezenost představuje velmi velkou výhodu pro možnou expanzi NMSZRZ. Finanční schopnost je nezbytnou podmínkou pro expanzi firem. Podle Wall Street Journal (2005) členské státy organizace zemí vyvážející ropu (OPEC)⁵⁵ získaly v roce 1998 okolo 120 miliard amerických dolarů jako příjem z prodeje ropy. Další mimořádné příjmy, které byly způsobené zvýšením ceny ropy v roce 2002, jsou odhadované na 300 miliard dolarů, část z toho byla využita k získání zahraničních firem, například převzetí amerických a evropských firem arabskými státy v roce 2005 stálo celkem 30 miliard dolarů (viz tabulka č.20).

Tabulka č. 21: Akvizice evropských firem ze strany nadnárodních z rozvojových zemí

<i>Datum prohlášení akvizice</i>	<i>Cíl (Země)</i>	<i>Společnost (Země původu)</i>	<i>Hodnota transakcí (v miliardách USD)</i>
29. listopadu 2005	Peninsular & Oriental Steam Navigation (Velká Británie)	Ports Customs and Free Zone (Spojené arabské emiráty)	7,1
1. červenec 2005	Turk Telekomunikasyon (Turecko)	Saudi Oger (Saudská Arábie)	6,6
26. leden 2006	Peninsular & Oriental Steam Navigation (Velká Británie)	Teasek Holdings (Singapur)	6,4
27. září 2004	RMC Group (Velká Británie)	Cemex Sade CV (Mexiko)	4,1
29. březen 2005	Celstel International (Nizozemsko)	Mobile Telecommunications Company (Kuvajt)	2,8
31. srpen 2004	National Grid Transco, North of England Gas Distribution Network (Velká Británie)	Cheung Kong Infrastructure Holdings; Li Ka-Shing Foundation, United Utilities (Hong Kong, Čína)	2,5

Zdroj : Singer, Berman , Wall Street Journal February 13, 2006

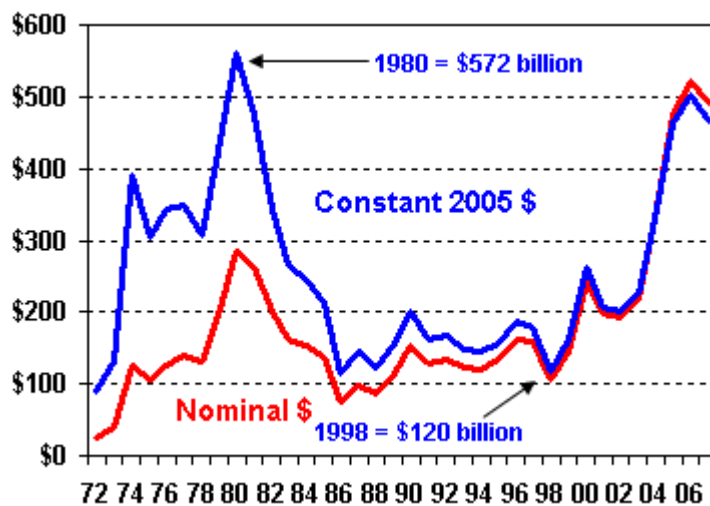
Nový trend, kterého si lze všimnout v současnosti, je, že ropné státy z Perského zálivu mají tendenci omezit závislost svých ekonomik na ropě, což dá podnět pro masivní rozmach investic v zahraničí (Chancellor, 2005).

Nejen ty společnosti, které pochází ze zemí vyvážející ropu, ale i ostatní mají výhodu z financí proudících do domácích finančních trhů ze strany evropských investorů, kteří hledají lepší výnosy převyšující výnos, kterého mohou dosáhnout doma. Například egyptská firma Orascom získala majoritní akcie italské firmy Wind ze společnosti Enel SA, za 12 miliard amerických dolarů. Většina z nich byla vypůjčena od evropských bank (Winter, Berman, 2006). Dalším příkladem je akvizice společnosti Investcom se sídlem v Dubaii firmou MTN za 5,53 miliard dolarů, z toho 3,85 miliard bylo půjčeno od Deutsche Bank.

⁵⁵ Příjmy z ropy pro členy OPECu v roce 2005 dosáhly 429. 80 miliard USD (OPEC)

Lze konstatovat, že existuje spousta možností financování pro NMSZRZ. Některé z nich pochází z dostupnosti cash flow generovaného z oblasti přírodních surovin, který je pak reinvestován v různých formách. Další možnosti jsou z relativně štědrého trhu s pohledávkami (nebo Debt market)⁵⁶. Mnoho firem z rozvojových zemí má přístup k finančním trhům v Hong Kongu, Londýně, Bombaji, Dillí nebo New Yorku. Jiné firmy těží z podpory svých národních vlád. Tyto vlády se snaží podporovat růst ekonomiky v klíčových odvětvích. Jasný příklad přichází z Číny, kde tamní vláda hodně podporuje rozvoj telekomunikačního a ropného sektoru (Gu, 2005).

Graf č. 1. Příjmy z ropy 1972 – 2006 (Pro členy organizace OPECu)



Zdroj : Energy Information Administration

6. 2. Motiv NMSZRZ zúčastnit se globální konkurence

Podle UNCTADu (2006, str.142) logický výklad společnosti k zapojení do globální konkurence je zvýšit či chránit jejich ziskovost či kapitál. Zapojováním do globální konkurence různými způsoby umožňuje lépe využít existující konkurenční výhody a nebo zajistit či předat k těm co společnost už má. Motivy nadnárodních společností zapojit se do globální konkurence na světovém trhu se liší a řada z nich zahrnuje relativně malý domácí trh, který nestačí pokrýt operace a ambice firmy. Konkurenční tlaky důsledkem globalizačních procesů představuje další důvod, proč se firmy zapojují do globální konkurence, vládní politiky hostitelských zemích. Tyto politiky obsahují různé motivační programy, aby lákaly další zahraniční investory.

Hlavní proud literatury ve světové ekonomice uvádí, že NMSZRZ mají všeobecně pět hlavních motivů proč se zúčastnit globální konkurence: hledání přírodních zdrojů, hledání a umístění se na potenciálním trhu, strategické majetky, získání technologií nebo jen diverzifikace (Dunning, 1993,2000; Khan, 1986; a Wells,1983). Lze uvést i další důvody, jako je například snaha uniknout nevyhovujícímu domácímu prostředí, etnické pouto a ambice manažerů. Podle UNCTADu (2006) tyto motivy lze z části vysvětlit pomocí teorie stezky investičního rozvoje SIR. Podle této teorie se země stávají více industrializované či rozvinuté v průmyslu a službách, jejich firmy si pravděpodobně vybudují specifické konkurenční výhody, které jim umožňují lépe konkurovat na

⁵⁶ Je trh, ve kterém se obchoduje s dluhopisy

globální bázi (2006, str. 141). Tyto hnací síly či motivy mají různé vlivy na firmy, závisí to například na konkurenční pozici dané firmy. Hlavní motivy lze shrnout takto:

6. 2. 1. Únik z nevyhovujících daní

Unik z nevyhovujících daní představuje jeden z důvodů proč NMSZRZ hledají útočiště za hranicemi. Vysoké daně v domácím prostředí a možnost získání daňových úlev v zahraničí představují velké lákadlo nejen pro NMSZRZ, ale i pro nadnárodní společnosti v průmyslových zemích zakládající dceřinné firmy tam, kde lze využít příležitosti daňových rájů. Podle mezinárodní konference pro obchod a rozvoj (The Economist, 2005) okolo dvou třetin odlivu brazilských zahraničních přímých investic v roce 2002 - to je zhruba 35 miliard USD z celkových 53 - mířilo na Kajmanské ostrovy, Bahamské ostrovy a Britské panenské strovy.

6. 2. 2. Vertikální PZI

Nadnárodní společnosti z vyspělých zemí lákají málo placené čínské pracovníky. Na druhé straně čínské nadnárodní společnosti lákají levnou pracovní sílu z latinské Ameriky a Afriky. Dalším případem je malajská textilní nadnárodní firma Ramatex, která působí v Namibii.

6.2.3 Horizontální PZI

Indická vláda se v roce 1991 rozhodla liberalizovat své domácí trhy. Indické firmy měly možnost vyrobit kdykoliv v jakémkoliv množství, za jakoukoliv cenu a kdekoliv chtějí své produkty. V roce 2003 už vznikly nejen konkurenční firmy, které jsou schopné nejen bránit domácí trhy, ale bránit se globálně, což je v souladu s hypotézou Michaela Portera, který tvrdí, že silná domácí konkurence produkuje silné globální hráče.

6. 2. 4. Přírodní zdroje

Přírodní zdroje představují jeden z hlavních motivů expanze NMSZRZ. Největší zájem je o zdroje energie, a to zejména o ropu. Vysoký ekonomický růst Číny a Indie značně závisí na ropě, což vede ke zvyšování nabídky z jejich strany. Čína konzumovala v roce 2003 7% dodávky ropy na světě. Podle odhadů to bude v roce 2020 až trojnásobek. (Gu, 2005) Hledání ropy tak zůstává tématem národního zabezpečení. A proto mnoho velkých nadnárodních společností z rozvojových zemí je ve vlastnictví státu, například CNPC a CNOOC (Čína), ONGC (Indie) a nebo Petronas (Malajsie). Některé z těchto společností redefinovaly své poslání. Nadnárodní státní ropní společnosti modifikovaly své poslání na začátku 90. let minulého století od zabezpečení dodávky ropy z domácích zdrojů na zabezpečení dodávek do celého světa, a proto se zapojily do různých operací (od těžby ropy až na distribuci ropy a plynu). Často ve spolupráci s partnery z dalších rozvojových zemí nebo z vyspělých zemí (UNCTAD, 2006). Také čínské nadnárodní ropné společnosti, jako je CNPC a Sinopec, mají Joint venture v mnoha zemích, mezi něž patří Azerbajdžán, Nigerie, Angola, Gabon, Irán a Súdán. Malajské ropné společnosti Petronas aktivně operují ve 35 zemích světa, většinou v Asii, např. ve Vietnamu, Turkmenistánu, Sýrii a Iránu.

6. 2. 5. Etnické pouto

Etnické pouto hraje velmi důležitou roli v založení a expanzi NMSZRZ za národní hranice, zvláště pak u nadnárodních společností z asijského kontinentu. Vznik čínských nadnárodních společností v jihovýchodní Asii je převážně zásluhou čínských občanů žijících v diasporách v Indonésii, Malajsii, Thajsku, Singapuru a v menším rozsahu i na Filipínách. Početná komunita Číňanů žijících mimo vlast, mají tradičně velmi silné pouto se svým domovem (Svetličič, 2004).

Přibližně 60 milionů kulturně identifikujících s Čínou zahrnující různé etnické a jazykově odlišné podskupiny vázány s svými původu v číně, dohromady tvoří tzv. "Číňany v zamoří"⁵⁷. Ačkoliv reprezentuje menší minority, tj. méně než 10 procent v jakékoliv země, hrají velmi významnou roli v ekonomické sféře v jihovýchodní Asii, kde vlastní velkou částí společností v tom to regionů. Tyto společnosti jsou rysem rodinného typu, ale mnoha z nich jsou už velkými nadnárodními společnostmi. Dohromady tyto společnosti tvoří sít integrované obchodních činností charakterizovány svého objemu, rozsáhlost a dynamičností (Erdener, Shiparo, 2005).

Etničtí čínští investoři z Hongkongu, Macaa, Tchaj-wanu a Singapuru založili jen v Číně více než 100 000 joint venture. Indické nadnárodní společnosti, jako je Apollo Hospitals nebo Bajaj Motors, pracují na blízkém východě, ve východní Africe nebo jihovýchodní Asii, kde těží z toho, že se tam nachází početná komunita pracujících indických migrantů.

Tabulka č. 22 : Přehled největších etnických čínských společností působujících v jihovýchodní Asii (v milionech USD)

Společnost	Stát	Odvětví	Tržní hodnota	Tržby	Goografický rámeček
Singapore Press Holding Limited	Singapur	Nakladatelství	4021	581	regionální
City Developments Limited	Singapur	Hotelierství	3928	1408	globální
Genting Berhad	Malajsie	Hotelierství	3541	1223	regionální
IOI Corporation Berhad	Malajsie	Zemědělství a Rybářství	3032	1314	globální
Shin Corporations Public Company	Thajsko	Telekomunikace	2725	493	regionální
Ytl Power International Berhad	Malajsie	Veřejné služby	2643	891	globální
Venture Corporation Limited	Singapur	Elektronika	2550	1889	globální
Ytl Corporation Berhad	Malajsie	Veřejné služby	2189	1160	globální
Fraser and Neave Limited	Singapur	Nápoje	2170	2039	globální
Want Want Holdings Limited	Singapur	Potravinářství	1637	524	regionální
<i>Finanční Společnosti</i>					
United Overseas Banking Corporation	Sinapur	Bankovníctví	12971	1928	globální
Overseas - Chinese Banking corporation	Singapur	Bankovníctví	10820	1564	globální
Public Bank Berhad	Malajsie	Bankovníctví	6008	1328	regionální
Bangkok Bank Public Company Limited	Thajsko	Bankovníctví	4671	1203	globální
Great Eastern Holdings Limited	Singapur	Životní pojištění	4049	4661	regionální
Kasikorn Bank Public Company Limited	Thajsko	Bankovníctví	3162	878	globální
Hong Kong Bank Berhad	Malajsie	Bankovníctví	2162	367	regionální
Hong leong credit berhad	Malajsie	Bankovníctví	1063	668	globální
Bank of Ayudhya Public Company Limited	Thajsko	Bankovníctví	856	387	regionální
Metropolitian Bank and Trust Company	Filipíny	Bankovníctví	847	410	globální

Zdroj : UNCTAD (2006)

⁵⁷ Oversease Chinese

6. 2. 6. Získání moderní technologie

Penetrace do zahraničních trhů tlačí silně firmy k tomu, aby přijímaly nové technologie. To proto, aby si získaly a udržely konkurenční výhodu. Přístup k know-how a technologiím přes licence a Joint venture se zahraničními partnery poskytuje tu nejnovější technologii. V pozdějších stádiích svého vývoje tyto nadnárodní společnosti pravděpodobně začnou používat svou vlastní technologii k založení vlastního výzkumu a vývoje na základě svých akumulovaných znalostí. Přístup k moderním technologiím požaduje budovat schopnosti, které je pomůže absorbovat.

6. 2. 7. Motivace manažerů

Tento trend nejlépe vystihuje slova majitele a generálního ředitele egyptské telekomunikační firmy Orascom Nuiqiba Sawirisa, který řekl, že

„Lidé si myslí, že bych byl rád, kdyby mou firmu převzala nějaká velká firma jako je Vodafone. Ale mou ambicí je, aby se moje firma stala jednou z těch velkých firem jako je Vodafone“

(Business Week, March 21st, 2005)

V této souvislosti lze konstatovat, že strategie růstu a expanze NMSZRZ jsou velmi ovlivněny svým vedením, ve kterém spojují strategii expanze s vyšší úrovní efektivity. Několik indických nadnárodních společností účelně získává firmy v cizině, a to i z vyspělých zemí, jako náznak cílené strategie, která uvažuje o růstu firmy, aby využili vzniklé příležitosti. Tata Consultancy získala britskou firmu Tetly a také National Steel v Singapuru a Daewoo jednotku komerčního vozu v Jižní Koreji. Mnoho indických firem zejména v oblasti softwaru, farmacie a nebo v automobilovém sektoru řídí manažeři, kteří studovali a přinejmenším získali nějaké zkušenosti v Americe nebo v Evropě. A proto jsou tito manažeři nejen vysoce kvalifikovaní, ale také sebevědomí. Jsou sebejistí, že jsou mohou řídit globální firmu. Podle (Wall Street Journal, 2006) se jejich chování neliší od ředitelů velkých nadnárodních společností ve vyspělých zemích. To představuje významný odklon od tradice v rozvojových zemích

6. 3. Úroveň angažovanosti do globální konkurence

NMSZRZ lze podle úrovně jejich zapojování do globální konkurence rozdělit do tří hlavních kategorií takto (BCG, 2006):

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

6. 3. 1. Iniciátoři

Iniciátoři jsou ty NMSZRZ, které se zapojily do globální konkurence dříve než ostatní, a už získaly vůdčí konkurenční pozice ve svých odvětvích na globální bázi. Typickým příkladem je mexická firma Cemex, která vyrostla díky sérii mezinárodních akvizic, a dnes je jednou z největších nadnárodních společností ve výrobě a distribuci cementu na světě. Tato firma generuje vysoké rovnoměrné příjmy se svými konkurenty. Základem toho je rozvíjení unikátních schopností ve formě velmi efektivních operačních modelů, přístupu k akvizicím a globální logistice. Dalším příkladem je indická Wipro Technologies v oboru informačních technologií, která budovala svou konkurenční výhodu na základě inovačních schopností a dovedností a vysoké kvality za nízkých nákladů.

6. 3. 2. Rychlí následovníci

Tvoří další skupinu společností, které momentálně dělají rychlé pokroky ve snaze zapojit se do globální konkurence, a to na základě svých dřívějších zkušeností. Tyto společnosti mají globální ambice a mají dostatek zkušeností se zahraničními trhy. Zahrnují rovněž velké konglomeráty hledající buď přístup k novým trhům, jako je mexická firma Grupo Bimbo, nebo přístup k novým zdrojům surovin, jako je Malajská ropná společnost Petronas nebo jihoafrická těžební společnost Anglo Gold Ashanti. Některé z těchto společností mají velkou podporu vlád svých zemí, protože poskytují suroviny a zdroje pro domácí potřeby národních ekonomik.

6. 3. 3. Nově globalizující společnosti

Poslední skupina představuje firmy, které jsou v první fázi své cesty ke globální konkurenci, anebo jejichž ambicemi bylo až donedávna stát se spíše regionálními než globálními hráči. Tato skupina firem zahrnuje indickou firmu Tata Group a egyptskou firmu Orascom Telecom Holding a další. Bez ohledu na to, v jakých fázích operují tyto společnosti, všechny sdílí společnou ambici se stát skutečnými globálními hráči, což vyžaduje vymýšlení a rozvíjení různých strategií.

6. 4. Míra zapojení NMSZRZ do globální konkurence

Zákonitost měření zapojení firem do globální konkurence spočívá ve zjištění možné příčiny a důsledku globální expanze firem. (Hassel, Höpner, Kurdelbusch; Tender a Zugehör, 2003). Podle Ramaswamy a Kroecky (1996, str. 199) „většina studií měří takové proměny jako jsou tržby ze zahraničních činností v poměru k celkovým tržbám, což je nespolehlivé a má jen spekulativní charakter,.. Existují různé metody jak lze měřit firemní zapojení do procesu globální konkurence a mnoho autorů vztahuje globalizaci ke kvantitativnímu zvýšení mezinárodních činností firem (Dörrenbächer, 2000). Tyto metody nelze bevyhradně využít, protože každá proměna může mít úplně odlišný dopad na firmy. Dvě či více firem mohou mít stejnou hodnotu, ale rozložení proměn, které vytvoří hodnotu indikátorů mohou vést ke zcela odlišnému závěr. Podle Dörrenbächer

se indikátory rozdělují na **individuální** a **kombinované**.

6. 4. 1. Individuální indikátory

Individuální indikátory lze rozčlenit na indikátory *strukturální*; indikátory *výkonnosti*, a *subjektivní* indikátory.

6. 4. 1. 1. Strukturální indikátory

Zobrazují mezinárodní zapojení společnosti k určitému datu. Zde existuje několik indikátorů, které jsou členěné do dvou skupin:

a) První skupinu zahrnuje:

- ✓ počet hostitelských zemí, ve kterých společnost aktivně operuje;
- ✓ počet zahraničních filiálek společnosti;
- ✓ počet nefinančních spoluúčastí v zahraničí (např. Strategická aliance);
- ✓ objem zahraničních aktiv;
- ✓ objem aktivit s předanou hodnotou v zahraničí;
- ✓ objem outsourcingu;
- ✓ počet zahraničních pracovníků;

b) Druhou skupinu zahrnuje:

- ✓ počet burz cenných papírů, ve kterých je společnost registrovaná;
- ✓ počet akcií společnosti ve vlastnictví cizinců;
- ✓ počet cizinců ve správní radě společnosti;

6. 4. 1. 2. Indikátory výkonnosti

Indikátory výkonnosti měří úspěch či neúspěch činností společnosti spojených se zahraničními aktivitami, během určité doby (zpravidla jednoho roku) Týká se hlavně obrátů a příjmů

Obrat na straně poptávky

Základní otázka je, do jaké míry je obrat generován v zahraničí. Zde se měří objem tržby ze zahraničních operací. Indikátor se spočívá takto:

Objemu exportu z domovské země společnosti

+ tržby ze zahraničních filiálek mateřské společnosti

- export zahraniční filialky mateřské společnost do domovské země

Obrat = objem exportu firmy z domovské země + tržby ze zahraničních filiálek mateřské společnosti – export zahraničních filiálek mateřské společnosti do domovské země.

Na straně nabídky

Nabízí se tady otázka do jaké míry činnost společnost je prováděná dceřinými společnostmi v zahraničí. Zde se měří objem tržeb dceřiných společností a vypočítává se jako celkové tržby zahraničních filiálek mateřské společnosti.

6. 4. 1. 3. Subjektivní indikátory

Zobrazují jak nadnárodní společnosti pohlíží na zapojení do zahraničních aktivit, a jak vnímají role filialky v zahraničí. To obvykle naznačuje subjektivní pohled investorů na řízení společnosti nebo z jeho částí. Mnoho lidí může pochybovat o spolehlivosti tohoto indikátoru a další mohou tvrdit, že kvantitativní indikátory nejsou dostatečnými měřítky, protože je důležité brát ohledy na to jak vedení pohlíží na podnikání v zahraničí a jak o tom rozhoduje.

Subjektivní indikátory lze rozdělit na měkké (soft) a tvrdé (hard).

6. 4. 1. 3. 1. Měkké indikátory:

Existují čtyři orientace top managementu vůči své zahraniční filialce, a to jestli je vedení mateřské společnosti sleduje:

etnocentrický (ethnocentric) přístup, který je orientovaný hlavně na domovské země;

polycentrický (polycentric) přístup, kde je orientace směřovaná k hostitelské zemi;

regiocentrický (regiocentrický) přístup, kde se společnost orientuje regionálně;

geocentrický (geocentric) přístup, kde je společnost orientovaná globálně;

Zde existuje předpoklad, že míra internacionalizace společností se zvyšuje z etnocentrického přístupu přes polycentrického, a regiocentrického až ke geocentrickému přístupu.

6. 4. 1. 3. 2. Tvrdé indikátory

Tvrdé indikátory zdůrazňují význam mezinárodních zkušeností ve vedení nadnárodních společností.

Zde se srovnává jak velké zkušenosti tito špičkové manažery ze zahraničních operací mají s ohledem na celou dobu vykonávání jejich práce. Sullivan (1994, str. 332) tvrdí, že způsob jak se firmy uvažuje o mezinárodními operacemi- international mindset- se zvýší ve spojení se zaměstnáním top managerů s mezinárodní zkušeností, kterou lze statisticky vymezit.

Výběr místa , kde lze umístit zahraniční operace závisí do značné míry na motivech společnosti, zejména jestli je firma hledačem trhu a zda chce zvýšit efektivitu (při nízkých nákladech) nebo zda firma hledá specifické schopnosti (například manažerské schopnosti, přírodní či jiné zdroje). Jako další faktory zde lze uvést výskyt příležitostí či tzv. kontingentní faktory jako je strategie firmy nebo odvětví, ve kterém firma pracuje a nebo stav hodnototvorného řetězce firmy (UNCTAD, 2006, str. 14)

6. 4. 2. Kombinované indexy

Kombinované indexy jsou formované z jednotlivých indikátorů, a proto je lze považovat za výhodnější měřítko než jednotlivé indikatory:

- a) Měřítka, která jsou stavěna na jedné položce znamená, že je jeden aspekt fenoménu je reprezentován.
- b) Soustředění se na měřítko jednoho faktoru znamená to, že jednotlivé transakce mohou vést k rozporuplným výsledkům ohledně stupně internacionalizace, např.: modernizace podniku může vést ke zvýšení zahraničních aktiv společností, a zároveň vede ke snížení počtu pracovníků a to díky snížení rozpočtu s ohledem na peníze vynaložené na modernizaci podniku.
- c) Jednotlivé indikátory neumožňují systematickou kontrolu chyb; možné závislosti a transferové ceny⁵⁸

Podle Dörrenbächera (2000) si mnoho ekonomů myslí, že vypracování sofistikovaných indexů je teprve na začátku. Moosa, (2002, str. 10) rozděluje metody Kombinovaných indexů na tři:

6. 4. 2. 1. Index transnacionality

Což je indikátor UNCTADu, který zachytí velikost účasti firem v globální ekonomice. Index je založený na třech různých koeficientech:

- a) Tržby z činností společnosti ze zahraničí v poměru k celkových tržbám firmy;
- b) Hodnota majetku společnosti v zahraničí k poměru k celkové hodnotě vlastnictví společnosti;
- c) Počet pracovníků v zahraničí v poměru k celkovému počtu pracovníků téže společnosti;

⁵⁸ Transferové ceny (transfer price) je cena, ze kterou jedna jednotka společnost prodá zboží či službu jiné jednotce (afilaci) (Štěpánová, 2006, str.120).

6. 4. 2. 2. Transnational spread index:

Index můžeme spočítat tak, že budeme násobit průměr indexu transnacionality počtem všech hostitelských zemí, kde má firma zastoupení, mimo domovské.

index je vypočítán násobením průměru indexu transnacionality vzhledem k počtu hostitelkým zemím, kde firma operuje nebo-li všechny země kromě domácí země.

6.4. 2. 3 Stupeň internacionalizace (degree internationalization scale)

Tento indikátor je založen na následujících údajích:

- ✓ Tržby z činností v zahraničí v poměru k celkovým tržbám.
- ✓ Majetek v zahraničí v poměru k celkovému majetku .
- ✓ Celkový počet zahraničních dceřiných společností k celkovému počtu dceřiných společností.
- ✓ Mezinárodní zkušenost top managementu.
- ✓ Rozptýlení mezinárodních operací.

V této disertační práci autor podepřel svou analýzu jen na dvou prvních zmíněných indexech.

1) Index transnacionality

Vztahuje se k působení společnosti na domácí půdě a v zahraničí. Tento index se pokouší vyměřit poměr mezi zahraničními a domácími aktivitami nadnárodních společností. Index je navržený, tak aby dal rychlý celkový přehled o pozici různých společností, států či odvětvích v procesu internacionalizace (Letto- Gillies, 1997). Společnost je považovaná za více internacionalizovanou, je-li poměr jejích zahraničních aktivit velmi vysoký, a to je bez ohledu na to, jestli se tyto zahraniční aktivity odehrály v jediném státě nebo ve více státech. Všeobecně lze říct, že vysoký průměr indexu transnacionality je známkou toho, že nadnárodní společnost má více investic v zahraničí.

Obecně když srovnáváme ITR mezi 100 největšími nadnárodními společnostmi (95 procent pochází z triád) a jejich protějšků z rozvojových zemí zjistíme, že ITR je vyšší u nadnárodních společností z vyspělých zemí nicméně v poslední době index pro nadnárodní společnosti z rozvojových zemí se zvýšil a začal se dohánět indexem 100 největších nadnárodních společností. Podle UNCTADu (2006) se mezera mezi nimi zúžila až do roku 2001 a od té doby vypadá jako by stabilizovala.

Když srovnáváme mezi různými regiony v rámci 100 největších nadnárodních společností – včetně těch z rozvojových zemí, zjistíme, že existuje velmi napadný rozdíl mezi zeměmi a regiony. Nadnárodní společnosti z Latinské Ameriky, Karibiku, Jihoafrické republiky a USA, v průměru patří mezi nejméně trancionalizované. Zatímco Francie a UK patří mezi nejvíce trancionalizované. Z rozvojových zemí jsou nejvíce trancionalizované j nadnárodní společnosti z jihovýchodní Asie.

Tabulka č.23: Srovnání hodnoty ITR mezi regiony za roky 2003, 2004 (hodnota a počet společností)

Region/ ekonomika	ITR Průměr		Počet společností
	2003	2004	
Top 100 největší nadnárodních společností z	55,8	56,8	100
USA	45,8	48,2	25
Francie	59,5	62,3	15
Německo	49,0	52,2	13
UK	69,2	70,5	11
Japonsko	42,8	52,0	09
Top 100 z Rozvojových zemích z		50,7	100
Afriky (JAR)		48,0	10
Jihovýchodní Asie		57,2	21
Východní Asie		53,2	55
Latinské Ameriky		38,1	12

Zdroj UNCTAD (2006)

2) Transnational spread index

Index ukazuje jak je nadnárodní společnost rozšířená v hostitelských zemích. Tento indikátor posuzuje plošné rozšíření aktivit s ohledem na počet statů, ve kterém má společnost přímou vazbu v podobě filiálky, pobočky či sdružení. Společnost má vysoký stupeň internacionalizace v případě, že operuje v mnohých státech. Index se obecně vztahuje spíše k umístění činností zahraničních společností a ne k jejich hodnotám, a nerozlišuje mezi tendencí rozšířit tržby nebo šířit výrobní zařízení do hostitelských zemí.

Význam tohoto indexu spočívá v tom, že (UNCTAD, 2006, str. 34):

- 1) Rozšíření zeměpisného rozsahu operací firem ovlivňuje jejich strategické pozice.
- 2) Ovlivňuje jejich schopnosti rozvíjet se a šířit znalosti a inovace.

Tabulka č. 24 : Srovnání mezi II a ITR top 100 a top 100 z rozvojových zemí

Odvětví	Největší TNC		TNC z rozvojových zemí	
	II	ITR	II	ITR
Motorová vozidla	58,8	52,3	65,2	21,9
Elektronika / elektrické přístroje	73	53	65,2	67,3
Ropa	61,2	53,9	25,2	32,3
Famaceutické	79,2	59,1		
Telekomunikace	54,6	53,7	52,9	51
Veřejné služby	58,8	48,7		
Kovové výrobky	77,1	63,7	39,9	29,5
Potravinářství a a nápoje	67,7	80,3	58,2	37,3
Přeprava a sklad	82,7	41,8	52,4	61,5
Celkem	65,9	56,8	49,9	50,7

Zdroj: UNCTAD (2006)

Další aspekt zapojení společností do globální konkurence je intenzita zahraničních činností podle počtu zahraničních filiálek, tento indikátor je nazývan „index internacionalizace (internationalization index- II). V průměru více než 65 procent filiálek 100 největších nadnárodních společností je umístěno v zahraničí. V našem případě a na základě 25 zde zkoumaných nadnárodních společností z rozvojových zemí, je průměr překvapivě větší, jde o 67,07 procent.

Tabulka č. 25 : NMSZEZ, původ,
odvětví, aktiva, tržby, zeměšnance,
ITR , II indexy, počet hostitelských
zemí

Číslo	Společnost	Stát	Odvětví	Aktiva (v milionech USD)		Tržby (v milionech USD)		Počet zaměstnanců		ITR (%)	ITR (%)	Počet filálek			Počet hostitelských zemí	
				Ze zahraničí	Celkem	Ze zahraničí	Celkem	v zahraničí	celkem			v zahraničí	Celkem	II		
1	Kepl International limited	Singapur	Diverzifikované	1361	5928	924	2426	12177	22186	61	37,9	49	256	19,1	27	
2	Huchison Whampoa limited	Hongkong -Čína	Diverzifikované	67638	84162	11426	23080	150687	182000	28	70,9	84	93	90,3	42	
3	Petronas	Malejsie	Ropa	22647	62915	10567	36065	4016	33944	80	25,7	167	234	71,4	31	
4	Cemex S.A.	Mexico	Stavebnictví	13323	17188	5412	8059	16822	26679	30	69,2	42	56	75	51	
5	MTN Group Limited	JAR	Telekomunikace	2819	5216	2068	5150	2713	6258	52	45,9	6	16	37,5	6	
6	Sime Darby Berhad	Malajsie	Diverzifikované	1838	4088	2636	3922	6207	24916	51	45,9	146	237	61,6	12	
7	Grupo Bimbo SA de CV	Mexiko	Potravinářství	1166	3020	1483	4592	16263	74000	73	31	17	71	23,9	17	
8	San Miguel Corporation	Flipíny	Potravinářství	1072	4183	4009	3105	4102	26400	89	18,1	8	17	47,1	20	
9	Orascom Group	Egypt	Diverzifikované	1067	2080	859	1396	22573	44000	46	54,7	2	3	66,7	20	
10	Anaglo Gold Ashanti	JAR	Hornictví	2301	3964	1577	2700	30821	53972	54,4	75	19	21	90,5	10	
11	Flextronics	Singapur	Elektronika	3488	4897	5903	7812	76187	99000	5	81,5	25	56	75	34	
12	Gerdau	Brazílie	Ocel	2089	4093	4756	8200	5977	18995	31	41,7	120	207	58	9	
13	CP Pokphand	Thajsko	Potravinářství	20451	35224	10400	13000	120000	200000	10,6	51,8	21	25	84	20	
14	Sabir	S. Arábie	Petrochemické	20870	40270	2356	3800	7451	17000	21	63,9	99	277	35,7	14	
15	Huawei	Čína	IT technologie	2451	5245	4756	8200	10563	61000	63	94	90	100	90	30	
16	Ranbaxy	Indie	Farmaceutické	2312	3682	1096	1340	8325	10500	4,6	14	9	80	85	49	
17	Wipro	Indie	IT technologie	8300	18130	2356	2380	50000	200453	26	78,6	35	62	56,5	30	
18	Tata Group	Indie	Diverzifikované	2504	49550	5575	21900	90258	202713	52	62	176	253	69,7	25	
19	Embraer	Brazílie	Lehká letadla	18556	25478	3655	3807	2890	19265	49	42	10	13	76,9	6	
20	Dubai Worls Ports Empresas CMPC	Spojené Emiráty	Správa přístavů Lesní hospodářství	97254	120255	12757	15376	30000	34000	85	90	53	58	91,4	24	
21	Astra International	Chile	Obchod	286	1373	1635	2129	5157	8517	36	25	36	53	68	30	
22	Johnson Electric	Indonésie	Obchod	2362	4200	585	1100	70231	118700	19	14	28	35	80	18	
23	Etisalat	Čína	Elektromotory	36967	91840	694,32	1052	27548	40000	16,5	49,6	32	48	48	30	
24	Mobile Telecommunication Company (MTC)	Spojené Emiráty	Telekomunikace	8480	11137	385	1100	3000	10000	37,7	75	8	10	80	19	
25		Kuvajt	Telekomunikace	879	1218	975	1210	7214	10000	3,4	19	21	22	95,5	20	
Celkem												1303	2303	Průmer 23,76		

Zdroj: UNCTAD (2004, 2005, 2006, roční zprávy jednotlivých společností za roky 2004-2006, webové stránky též společností)

Výběr místa, kde lze umístit zahraniční operace závisí do značné míry na motivech nadnárodních společností, zejména jestli jsou hledači trhu, a nebo je snaha zvýšit efektivitu (nízké náklady) či patřání po specifických zdrojích a schopnostech, které jim umožňují lépe konkurovat na globální ekonomické scéně například, manažerské schopnosti, přírodní či jiné zdroje. Další faktory lze uvést získání příležitostí či tzv. Kontingentních faktorů jako jsou strategie firmy, odvětví, ve kterém pracuje firma a nebo stav hodnototvorného řetězce firmy (UNCTAD, 2006, str. 14)

Tabulka č.23 ukazuje rozložení 25 nadnárodních společností zkoumaných v této disertační práci. Každá ze zde zkoumaných nadnárodních společností z rozvojových zemí hostuje nejméně v 6 zemích. 11 z 25 společností hostuje až v 6 až 21 zemích, a zbytek hostuje ve více jak 21 zemích. A v průměru tyto společnosti hostují v 23,76 (viz tabulku č. 25), je to o polovinu méně než průměr velkých nadnárodních společností z rozvinutých zemí. Podle UNCTADu (2003, 2006) největší nadnárodní jako jsou IBM, Nestlé, či Unilever společnost⁵⁹ hostuje v průměru v 44 zemích světa (viz tabulku č. 27). Lze si všimnout, že třetí ze zde zkoumaných společností z rozvojových zemí už spadají do tohoto průměru a dalších 6 společností se k tomu přiblíží. Z toho plyne, že v budoucnu i větší počet nadnárodních společností bude hostovat ve více zemích.

Tabulka č 26 : Rozložení 25 nadnárodních společností v hostitelských zemích

Počet hostitelských zemí	Hostuje v méně než 6 zemích	Hostují ve více než 6 zemí, ale méně než 21	Hostují ve více než 21 zemích
Počet společností	-	11	14

Tabulka č. 27: Top 20 největších nadnárodních společností s počtem hostitelských zemí

Společnosti	Domovské země (původ)	Odvětví	Počet hostitelských zemí
Deutsche Post	Německo	Přeprava a sklady	102
Ford motor company	USA	Automobil	98
Nestlé	švýcarsko	Potravinářství a nápoj	97
Royal Dutch / shell	UK/ Nizozemí	Ropa	93
Siemens	Německo	Elektrická elektronické zařízení	84
Uniliver	UK/ Nizozemí	Devezifikované	83
Basf	Německo	Chemikálie	74
Bayer	Německo	Farmaeuctické a chemikálie	67
IBM	USA	Elektrická elektronické zařízení	63
Total	Francie	Ropa	63
Sanofi- Avents	Francie	Farmaeuctické	61
Novartis	Švýcarsko	Farmaeuctické	56
British American tobacco	UK	Tabák	55
Nokia	Finsko	Telekomunikace	54
Altria Group	USA	Tabák	54
Pinault - Printemps Redoute	Francie	Velkoobchod	54
United Technologies Corp.	USA	Převážní zařízení	54
Abbott Laboratories	USA	Farmaeuctické	52
Volvo	Švédsko	Vozidla	52
Lafarge	Francie	Cement	51

Zdroj: UNCTAD Investment Brief (2003)

Průměr : 68,35

⁵⁹ The World's Largest Transnational Corporation (TOP 100 TNC)

6.4.3. Nejvíce preferovaná destinace

Čína představuje země s nejvíce preferovanou destinací pro umístění filiálek nadnárodních společností z rozvojových zemí. Čína – včetně Hongkongu a Tchajwan hostuje 112 filiálek. Za ní jsou Spojené státy amerických, kde se nachází 91 filiálek. Vysoký počet filiálek nadnárodních společností z rozvojových zemí v USA pramení z toho, že mnoho nadnárodních společností z rozvojových zemí umístí svá centra výzkumu a vývoje ve Spojených státech či využijí výhody velkého trhu.

Obecně lze si všimnout, že filiálky jsou přibližně rozměrně rozdělené mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi.

Tabulka č. 28: Preferovaná destinace pro umístění filiálky nadnárodních společností z rozvojových zemí

Stát	Počet filiálek z rozvojových zemí
Čína – včetně Tchaj Wanu a Hong Kongu	112
USA	91
Brazílie	83
Indie	78
UK	65
Malajsie	60
Singapur	55
Mexiko	48
Austrálie	44
Německo	40
Španělsko	38
Spojené emiráty	35
Egypt	33
JAR	30
Francie	29
Itálie	27
Thajsko	25
Nizozemí	23
Filipíny	18
Súdán	10
Ostatní	340

Zdroj: webová stránka NMSZRZ

Tabulka č. 29: Preferované destinace pro 100 největších nadnárodních společností za rok 2003

Rozvinuté země	Afrika	Asie a tichomoří	Latinská Amerika	Jihovýchodní Evropa a Ruská federace	
UK	98 ⁶⁰	JAR 43	Hong Kong - Čína 67	Brazílie 75	Rusko 45
Nizozemí	95	Maroko 27	Singapur 65	Mexiko 72	Rumunsko 30
USA	92	Egypt 26	Čína 60	Argentina 63	Ukrajina 20
Kanada	87	Keňa 20	Turecko 52	Venezuela 56	Bulharsko 15
Francie	82	Nigerie 17	Tchaj wan 49	Chile 46	Chorvatsko 10
Německo	81	Tunisko 16	Malejsie 47	Kolumbia 44	Srbsko 9
Italie	78	Cote IVOIRE 15	Korea 42	Peru 34	Kazachstán 8
Španělsko	77	Kamerun 12	Indie 38	Panama 28	Azerbajdžán 5
Švýcarsko	77	Gabon 9	Thajsko 36	Bermuda 23	Bosnia a Hercegovina 4
Belgie	75	Ghana 9	Spojené emiráty 31	Evador 22	Uzbekistán 4

Zdroj: UNCTAD Investment Brief, 2005

6. 4. Konkurenční výhody NMSZRZ

NMSZRZ vlastní několik konkurenčních výhod. Tyto konkurenční výhody hrají velmi významnou roli v pokusech zapojit se do globální konkurence. Některé z těchto společností tyto výhody vytvořily a pěstují je mnoho let. Některé z nich jsou schopné využít domácích podmínek jako je přístup k trhu nebo k nerostným bohatstvím jako je ropa, která je spojovaná s veřejnými společnostmi a nebo přístupem k levným fondům, které se pak mohou přeměnit na konkurenční výhody (UNCTAD, 2006). Tyto konkurenční výhody lze shrnout takto:

6. 4. 1. Výhody z nízkých nákladů práce a levných surovin

Nejvýznamnější konkurenční výhody NMSZRZ, které umožňují penetraci do mezinárodních trhů, jsou nízké pracovní náklady a levné suroviny (Connolly, 1984). Pracovní náklady zahrnují náklady managementu, náklady na kvalifikované a nekvalifikované pracovníky. Nejen, že náklady na řízení a kvalifikované pracovníky jsou zásadně menší než u jejich protějšků ze Spojených států⁶¹, Japonska a Evropy, ale navíc tyto firmy občas zaměstnávají nekvalifikované pracovníky, kteří jsou ohodnocováni podle domácích poměrů. Náklady na pracovníka v rozvojových zemích jsou o 10 až 20 nižší než ve vyspělých zemích. Tato výhoda se promítne v úsporách na nákladech u konvenčního zákazníka o 20 až 40 procent. Například průměrné náklady na pracovníka za hodinu práce v Číně činí 1,0 USD ve srovnání s 4,5 USD ve východní Evropě a 20 až 25 USD v Severní Americe a Západní Evropě a Japonsku (BCG, 2006).

⁶⁰ Znamená to, že 98 z 100 největších nadnárodních společností je hoštěno v této zemi.

⁶¹ Náklady domácího manažera pracujícího v zahraničí jsou v průměru třikrát vyšší, než kdyby pracoval doma. Celkově, balík zahrnující všechny náklady včetně všech výhod činí 300 000 až 1 000 000 USD ročně (Stewart, Hall, 1999).

Tabulka č. 30: Průměrná hodinová mzda ve výrobě ⁶² (v USD)

Stát	USD	Stát	USD
Indonésie	0,5	Česko	4,0
Čína	1,0	Polsko	4,2
Thajsko	1,2	Maďarsko	4,5
Rusko	2,0	Jižní Korea	11
Indie	2,2	Japonsko	22
Malajsie	3,0	Kanada	23
Mexiko	3,2	Zapadání Evropa	24
Brazílie	3,5	USA	25

Zdroj : BCG, 2006

Nižší náklady na dodávky a suroviny z rozvojových zemí je také důležitý aspekt konkurenční výhody NMSZRZ, a to platí pro stroje i technologii a další vstupy používané ve výrobě. Záleží to na konkrétní zemi, zda vlastní dostatek surovin nebo energie. Země jako jsou Brazílie, Saudská Arábie, Kuvajt, Mexiko nebo JAR budují konkurenční výhody na nízkých nákladech surovin. Nízké náklady a dostupnost železné rudy, zlata, ropy, dalších nerostných bohatství jsou základem konkurenční výhody firem Gerdau, Anglo gold Ashanti, Copec, a Sabic. Například nadnárodní společnosti z oblasti Perského zálivu mají konkurenční výhodu plynoucí z hojnosti surovin pro strojní zpracování v petrochemickém průmyslu⁶³. Například saúdskoarabská Adamci může dodávat plyn domácím výrobcům velmi výhodně za cenu 0,75 USD za jednotku britského tepelného (*British thermal unit- Btu*)⁶⁴, firmy z Iránu ho dodávají za 1,25 USD za jednotku ve srovnání s 5,70 USD per Btu, které musí platit američtí výrobci za jednotku na volném trhu.

Další výhody vyplývají z *nízké pořizovací ceny zařízení a vybavení*. V mnoha rozvojových zemích lze postavit výrobní zařízení v ceně kolem 60 procent obdobných zařízení ve vyspělých zemích. Úspory vyplývají nejen z nízkých nákladů stavebních prací, engineeringu, služeb architektonického řešení, ale také z nízkých nákladů stavebních materiálů. Další úspory vyplývají z cen strojů a zařízení, které jsou o 20 až 60 % nižší, než stejně hodnotný materiál ve vyspělých zemích.

⁶² Platí také i pro další služby, jako je programování softwaru, call centra a engineering

⁶³ Zatímco firmy z Perského zálivu zvýšily v roce 200 světovou produkci etylénu jen o 7 procent, v roce 2010 by to bylo 16 procent a v roce 2020 by nahradily Spojené státy jako největší výrobce etylénu na světě, ze kterého 80 až 90 procent proudí do světových trhů (Sabic).

⁶⁴ Je jednotka pro měření energie v USA i Británii a je definovaná jako množství energie potřebné ke zvýšení teploty jedné libry vody o jeden stupeň Fahrenheita.

6. 4. 2. Přiměřenost (vhodnost) technologie

Vhodnost technologie spočívá v jednodušší údržbě, v dostupnosti náhradních dílů a celkově je levnější. V mnoha případech technologie zakoupená v rozvinutých zemích je přizpůsobená na domácími poměry. Technologie těchto firem však nejsou jen napodobené nebo přizpůsobené. Některé NMSZRZ jsou schopny inovovat a z toho těžit. Jihoafrická telekomunikační firma MTN, která je jednou z firem zkoumaných v této disertační práci, přišla v roce 1996 (tj. pouze dva roky po svém založení) se dvěma novinkami. Tyto dvě novinky vycházely z potřeby zákazníků, chudých Jihoafričanů. Tyto novinky spočívaly v zavedení krátké textové zprávy (sms) a předplacené karty na mobil⁶⁵. Poté tyto novinky měly velký celosvětový ohlas a tím změnily celé telekomunikační odvětví.

A navíc některé země už rozvinuly nové technologie vhodné pro malé a střední podnikání, a jsou další země jako je Indie, Korea a Brazílie, které už mají za sebou významné pokroky v zakládání vědecké báze, která podporuje výzkum a vývoj. Některé z nich jsou giganty v některých oblastech, jako je Indie v softwarovém inženýrství. 6 z 25 zde zkoumaných společností i disponuje velmi kvalitní úrovní výzkumu a vývoje. Dokonce indická Wipro Technologies je považovaná za největšího samostatného poskytovatele služeb výzkumu a vývoje na světě. OGP Technical Services Sdn Bhd, která je dceřinou společností firmy Petronas, malajské národní ropné společnosti, se doposud ujala projektů v hodnotě více než 17 miliard amerických dolarů. Čínská společnost Huawei investuje minimálně 10 procent ročního příjmu do výzkumu a vývoje, aby udržela krok s konkurenty a roku 2005 jí bylo dokonce schváleno 1765 světových patentů a 11 000 domácích. Výzkum a vývoje hraje klíčovou roli v růstu a expanzi petrochemické saúdskoarabské nadnárodní společnosti Sabic. A právě tyto výzkumné schopnosti byly hlavním důvodem akvizice nizozemské petrochemické firmy DSM za přibližně 2,25 miliard eur.

6. 4. 3. Obeznamenost s některými pracovními podmínkami v zahraničí

Obeznamenost s některými pracovními podmínkami v zahraničí, zvláště pak v rozvojových zemích, představuje konkurenční výhodu proti nadnárodním společnostem z vyspělých zemích v případě, že obě operují ve stejné oblasti. Tyto pracovní podmínky zahrnují nedostatečné infrastruktury, což je rozsáhlý veřejný sektor, ačkoliv byly snahy zprivatizovat veřejný sektor. To je však ztíženo byrokracií, kulturní svébytností, postojem tamních lidí k práci, výhodou prodávávat zákazníkům s nízkým příjmem, vyrovnávat se s nevyspělou logistikou a distribučními cestami. Vyrovnat se zvládáním častých a rapidních změn vnějšího prostředí, a přesto konkurovat, i když firma disponuje nedostatkem talentovaných manažerů. Ve zkratce to znamená, že všeobecné podmínky podnikání, jako je konkurenční prostředí, ve kterém tyto firmy vyrůstající v konkrétním domácím prostředí dává jim umožňují využít této výhody, když se jim naskytne příležitost operovat v podobném prostředí v zahraničí.

⁶⁵ tyto karty se původně jmenovaly „pay as you go“ a nebo „zaplaťte tolik, kolik můžete“

6. 5. Omezení NMSZRZ

NMSZRZ mají několik nedostatků. Tyto nedostatky oslabují jejich globální konkurenceschopnost. Tyto nedostatky lze členit takto (BCG, 2006):

6. 5. 1. Nedostatek znalostí zahraničních zákazníků

NMSZRZ dostatečně neznají chování, přání a preference zahraničních zákazníků, zejména ve vyspělých zemích. Bez dlouhodobého působení v zahraničí lze jen těžko porozumět potřebám těchto zákazníků a vyhovět jim. Je to výsledek působení souboru různých faktor a vyžaduje hodně úsilí týkajícího se cen produktů, jejich kvality, spolehlivosti, atd.

6. 5. 2. Pomalá míra inovace

I když několik těchto společností disponuje velmi kvalitní základnou výzkumu a vývoje, která jim umožňuje inovovat, většinou se však setkají s problémem pomalé inovace. Je třeba více usilovat o zlepšení a rozvoj možností inovačních dovedností. Tímto způsobem se lze lépe připravit na konkurenci na globální bázi. Příkladem je indická firma Wipro, která těžila z dostatku domácích inženýrů, podpory státu a podnikavého ducha svých manažerů a vybudovala jednu z největších a nejkvalitnějších inovačních dovedností na světě.

6. 5. 3. Nedostatek ochrany autorských práv

Má za následek, že některé firmy se překlánějí ke kopírování známé značky. I přesto, kopírování může vést ke vzniku dovedností a schopností pro takovéto firmy. Příkladem je čínská společnost Huawei, která byla dlouhá léta nařčena z toho, že kopíruje americkou firmu IBM, a dnes s ní firma IBM spolupracuje.

6. 5. 4. Nedostatek přístupů k efektivním distribučním kanálům

Přístup k efektivním distribučním kanálům představuje klíčovou úlohu v konkurenčním boji na globální bázi, bez toho si lze těžko představit úspěch NMSZRZ na celém světě. Vyžaduje to vypracování dlouhodobých vztahů s místními distributory, sledování vlastních distribučních cest, leckdy i spolupráci s konkurencí, znalosti místních poměrů, hodně investovat a to i dlouhodobě. Mexická Cemex a chilská Copec vlastní i logistické společnosti a staví si i vlastní přístavy pro export svých produktů.

6. 5. 5. Nedostatek velmi silné a známé značky

Silné a celosvětově známé značky si vytváří zákazníci. Tito zákazníci pak svou loajalitou a vytrvalostí pomohou vytvořit a udržet silnou konkurenční pozici na celém světě. Je velmi těžké stvořit značku, která bude hodně povědomá celosvětově. V tom hrají roli různí činitelé. Je to dlouhodobý proces, který vyžaduje hodně úsilí a investice na vytvoření image, na reklamu, zlepšení kvality atd. Je třeba také překonat mnoho překážek.

6. 5. 6. Nedostatek zkušeností z řízení portfolia zahraničních operací

Neschopnost některých NMSZRZ převzít některé americké či evropské firmy je podle odborníků důkazem toho, že jim chybí zkušeností z řízení portfolia zahraničních operací. Čínská ropná společnost CNOOC neuspěla ve svém pokusu získat americkou ropnou společnost Unocal, a firma Dubai Ports Worlds ze Spojených arabských emirátů neměla možnost dokončit převzetí britské firmy POI včetně její operace v USA. Právě tyto příklady odborníci považují především za důsledek nedostatku zkušeností vyplývajících z podobných transakcí ve minulosti. Tyto NMSZRZ nesprávně ohodnotily dopad těchto akvizičních činností na národní ekonomiky zmíněných států a podcenily reakce veřejnosti. To proto, že se týkalo tzv. strategických odvětví, jakými jsou ropný průmysl nebo správa přístavů. V prvním případě šlo o obavy o plynulost dodávky ropy a ve druhém případě šlo o obavy z teroristických útoků.

6. 6. Strategické volby

K tomu, aby vytvořily a udržely konkurenční výhodu v globální konkurenci, používají NMSZRZ několik strategických modelů. Volba strategie u nadnárodních společností z rozvojových zemí se neliší v podstatě od jejich protějšků z vyspělých zemí, zaleží to na interní zdroje a schopnost společností a na vnější prostředí. Někdy ale modifikují generické konkurenční strategie dle vlastních podmínek.

6. 6. 1. Vytvoření globální značky

Znamená růst a globální expanzi a to pomocí budování velmi silné domácí značky, se kterou se následně vstoupí na světový trh. Příkladem jsou mexické společnosti Cemex a Grupo Bimbo. Tyto firmy mají domácí tržní podíly (40, respektive 60 procent) v jejich odvětvích a dále se šířily do světa, do více než 17 zemí. Obě firmy vyrostly pomocí akvizic domácích a zahraničních společností nebo vybudováním nových továren. Tyto firmy přinesly na mezinárodní trh nepřetržitý proud nových procesů a produktů; například způsobem, jakým Cemex integruje operace nově získaných firem.

Domácí prostředí poskytuje nízkonákladovou základnu, což umožňuje rozložit náklady napříč hodnototvorným řetězcem. Navíc umožňuje stavět na svých vlastních zkušenostech, které získávají přes joint venture a strategické aliance s dalšími zahraničními partnery.

Zde lze konstatovat, že firmy v této kategorii budovaly svou mezinárodní reputaci na základě doma vybudovaných produktů, které pak měly velmi široký globální ohlas a nebo tyto produkty, respektive značky, lze nějakým způsobem ovlivňovat tak, aby vyhověly novým trhům s nejnižšími náklady. Tím způsobem dosáhla firma Cemex tržby až 15 miliard dolarů, tj. o 2 miliardy dolarů méně než vedoucí francouzská firma Lafrage se 7 miliardami dolarů za rok 2005.

6. 6. 2. Engineering a inovace

Tyto firmy se zapojí do globální konkurence pomocí marketingu svých inovačních technologií, které jsou záležitostí schopností v jejich engineeringu a výzkumu. Příkladem je indická IT společnost Wipro Technologies, která rapidně expandovala do světa poskytováním softwarové podpory firmám na celém světě. S rozšířením offshoringu a outsourcingu firma Wipro velmi rychle rostla a její tržby se zvýšily z 545 milionů dolarů v roce 2000 až k 1,8 miliardám dolarů v roce 2004, i když dříve kladla důraz na nízké náklady. Dneska většinou opět vytvoří hodnotu navrhováním procesů svých klientů. To je úkol, který potřebuje celkové procesně-inovační schopnosti.

Stojí za zmínku říct, že Wipro dostává inovace do dalších úrovní tím, že buduje rozsáhlé inženýrské schopnosti, výzkum a vývoj bude dalším předmětem globální konkurence. Wipro je už největším poskytovatelem služeb výzkumu a vývoje pro třetí osobu na světě. Nabízí kompletní rozsah služeb výzkumu a vývoje, což zahrnuje produktovou strategii, design hardwaru, konzultace v odvětvích automobilů, domácích spotřebičů, elektroniky a zdravotních zařízení. Wipro s dalšími IT firmami jako je Tata, Info Systems, Cisco způsobily převrat v odvětví IT služeb, zejména v outsourcingu, v odvětví s ročním obratem v hodnotě 650 miliard dolarů.

Globálně konkurovat na základě inovačních schopností vyžaduje mobilizaci talentů způsobem, který umožňuje vytvoření a udržení konkurenční výhody nad konkurenty z vyspělých zemí na jejich půdě. V mnoha oblastech počet talentovaných inženýrů z rozvojových zemí rapidně roste. Společnosti, které sledují tento model, jsou aktivní především v odvětvích telekomunikačních zařízení, letectva, zařízení do automobilů nebo IT služeb.

6. 6. 3. Globální vůdcovství v určité výrobní kategorii

Tato skupina firem globálně expanduje jako specialisté a globální lídři, zpravidla v jedné specificky úzké výrobní kategorii. Například čínská firma Johnson Electric je globálním vůdcem v odvětví malých elektrických motorů do automobilů, pro spotřebitele a další komerční použití v Číně je tato firma schopná vyrobit až 3 miliony motorů denně. Kromě Číny jsou jejich operace doplňovány dalšími výrobními stanovišti v Latinské Americe, USA a v Evropě a kromě toho mají centra výzkumu a vývoje v Izraeli, Japonsku a USA. Důraz firmy je kladen na kombinaci agresivního růstu a expanze s akviziční strategií. Firmy v této kategorii sdílí relativně dobře definovaný trh pro své výrobky, velmi vysoce kvalitní výzkum a vývoj a globální logistiku. Jejich specializace jim umožňuje, aby byly o krok před konkurenty v nákladech, inovaci a pochopení budoucích potřeb zákazníků.

6. 6. 4. Použití výhody domácích zdrojů

Existují skupiny firem, které provádí marketing svých produktů na základě výhod, které mají ve svých zemích (například přítomnost zdrojů). Příkladem je filipínská firma San Miguel a malajská firma Charoen Pokphand Group. Obě firmy pracují napříč celým hodnototvorným řetězcem od farmářských prací až po marketing hotových jídel. Tyto firmy se soustřeďují na výrobní kapacity v domácích trzích, zatímco investují do budování schopností v dodavatelských hodnototvorných řetězcích. Jejich konkurenční schopnosti vychází z dostupnosti výrobních zdrojů z nízkých nákladů. Doplnují ji o vlastní schopnosti firmy v oblasti globálních distribučních kanálů. Tyto firmy obecně pracují v odvětvích fosilního paliva, hornictví a hotových jídel.

6. 6. 5. Přesunutí nových modelů obchodní činnosti do nových trhů

To znamená zbudování regionálního nebo globálního portfolia. Jde o strategie, které se obecně používají v domácím prostředí. Příkladem je mexická firma Cemex. Cemex je jedním z největších výrobců cementu na světě. Tato firma vertikálně integruje své operace ve více než 50 zemích v různých částech světa. Úspěch Cemexu spočívá v jeho specifickém přístupu k akvizicím v tzv. akvizici „*Cemexovou cestou*“⁶⁶, kde Cemex řídí operace nových akvizic a integruje je do chodu firmy na základě univerzální formule, která je stavěna na schopnostech, které pokrývají každý aspekt obchodu včetně řízení továren, dodavatelského hodnototvorného řetězce, řízení distribuce a služeb konečnému zákazníkovi. Tato formule zaručí, že do jednoho roku nová akvizice začne fungovat jako součást hodnototvorného řetězce společnosti.

Zpravidla tyto firmy expandují jedním ze tří způsobů:

- i. Za prvé, mají obsáhlou formuli pro akvizice, trhy, operace atd.;
- ii. Za druhé, vytvoří prvenství pomocí určitých kritických dimenzí, jako např. firma Charoen Pokphand Group, která vytvořila efektivní operace skrz technologii;
- iii. Za třetí, využívají další výhody, jako jsou kulturní podobnosti, sdílení jazyku, politické vztahy, které jim poskytují přednostní přístup k trhům, jako je Orascom Telecom, kde je využívána domácí základna k expanzi do sousedních států

Lze také říct, že firmy v této skupině jsou v prvních fázích svého zapojení do globalizačního procesu.

6. 6. 6. Získání přírodních zdrojů

Na rozdíl od ostatních modelů, pravý důvod zapojení těchto společností do globální konkurence a jejich expanze do zahraničí spočívá nejen v hledání zisku, ale spíše ve snaze získat suroviny pro domácí trhy. Příkladem je malajská ropná společnost Petronas a dalšími jsou jihoafrická Anglo gold Ashanti, chilské společnosti Copec

⁶⁶ „Acquisition the Cemex’s way“

a Empreras. Tyto firmy působí buď v oblasti fosilního paliva, zpracování kovu anebo hornictví. Bez ohledu na jejich původ mají obvykle solidní podporu svých národních vlád, které jim pomáhají získat majetek v zahraničí.

Shrnutí

NMSZRZ od jejich konkurentů z vyspělých zemích odlišují tři hlavní charakteristické rysy. Jsou to vlastnictví veřejného charakteru, nedostatek technologických schopností a kapitálová neomezenost vyplývající z ochoty jejich vlád poskytnout finanční prostředky nezbytné pro jejich růst a expanzi, ale také z proudu financí ze strany evropských investorů hledajících lepší výnosy převyšující ty, které mohou získat doma.

Motivy NMSZRZ zúčastnit se globální konkurence spočívají v hledání způsobu, jak uniknout nevyhovujícím daním v domácím prostředí. Dále ve vertikálních PZI, což znamená umístění výrobních procesů a různých stadií výroby tam, kde jsou nelepší podmínky a marketing v blízkosti spotřebitelů a výstavba center pro výzkum a vývoj v místě, kde se dají nalézt kvalifikované pracovní síly. Dalším motivem je vyhnout se konkurenci v domácím prostředí tím, že uniknou omezenosti jejich domácích trhů a hledají nové trhy. Přírodní zdroje představují jeden z hlavních motivů proč se NMSZRZ účastní globální konkurence. Největší zájem je o zdroje energie, a to zejména o ropu. Dalším důležitým motivem je přístup k technologiím, a proto NMSZRZ různými způsoby intenzivně spolupracují se zahraničními partnery. Bez lidského faktoru, zvláště pak ctižádostivých manažerů, nemohou tyto firmy plánovat a provést expanzivní strategii. Zde úloha manažerů spočívá v tom, že spojují firemní expanzivní strategie s vyšší úrovní efektivnosti.

Angažovanosti NMSZRZ do globální konkurence lze rozdělit do třech hlavních kategorií: iniciátoři, rychlí následovníci a nebo nově přicházející korporace. *Iniciátoři* jsou ty NMSZRZ, které se zapojily do globální konkurence dříve než ostatní a získaly vůdčí konkurenční pozice ve svých odvětvích na globální bázi. *Rychlí následovníci* následují velkými kroky iniciátory ve snaze zapojit se do globální konkurence. *Nově přicházející směřující nahoru* jsou ty firmy, které jsou v první fázi své cesty ke globální konkurenci, anebo jejichž ambicí až donedávna bylo stát se spíše regionálními než globálními hráči.

NMSZRZ občas operují v chudých zemích lépe než jejich protějšky z vyspělých ekonomik. To proto, že mají menší náklady, i když disponují jen s nevelkými zisky. Jejich technologie⁶⁷ jsou zaostalejší než u protějšků, zato ale lépe vyhovují zemím, kde se použijí. Často jsou blízké hostujícím zemím a to zeměpisně i kulturně. Vypadají, že mají více zkušeností s investičním rizikem v zemích, kde je politická a ekonomická situace nepředvídatelná. Tyto firmy jsou ochotné více riskovat a směřovat do míst, kam jejich protějšky z vyspělých zemích nejsou ochotné se ubírat nebo tam nemohou vstoupit z důvodů politického nepokoje či z důvodu probíhající občanské války, eventuálně jsou pod sankcí mezinárodních institucí jako je OSN.

⁶⁷ Technologie, která je používána, pochází stejně jako jejich výrobky z domácího prostředí těchto společností, a proto lépe vyhovuje potřebám jiných rozvojových zemí, tomuto fenoménu se říká: „*Appropriate technology – výhodná technologie*“. Studie dokazuje, že tito investoři poskytují výrobky, které jsou levnější než ty od jejich konkurentů a pravděpodobně také know-how.

7. Zájem rozvojových zemí a jejich nadnárodních společností zúčastnit se globální konkurence

7. 1. Zájem

7.1.1. Členství ve WTO

Zájem rozvojových zemí a jejich nadnárodních společností zúčastnit se globální konkurence lze odvodit ze zvyšující se účasti podílů rozvojových zemí v členství WTO na jedné straně a vize nadnárodní společnosti na straně druhé.

Za Základní cíle a funkce WTO považuje zvýšení životní úrovně, dosažení plné zaměstnanosti a vyšší a stále rostoucí úroveň reálného důchodu a efektivní poptávky a na zvýšení výroby a obchodu se zbožím a se službami, což umožní optimální využití světových zdrojů v souladu s cílem trvalého rozvoje.

Prostředkem k dosažení výše zmíněným cílům je sjednání mnohostranně závazných pravidel mezinárodního obchodu, jeho liberalizace (odstraňování překážek), zajištění transparentnosti a stability obchodu mezi členy WTO. Organizace je místem pro obchodní vyjednávání mezi členy, řešení sporů vyplývajících z obchodu a konfliktních zájmů v rámci organizace (MPO). WTO poskytuje možnost rozvojovým zemím větší integraci do světové ekonomiky prostřednictvím rozšířených obchodních pravidel, vytvořením a upevněním mechanismů pro řešení sporů, atd.

WTO poskytuje možnost rozvojovým zemím větší integraci do světové ekonomiky prostřednictvím rozšířených obchodních pravidel, vytvořením a upevněním mechanismů pro řešení sporů , atd. A navíc některé dohody zepšíly přístup rozvojových do oblastí, které je zajímají třeba zemědělské produkty, textilní produkty. Zde byly eliminovány dobrovolné exportní omezení, které fungovaly jako bariéry pro takové produkty jako jsou kůže a produkty z kůže, obuv (Michalopoulos, 2001).

Rozvojové země nyní tvoří 74,5 % členů WTO ve srovnání se 73 % v roce 2000 a 66 % v roce 1982 (viz tabulku č.31). V době mezi léty 1982-2000 téměř všichni noví členové (konkrétně 48) pocházeli z rozvojových zemí, kromě Lichtenštejnska, které pochází z vyspělé ekonomiky (Michalopoulos, 2001).

Tabulka č. 31: členství v GATT/WTO

	členství v GATT/WTO		členství		Procenta			
	Počet							
	1982	1987	2000	2006	1982	1987	2000	2006
Rozvinuté země	24	24	25	25	27	25	18	16,5
Rozvojové země	58	65	99	111	66	68	73	74,5
Přechodné ekonomiky	6	6	12	13	7	6	8	9
Celkem-členství v GAAT/WTO	88	95	136	149	100	100	100	100
Mimo- členství Svět celkem								

Zdroj : Michalopoulos (2001); Webové stránky WTO

Tabulka č.32: Světový vývoz zboží

	Světový vývoz zboží					
	Hodnota v miliardách USD			procenta z světového exportu		
	1982	1987	1999	1982	1987	1999
Rozvinuté země	1168	1734	3757	63	70	67
Rozvojové země	211	348	1168	11	14	21
Přechodné ekonomiky	57	84	140	3	3	2
Celkem-členství v GAAT/WTO	1436	2166	5062	77	87	90
Mimo- členství	434	322	545	23	13	10
Svět celkem	1870	2488	5607	100	100	100

Zdroj : Michalopoulos (2001); Webové stránky WTO

7.1.2.Vize

Vize společnosti by mohl poskytnout výhled i do budoucnosti. Je třeba vytvořit představu o žádoucím budoucím stavu společnosti. Vize podniku je most spojující současnost s budoucností (Grant, 2002, str. 60), a proto musí být vize realistická, atraktivní a důvěryhodná. Vize tak motivuje pro založení společností a udržování jejího rozvoje.

Nadnárodní společnosti z rozvojových zemí rozpracovaly vize na základě vědomí toho, že fungují v globálním světě (UNCTAD, 2004, str. 21) a že operovat jen v domácím prostředí nestačí. Navíc i v domácím prostředí lze očekávat zesílení konkurence ze strany domácích i zahraničních společností. Zapojení nadnárodních společností z rozvojových zemí je spojováno s přebytem příležitostí v zamoří (UNCTAD, 2004, str.21).

Takřka všechny NMSZRZ zkoumané v této disertační práci vyjadřují své ambice dosáhnout mezinárodní, regionální nebo globální expanze. S ohledem na zkoumané firmy, 8 z 25 je pro to, aby se staly mezinárodními

společnostmi. 7 z nich má ambici být regionálními společnostmi a 8 z nich se chce stát globálními společnostmi. To znamená, že tyto nadnárodní společnosti *si jsou vědomé* toho, že globální konkurence nabízí mnoho příležitostí k rozšíření rozsahu svých činností, které jim umožňují vytvořit a udržet konkurenční výhodu. Na druhé straně, zapojení do globální konkurence má určitá rizika podnikání.

NMSZRZ mají velké ambice a jejich touhu zapojit se do globální konkurence nelze přehlednout. Některé z těchto společností plánují, že se stanou mezinárodními, regionálními nebo dokonce globálními lídry. Několik z nich se stalo nejen globálními aktéry, ale také globálními lídry. Firmy jako je Wipro je jedničkou v oboru IT outsourcingu, Johnson Electric je nejlepší v oboru domácích spotřebičů, firma Cemex se stala druhou v oblasti výroby cementu a stavebních materiálů po akvizici britské firmy RMC v roce 2006. Dalšími lídry jsou Hutchison Whompoa (správa přístavů), Sabic (petrochemie), Grupo Bimbo (pekárenství), Embraer (lehký letecký průmysl), Anglo gold Ashanti (hornictví). Například v odvětví správy přístavů Dubai Ports Worlds, Hutchison Whompoa, PSA International zaujímají 3 ze 4 míst největších firem v oboru. Ostatní firmy, jako jsou MTC, MTN, Astra, Tata Group, jsou na nejlepší cestě, přičemž už jsou regionálními lídry, což je krok k globalizaci.

Tabulka č. 33: Přehled NMSZRZ, jejich vize, strategie, a jejich možnosti výzkumu a vývoje

č.	Firma (Stát)	Vize	Strategie	Možnosti výzkumu a vývoje
1	Orascom Group (Egypt)	Stát se mezinárodní firmou	Strategie Diverzifikace	
2	Etisalat (Spojené Emiráty)	Být mezi 10 nejlepšími provozovateli mobilních telefonů na světě	Globální expanse. pronikání do nových trhů a poskytnutí nových služeb	1.Etisalat academy 2.UEA lab., testovací laboratoř světové třídy
3	Dubai Ports World (Spojené Emiráty)	Být globálním lídrem v oblasti řízení a provozu přístavu	Integrovaná strategie a akvizice	
4	Mobile Telecommunication Company (MTC) (Kuvajt)	Stát se globálním hráčem, do roku 2008 stát se mezi předními společnostmi v odvětví	Strategie 3*3*3 tzn. Tří-etapová strategie, která trvá 9 let, každá etapa trvá 3 roky, aby se firma posunula k tomu být regionálním lídrem, mezinárodním lídrem a globálním lídrem	
5	Sabic (Saudská Arábie)	Do roku 2008 bude patřit mezi hlavní globální společnosti v oblasti výroby a prodeje uhlovodíkových a kovových výrobků	Globální expanse Nízké náklady a inovace	Firma disponuje výzkumem a technologickými středisky v indii a ve spojených státech
6	Huawei Technologies (Čína)	Poskytovatel sítí další generace v telekomunikace	Integrovaná strategie	Huawei' disponuje několika centry výzkumu a vývoje umístěných v Bangalore (Indie), Silicon Valley a Dallasu (USA), Stockholmu (Švédsko) a v Moskově (Rusko). Další jsou v Číně v Pekingu, Shanghai, Nanjingu, Shenzhenu, Hangzhou a Chengdu
7	Huchison Whampoa (Čína)	Globální expanse	Inovace a technologie	
8	Johnson electric (Čína)	Globální vůdcovství	Globální expanse	Má 4 center výzkumu a vývoje ve Izraeli, Itálie,

				Japonska a USA
9	Wipro (Indie)	Udržet globální vůdcovství v oblasti softwarového inženýrství	Inovační strategie na základě dobře kvalifikovaných lidí a nízkých konkurenčních nákladů	40 vědeckotechnologických center
10	Tata Group (Indie)		Strategie diverzifikace	Oddělení výzkumu a vývoje
11	Grupo Bimbo- (Mexiko)	Stát se jednou z nejlepších řízených firem na světě, stát se mezinárodním lídrem v oblasti pekařství na světě	Strategie růstu a diverzifikace	
12	Cemex – (Mexiko)	Stát se nejefektivnější a nejvýnosnější společností na světě ve výrobě a prodeji cementu	Růst a fokus na cement, (výroba betonů), integrace akvizic	center technology betonů (Ready mix)
13	Gerdau- (Barzília)	Stát se regionálně uznávanou ocelářskou firmou	Strategie růstu	Má dohody Japonskem, USA, Německem pro převod technologie s
14	Embraer (Barzília)	Globální hráč	Strategie růstu a expanze	Centrum virtuální reality
15	PSA International (Singapur)	Stát s globálním provozovatelem přístavů		
16	Keppel Corporation (Singapur)	Expandovat celosvětově do klíčových trhů	Globální expanze	
17	Petronas (Malejsie)	Silná mezinárodní přítomnost a regionální vůdcovství	Strategie global branding	Petronas má dceřinou společnost OGP Technical Services Sdn Bhd, která provádí výzkum a vývoj pro celou společnost a integruje rozvoj technologii pro firemní projekty
18	Sime Darby Berhad (Malejsie)	Regionální vůdcovství v Tichém oceánu	Diverzifikace a expanze	
19	Flextronics (Singapur)	Rozvoj společnosti světové třídy	Strategie diversifikace	
20	Empresas CMPC (Chile)		Strategie integrace	
21	Astra International (Indonésie)	Stát se jednou z nejlépe řízených společností v oblasti Tichém oceánu	Strategie diversifikace a strategie integrace	Astra Development Institute
22	The Charoen Pokphand Group (CP) (Thajsko)	Globální společnosti	Global branding	
23	San Miguel Corporation (Filipíny)	Do roku 2007 být mezi 10 nejlepších firem v oblasti potravinářství a nápoji v Tichém oceánu	Expanze do nových trhů	
24	AngloGold Ashanti (JAR)	Globální vůdcovství	Strategie růstu postavená na dovednostech zaměstnanců a nejnovějších technologií	Spolupracuje s externí center výzkumu a vývoje (třeba s univerzitou British Columbia, Kanada)
25	MTN Telecommunication- (JAR)	Regionální vůdcovství, tj. vůdce v telekomunikačním sektoru v rozvojovými zeměmi	Regionální expanze (do Afriky a blízkého východu) a inovace	

Zdroj: Webové stránky jednotlivých společností

7. 1. 3. 500 největších globálních společností

Dedouchová (2001, str. 187) předpovídala toto: „Při pohledu do budoucna lze očekávat, že růst nových nadnárodních korporací bude pocházet ze světa dnešních rozvojových zemí“. V současné době se objevuje silná tendence ze strany nadnárodních společností z rozvojových zemí vyrazit za své národní hranice. Tento trend lze zachytit pomocí žebříčku 500 největších globálních nadnárodních společností⁶⁸. V tomto žebříčku se v poslední době čím dál tím častěji objevují nadnárodní společnosti z rozvojových zemí. Ale z dlouhodobého hlediska se nadnárodní společnosti z rozvojových zemí začaly objevovat až v 90. letech minulého století, kde si lze povšimnout, že jihokorejské společnosti se pravidelně objevují s podílem 2,4 procent. Firmy z Brazílie, Mexika, Indie se často vyskytují, i když ne tak výrazně. Čínské společnosti, přestože se do roku 1996 vůbec neobjevily, vykazují od tohoto roku nejvýraznější vzestup, v době mezi lety 1996-2005 se zvýšil jejich podíl z nula procent na 3,5 procent.

Dlouhodobý trend poukazuje na jasnou nadvládu amerických nadnárodních společností v žebříčku 500 největších globálních nadnárodních společností. **Americké společnosti** neustále dominují tomuto žebříčku, v současné době to ale není tak **suverénně**, jak tomu bylo v 60. a 70. letech minulého století, kdy tvořily skoro 50 % všech firem. Od 90. let do současnosti se podíl amerických firem v tomto žebříčku pohybuje mezi 30-39 procenty. **Japonské nadnárodní společnosti** dosáhly velmi **silného zastoupení v žebříčku v 80. a 90 letech** minulého století. Japonské společnosti byly vybaveny novými výrobními metodami, jako je Just In Time, štihlá výroba aj. Tímto způsobem vyvíjely kvalitní výrobky za nízké ceny a právě ony byly ty, které konkurovaly americkým korporacím. Jejich **podíl výrazně klesl v novém miléniu** a to z 30 procentního podílu až na polovinu, tj. okolo 16-17 procent. Podíl **britských a německých nadnárodních korporací** ukazuje z dlouhodobého pohledu **klesající tendence**, zatímco **francouzské nadnárodní společnosti** mají dlouhodobý **stabilní podíl**. Lze předpokládat, že klesající tendence britských, německých a japonských nadnárodních společností právě nahrává ve prospěch nadnárodních společností z rozvojových zemí.

Tabulka č. 34: 500 největších globálních korporací

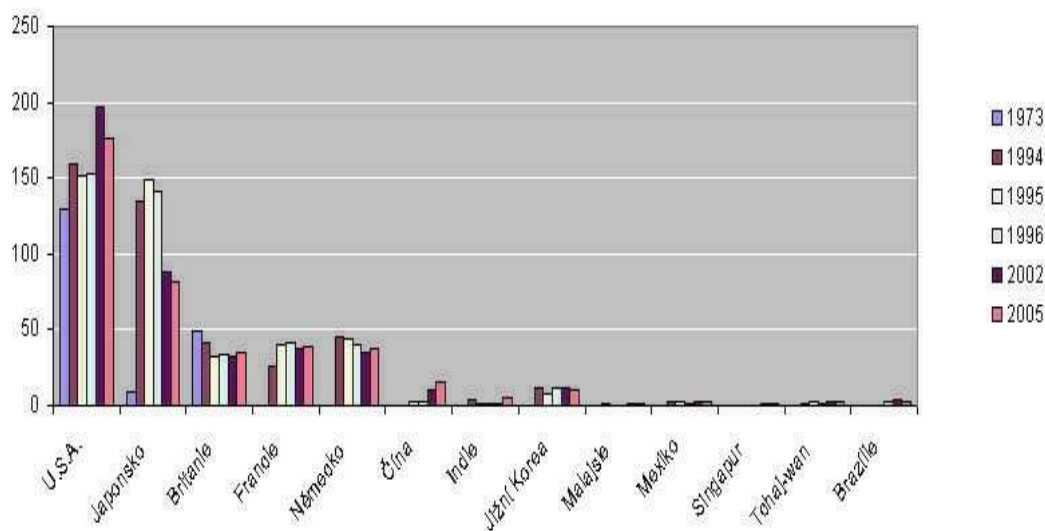
	1973	1994	1995	1996	2002	2005
U.S.A.	129	159	151	153	197	176
Japonsko	9	135	149	141	88	81
Británie	49	41	32	34	33	35
Francie		26	40	42	37	39
Německo		45	44	40	35	37
Čína		0	3	3	11	16
Indie		4	1	1	1	5
Jižní Korea		12	8	12	12	11
Malajsie		1	0	0	1	1
Mexiko		3	2	1	2	2

⁶⁸ Žebříček publikuje prestižní ekonomický časopis Fortune pod názvem „Fortune 500 Global“.

Singapur		0	0	0	1	1
Čína (Tchajwan)		1	2	1	2	2
Brazílie		0	2	2	4	3

Zdroj : Dedouchová (2001), Fortune (1995-2005)

Graf č. 2 : 500 největších globálních korporací



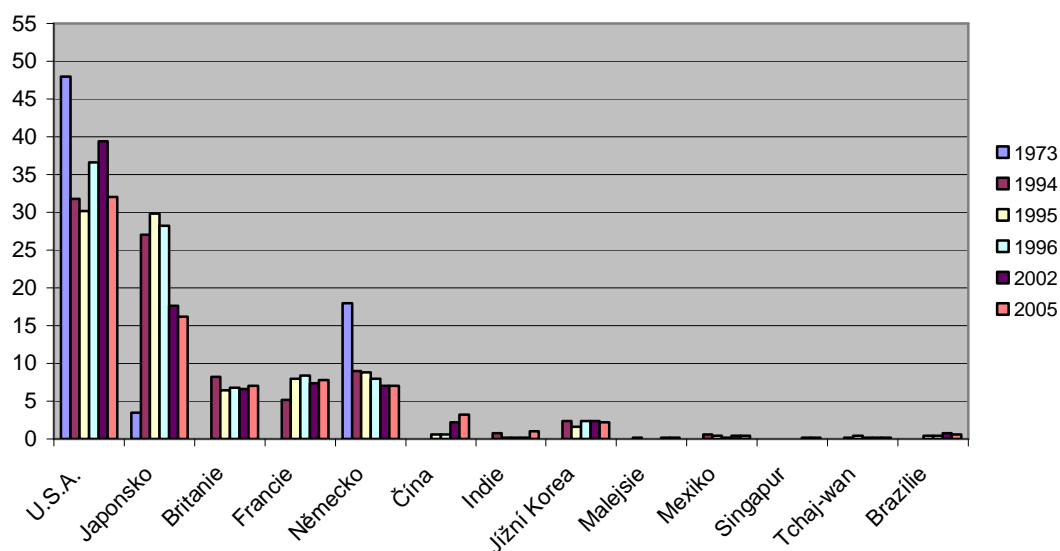
Zdroj : Dedouchová (2001), Fortune (1995-2005)

Tabulka č. 35: 500 největších globálních korporací (procentuální podíl)

	1973	1994	1995	1996	2002	2005
U.S.A.	48	31,8	30,2	36,6	39,4	32
Japonsko	3,5	27	29,8	28,2	17,6	16,2
Británie		8,2	6,4	6,8	6,6	7
Francie		5,2	8	8,4	7,4	7,8
Německo	18	9	8,8	8	7	7
Čína		0	0,6	0,6	2,2	3,2
Indie		0,8	0,2	0,2	0,2	1
Jižní Korea		2,4	1,6	2,4	2,4	2,2
Malajsie		0,2	0	0	0,2	0,2
Mexiko		0,6	0,4	0,2	0,4	0,4
Singapur		0	0	0	0,2	0,2
Čína (Tchajwan)		0,2	0,4	0,2	0,2	0,2
Brazílie		0	0,4	0,4	0,8	0,6

Zdroj : Dedouchová (2001), Fortune (roky 1995-2005)

Graf č.3 : 500 největších globálních korporací (procentuální podíl)



Zdroj : Dedouchová, (2001), Fortune

7. 1. 4. Forbes 500

Většina nadnárodních společností z rozvojových zemích jsou relativně malé a mají omezený rozsah pro své investiční činnosti v zahraničí, přesto počet velkých nadnárodních společností stále narůstá. Podíl společností z rozvojových zemí v žebříčku magazínu Fortune 500 stoupl z 19 na začátku 90. let minulého století na 47 v roce 2005 (UNCTAD, 2006). A podobně tomu bylo i v žebříčku Forbes top 500, kde se počet nadnárodních společností z rozvojových zemí neamerických firem skoro zdvojnásobil v době mezi 1997-2002⁶⁹.

Většina nadnárodních společností z rozvojových zemích jsou relativně malé a mají omezený rozsah pro své investiční činnosti v zahraničí, přesto počet velkých nadnárodních společností stále narůstá. Podíl společností z rozvojových zemí v magazínu Fortune 500 stoupl z 19 na začátku 90. let minulého století na 47 v roce 2005 (UNCTAD, 2006). A podobně tomu bylo i v seznamu Forbes top 500, kde se počet nadnárodních společností

⁶⁹ Forbes přestal vydávat tento seznam po roce 2002

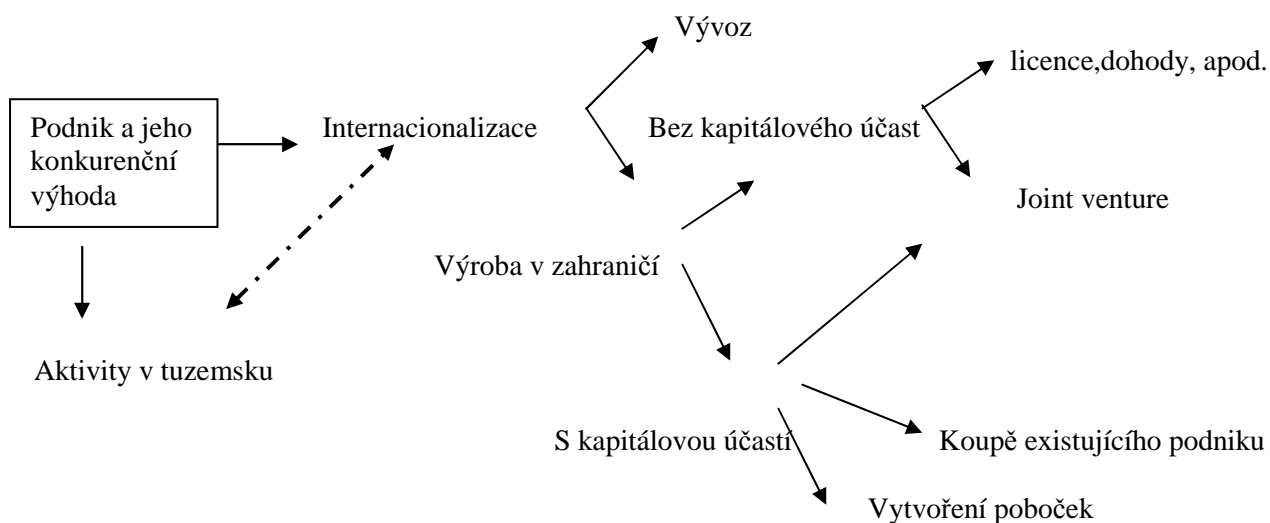
z rozvojových zemí neamerických firem skoro zdvojnásobil v době mezi 1997-2002.

7. 2. Aktivní účast v globální konkurenci

Aktivní účast společností na globální konkurenci vychází z dlouhodobých podnikových cílů. Ale někdy může být důvodem je poskytnutí jedinečné příležitosti. Možné formy účastí jsou zobrazené na obrázku č. 9 (Dvořáček, 2006).

Podle Vebera (2006) je nejjednodušší zapojení dovozní a vývozní činností. Tyto činnosti bývají, i když ne vždy prvním krokem v cestě k zapojení do globální konkurenci. Nejsložitější formou zapojení do globální konkurenci představuje přímé zahraniční investice s kapitálovou účastí jako je vytvoření dceřiné společnosti, sdružení či pobočky či nebo koupě existujícího podniku tzv. akvizice. Zapojení lze také bez kapitálové účasti v případě poskytování licencí, franchizing apod.

Obrázek č. 9: Internacionalizace podnikových činností



Zdroj: Dvořáček (2006)

7. 2. 1. Obchodní činnosti

Obecně řečeno se podíl rozvojových zemí na mezinárodním obchodu se zbožím velmi výrazně zvýšil během několika posledních let. Podle Trade and Development Report (2005) lze zvyšující se význam rozvojových zemí ve světovém obchodu se zbožím charakterizovat dvěma způsoby.

I. Za prvé, není to proces nepřetržitý.

II. Za druhé, neexistuje rovnoměrné rozdělení mezi různými regiony. Například podíl rozvojových zemí ve světovém dovozu výrobků se zvýšil mezi roky 1990 a 2002 o 5 procent, z toho největší podíl mají země ve Východní Asii a oblasti Tichomoří, jejichž dovoz vzrostl o 4 procenta. (2004 World Development Indicators, The World Bank, 2004). Například čínský zahraniční obchod v prvních 11 měsících v roce 2004 dosál jeden bilion USD a podle WTO Čína pořebovala 16 let a by dosáhla této sumy. Spojené státy potřebovaly 20 let a dokonce Německo 26 let.

Z dlouhodobého hlediska lze konstatovat, že jejich vývoz se téměř zdvojnásobil v době mezi 1970-2003 o 30 procent. Stoupl také podíl jejich dovozu na 29 procent, i když to bylo méně rapidní. Na jedné straně rapidnímu zvýšení mezinárodního dovozu a vývozu ze strany rozvojových zemí přispěly země vyvažující ropu v 70. letech. Na straně druhé, od 80. let do současnosti jsou asijské země hlavním zdrojem tohoto růstu, v čele stojí Čína, která zvýšila svou účast v mezinárodním obchodě se zbožím více než pětinašobně. Shrneme-li to, dá se říct, že po celou dobu mezi lety 1973 až 2003 Čína a tzv. nově industrializované země jsou odpovědné téměř za veškerý růst podílu rozvojových zemí ve světovém obchodu se zbožím.

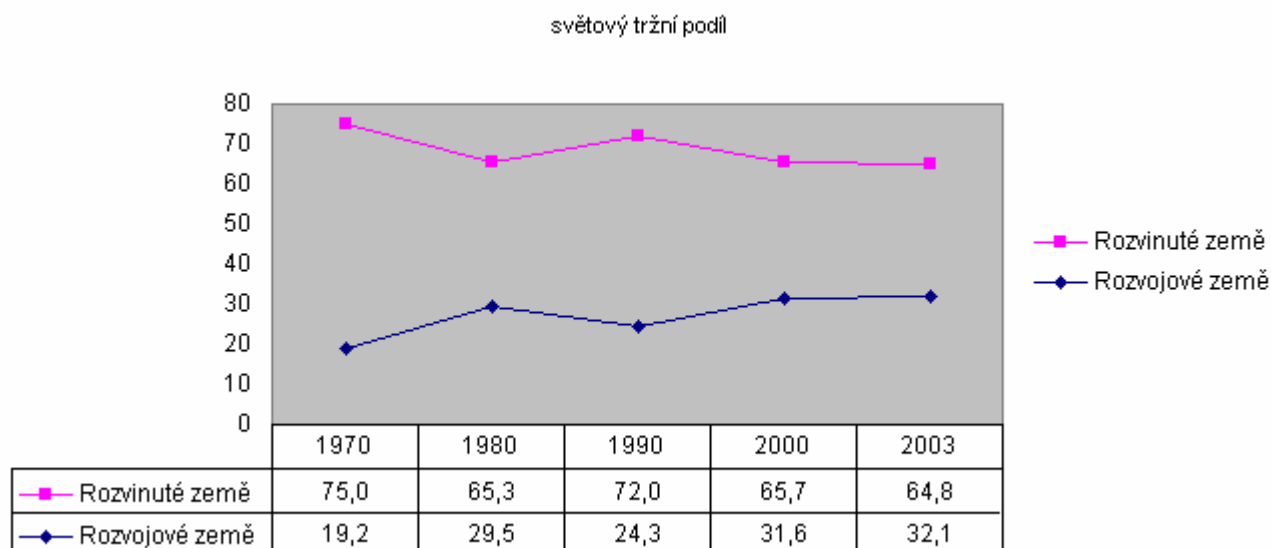
Tabulka č. 36: Tržní podíly a průměrný roční růstu světového obchodu.

	Tržní podíl					Průměrný roční růst			
	1970	1980	1990	2000	2003	70-1980	80-1990	90-2000	00-2003
Světový vývoz výrobků									
Rozvinuté země	75	65,3	72	65,7	64,8	18,8	7,3	5,9	4,6
Rozvojové země	19,2	29,5	24,3	31,6	32,1	25,6	3,1	8,9	5,8
Latinská Amerika a Karibské oblasti	5,5	5,5	4,1	5,5	5	20,8	1,7	10,3	1,6
zAsie	8,5	18,0	16,9	23,8	24,7	29,6	4,6	9,5	6,7
Jižní Asie	1,1	0,7	0,8	1,0	1,1	16,1	6,9	9,1	8,6
Indie	0,6	0,4	0,5	0,7	0,8	17,1	7,3	9,5	10,7
Východní Asie	4,2	7,1	12,0	18,6	19,4	26,6	11,7	10,4	6,9
Nové industrializované země	2	3,8	7,6	10,3	9,4	28,2	14,4	8,8	2,6
Čína	0,7	0,9	1,8	3,9	5,8	20,0	12,8	14,5	20,8
Západní Asie	3,1	9,9	3,9	4,1	4,1	34,5	- 6,3	5,8	5,2
Afrika	5	5,9	3,2	2,3	2,4	21,6	-1,2	2,8	6,9
Severní Afrika	1,6	2,2	1,2	0,8	0,9	23,7	-2,3	2,2	5,8
Ostatní	3,4	3,7	2	1,4	1,5	20,5	-0,5	3,2	7,5
Světový dovoz výrobků									
Rozvinuté země	75,6	70,8	73,1	69,5	68,4	19,4	6,9	9,2	4,3
Rozvojové země	18,8	24	22,5	28,7	29	23,6	4	8,3	5,4
Latinská Amerika a Karibské oblasti	5,7	6,1	3,7	5,9	4,8	20,6	0,1	11,5	-2,5
zAsie	8,4	13,1	15,8	20,8	21,9	26,6	6,5	8,2	7,1
Jižní Asie	1,3	1,3	1,1	1,2	1,4	20	3,7	8,6	9,2
Indie	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	20,7	4,2	10,1	11,5
Východní Asie	5,1	7,2	11,7	16,7	17,6	24,4	10,9	8,9	7
Nové industrializované ekonomiky	2,7	4,3	7,4	9,8	8,7	25,7	11,9	8,1	1,2
Čína	0,7	1,0	1	3,4	5,5	23,7	13,5	13	22,3
Západní Asie	2	4,6	2,9	2,8	2,9	33,6	-2,4	5,2	7,1

Afrika	4,4	4,6	2,9	2	2,2	21	-0,2	3,5	8,8
Severní Afrika	1,2	1,5	1,2	0,7	0,8	25,6	2,7	2,8	6,1
Ostatní	3,3	3,1	1,6	1,2	1,4	18,9	-2,1	4	10,3

Zdroj : Trade and Development Report, 2005

Graf č. 4. Světový tržní podíl rozvojových a rozvinutých zemích za období 1970-2003



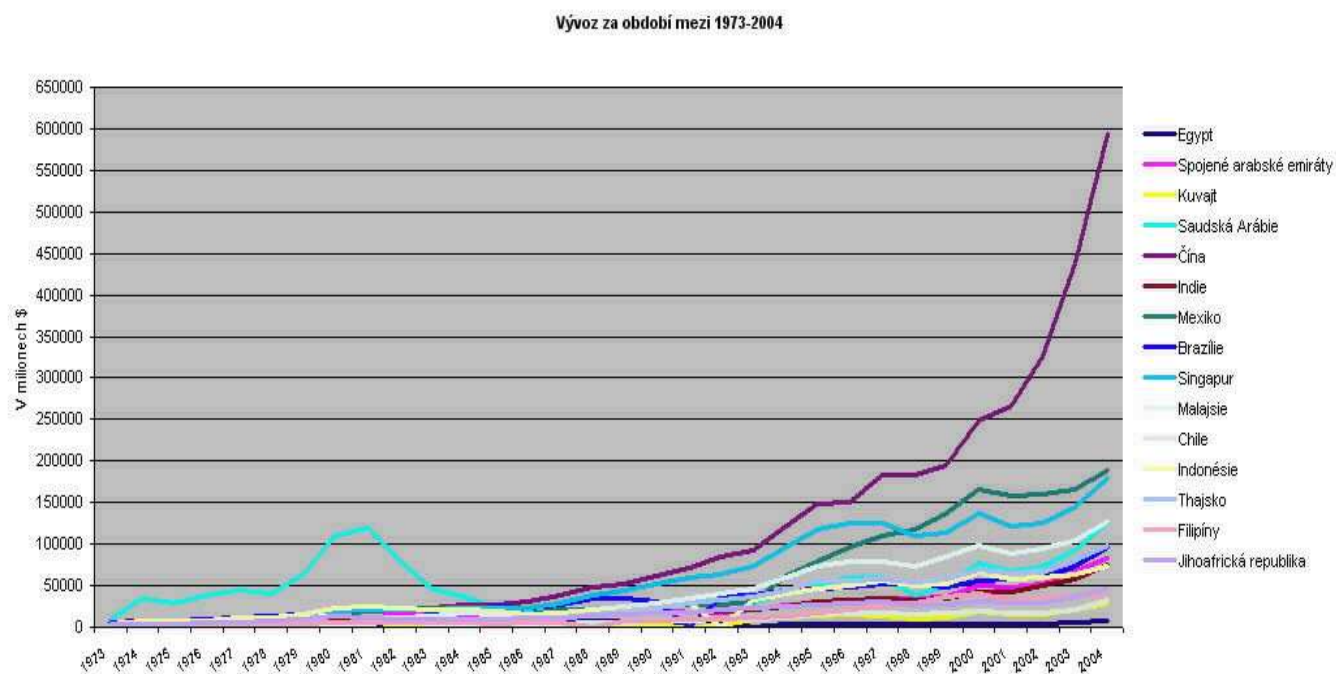
Zdroj : Trade and Development Report, 2005

Dovozní a vývozní činnosti 15 zemí zkoumaných v této disertační práci dokazují dlouhodobě se zvyšující tempo (viz graf číslo 5,6). Tento dlouhodobý trend je přerušován v některých případech různými světovými ekonomickými krizemi. Tady lze uvést 4 z nich:

- ✓ jako jeden z hlavních důvodů lze uvést první ropný šok v roce 1973 během arabsko- izraelské války;
- ✓ druhou příčinou je válka v zálivu začátkem 90. let;
- ✓ třetí je finanční krize v Asii v roce 1997, která ovlivnila hlavně asijské tygry jako je Malajsie, Indonésie apod.;
- ✓ posledním důvodem je zpomalení světové ekonomiky po teroristických útocích v Americe 11. září 2001;

Od začátku 90. let toto tempo prudce vzrostlo a to díky zemím jako je Čína a Mexiko. Například v Číně se díky reformám a otevření jejích trhů kvůli členství v WTO zahraniční obchod zvýšil od roku 1978 z 21 miliard dolarů, kdy byla Čína jen okrajový hráč na světové scéně, na více než 1,1 trilionů v roce 2004, tím se stala třetí největší obchodující země na světě.

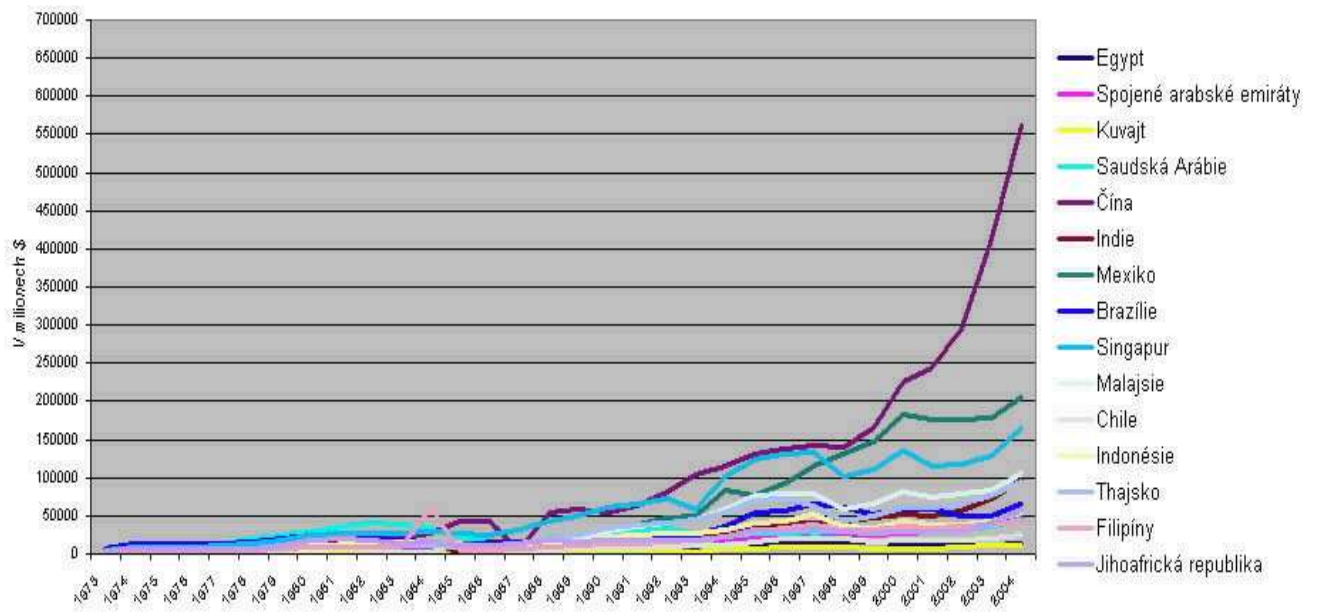
Graf č. 5: Vývoz vybraných rozvojových zemí v době mezi 1973-2004



Zdroj :WTO

Graf č. 6: Dovoz vybraných rozvojových zemí v době mezi 1973-2004

Dovoz za období mezi 1973-2004



Zdroj : WTO

Obchodní činnosti jsou nejjednodušší způsob, jak lze firmy zapojit do globální konkurence. Odborná literatura (Veber, 2005) mluví o tom, že je to nejčastější způsob globalizační činnosti firem, jakou se firmy mohou dostat ke střetům s konkurencí z celého světa. Obchodní činnosti mají různé formy, jako jsou např. reprezentační kanceláře, nebo jen marketing, prodej anebo distribuční činnosti přes agenty či střediska.

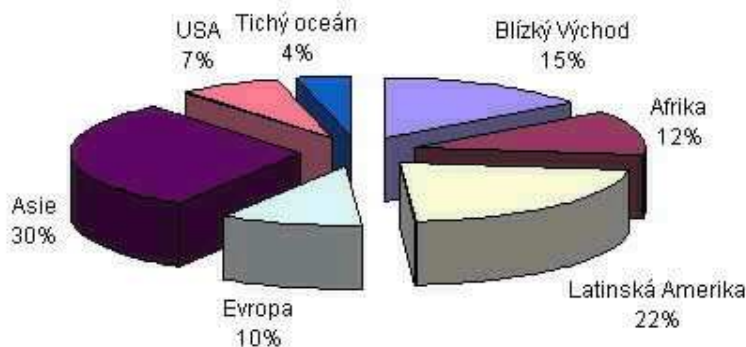
Tabulka č. 37: Počet poboček a filiálek NMSZRZ

Rok	1970	1980	1990	2000	2006
Počet poboček v zahraničí	120	300	700	1500	1985
Z toho % v rozvojových zemích	% 95	% 90	% 85	% 82	% 80
Z toho % ve vyspělých zemích	% 05	% 10	% 15	% 18	% 20

Zdroj : Webové stránky NMSZRZ

Z obrázku číslo 9 plyne, že obchodní činnosti NMSZRZ míří nejvíce do rozvojových zemí na Asijském kontinentu a v Latinské Americe a do oblasti Blízkého východu a Afriky. Dohromady tyto oblasti tvoří přibližně 80 procent jejich obchodu v zahraničí. Do vyspělých zemích míří asi 20 procent obchodních činností NMSZRZ. Hlavně do Evropy je to přibližně 11 procent, do USA okolo 9 procent, ale tento trend je vzrůstající a lze očekávat, že se tento podíl v blízké době zdvojnásobí.

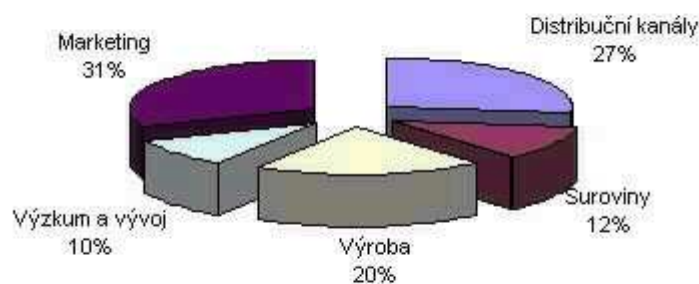
Obrázek č. 9: Směr obchodních činností NMSZRZ



Jak to ukazuje obrázek číslo 10, hlavní účely obchodních činností NMSZRZ jsou následující: za první hlavní důvod lze považovat hledání metody, jak najít distribuční cesty pro jejich výrobky a služby a jak je prodávat v zahraničí. To je hlavní důvod pro více než 50 procent firem zkoumaných v této distanční práci. Další důvody spočívají v nalezení výhodných lokací pro umístění vlastních částí výrobního zařízení (20 procent), 12 procent NMSZRZ považuje za hlavní důvod své obchodní činnosti v zahraničí hledání surovin pro vlastní a

národní zájmy, zvláště v oblastech ropy a dalších nerostných surovin. Velmi podstatnou část - okolo 10 % NMSZRZ - uvádí, že jejich hlavní důvod zahraniční obchodní činnosti je získat výhodnou technologii nezbytnou pro jejich další vývoj a konkurenční boje na globální bázi. Většina z vyspělých zemí (Amerika a také Evropa) a také firmy jako jsou Sabic, Wipro, Huawei, Johnson Electric, Embraer, Ranbaxy, Charoen Pokphand Group nebo Anglo Gold Ashanti) mají centrum výzkumu a vývoje umístěné v USA, Německu nebo v Nizozemsku. V budoucnosti lze očekávat, že se zvýší uvedená procenta, protože NMSZRZ musí zvýšit svou vědeckotechnickou základnu, aby mohly nejen konkurovat, ale i získat další konkurenční pozice a udržet je.

Obrázek č. 10: Obchodní činnosti NMSZRZ



Zdroj : Webové stránky jednotlivých NMSZRZ

7. 2. 2. Přímé zahraniční investice činnosti NMSZRZ

Tato část disertační práce se zabývá definicí pojmu přímé zahraniční investice. Vrhne se tradiční a moderní teorie, které vyvětlují motiv nadnárodních společností ujmout se přímých investic v zahraničí. Kapitola dále vysvětluje rozdíl mezi různými typy PZI. Dále analyzuje odlišné fáze vývoje PZI z rozvojových zemí s důrazem na poslední fázi, která probíhá od začátků tohoto století. Zde je akviziční činnosti nadnárodních společností z rozvojových zemí důkladně rozebrán.

7. 2.2.1. Definice přímé zahraniční investice (PZI)

Přímé zahraniční investice (PZI) jsou definovány jako investice zahrnující manažerskou kontrolu rezidentní entity v jedné ekonomice a rezidentním podnikem z jiné ekonomiky. PZI zahrnuje dlouhodobý vztah odrážející investorův zájem o zahraniční entitu (UNCTAD, 2006, str. 293-294).

7. 2.2.2 Klasifikace PZI

Přímé zahraniční investice lze členit podle země původu (source country) a nebo podle hostitelské země (host country). V souladu s cílem disertační práce, se autor bude soustředit jen na vysvětlení klasifikace PZI z pohledu země původů. Moosa (2003, str. 4) rozlišuje mezi třemi typy PZI dle země původů. Jsou to horizontální PZI; Vertikální PZI; a konglomerátní PZI.

7.2.2.21. Horizontální PZI

Podle Aizenmanna Marion (2004) se horizontální PZI odehrává když nadnárodní společnost vyrábí stejný produkt nebo služby ve více zemích. Nadnárodní společnosti se pustí do horizontální PZI za účelem horizontální expanze. Znamená to, že tyto se společností pokusí uniknout omezenosti svých domácích trhů. Firmy horizontálně expandují do různých zemí. Tyto společností vyrábí stejné nebo podobné výrobky jak doma tak i v hostitelské zemi. Obecně lze říci, že se firmy ujmou horizontální PZI, aby plně těžily jisté monopolistické či oligopolistické výhody jako je patent (Moosa, 2003, str. 3).

7.2.2.2.2. Vertikální PZI

Vertikální PZI vzniká když nadnárodní společnost fragmentuje výrobní proces mezinárodně, umístí výrobu do zemí, kde jsou nejnižší náklady (Aizenman a Marion, 2004, str.125-126). To lze vysvětlit tak, že společnosti umístí své výrobní procesy v různých výrobních stádiích tam, kde jsou nejlépe vyhovující podmínky. To znamená například marketing tam, kde jsou blízko spotřebitelé, výzkum a vývoj tam, kde lze najít kvalifikované pracovníky, a montáž produktů tam, kde je nejméně nákladná (Economist, 2005).

7.2.2.2.3. Konglomerátní PZI

Je to kombinace dvou předešlých typů. Zde společnost horizontálně expanduje do více zemí a přitom rozptyluje své hodnototvorné řetězce mezi zeměmi, kde jsou nejlepší podmínky (Moosa; 2003, str .3)

7.2.2..2. 4. Volba mezi horizontální a vertikální PZI

Volba mezi horizontální a vertikální PZI zaleží na charakteristice jak hostitelské země a domovské země i tak samotné společnosti (Aizenman a Marion, 2004). UNCTAD (2006) označuje tyto faktory⁷⁰ jako faktory, které

⁷⁰ podle UNCTAD (2006, str. 158) tahové (Pull) a tlákové (Push) faktory samy o sobě nejsou dostačující, proto aby vysvětlily výběr hostitelské země. Třeba konkurenční tlaky mohou ovlivnit společnost k investici do zahraničí. Ale společnost může reagovat různě, může hledat nové zákazníky (hledání trhů); snížit náklady (hledání efektivity); či získat klíčové suroviny. (hledání surovin), a nebo všechny dohromady.

přelákají přímé zahraniční investice do určité hostitelské země (tzv. host country drivers -pull factors) či faktory, které tlačí domácí investovat v zahraničí (tzv. home country drivers - push factors). Tyto faktory motivující nadnárodní společnosti investovat v zahraničí lze rozdělit na tři typy:

7.2.2.4.1.Hledání surovin

Zde investoři vyhledávají výrobní faktory ze zahraničí, tyto výrobní faktory mohou být efektivnější než ty co se vyskytují v domácím prostředí.V mnoha případech se doma suroviny potřebné pro výrobu vůbec nevyskytují a nebo vyskytují jen ve malém množství (například levná pracovní síla, přírodní zdroje). Velký objem investice míří na blízký východ či do Afriky, kde se nachází ropa a další míří k jihovýchodní Asii, do východní a střední Evropy, kde jsou kvalifikované a relativně levné pracovní síly.

7.2.2.4.2. Hledání trhů

Investice tohoto typu se snaží proniknout do nových trhů a nebo zachovat existující trhy. Někteří ekonomové se domnívají, že tento typ investice je využíváný jako defenzivní strategie. To znamená, že společnosti jsou nuceny k tomu, aby neztratily stávající trhy. Tento druh investice je spojen hlavně s fúzí a akvizicemi, zvláště pak v EU.

Podle UNCTAD (2006) je PZI do sousedních států běžný jev, zvláště pak v ranném stádiu rozvoje nadnárodních společností. V tom hraje roli několik faktorů, jako je znalost tamního prostředí, jednoduchý přístup k trhům, jazykové a kulturní podobnosti.

Faktor bezprostřední blízkosti trhu musí v souladu s dalšími výhodami vyplývajícími s proniknutí do trhů vzdálených od domovské země. Investice v oblasti IT technologie nebo elektroniky či automobilu potřebuje větší trhy bez ohledu na zeměpisné polohy zákazníka (UNCTAD; 2006, str .158)

7.2.2.4.3. Hledání efektivity

Pro některých ekonomů je tento motiv spojován s nízkými náklady. Tento motiv primárně značí synergii získanou skrze mezinárodní integraci výroby a služeb, než jen díky nízkým nákladům, výrobním faktorům (Dvořáček 2006 a UNCTAD, 2006).

Společnosti mohou zvyšovat své efektivity využíváním výhody vyplývají z economies of scale or scope⁷¹ a dalších výhody vyplývají z vlastnictví zdroje a schopností. Domnívám se, že tyto výhody následují oba prvních motivy tj. nalezení surovin či proniknutí do zahraničních trhů.

⁷¹ Economies of scale je „stav, kdy rostoucí produkce vede k nižšímu než proporcionálnímu růstu nákladů“ Economies of scope je „stav, kdy stejné investice mohou při jejich kombinaci způsobit multiplikované ziskové aktivity při nižších nákladech než jednotlivě“ (Štěpánová, 2006, str. 116)

7.2.2.3 Teorie přímých zahraničních investic

Tradiční teorie přímých zahraničních investic předpokládá, že rozdíl úrokových sazeb za investice se stejným rizikem je hlavním důvodem respektive předpokladem mezinárodního přesunu kapitálu z jedné země do druhé. Existují i jiné pohledy na tuto teorii (Ball, 2002). Tyto teorie představuje širší rámec pomoci, kterého lze chápat motivy firem zapojit se do přímých investičních činností v zahraničí, to platí i pro nadnárodní společnosti z rozvojových zemí. I když se ekonomové v současné době neshodují na tom, jestli je potřeba vytvořit další teorie, které se budou zvlášť zabývat tímto fenoménem anebo tyto fenomény prostudovat v rámci existujících teorií (UNCTAD, 2006).

7.2.2.1. Teorie monopolistické výhody

Teorie tvrdí, že PZI se odehrávají spíše v oligopolistických odvětvích než v jiných tržních strukturách. To znamená, že společnosti v těchto odvětvích musejí mít výhody, které nejsou dostupné domácím firmám jako jsou economies of scale, lepší technologie nebo dokonalejší znalosti marketingu, managementu anebo finance (Ball, 2002).

7.2.2.2. Nedokonalost trhu výrobních faktorů nebo produktů

Caves rozšířil předchozí teorii tvrzením, že lepší znalosti dovolí společnostem vyrábět diferenciované produkty a spotřebitelé je budou preferovat před podobnými domácími produkty. Tímto způsobem mají tyto společnosti kontrolu nad cenou. Caves zjistil, že společnosti, které investují v zahraničí se hodně zapojují do aktivit týkajících se výzkumu a vývoje nových produktů a také marketingu (Ball, 2002).

7.2.2.3. Mezinárodní životní cyklus produktu

Teorie mezinárodní životní cyklus produktu (Ball, 2002) považuje PZI za přirozený vývoj životního cyklu výrobku. Aby firma neztratila trhy, které udržuje pomocí exportu, jsou firmy nuceny investovat do výrobních zařízení v zahraničí a to v případě, že konkurenti začnou nabízet podobné produkty. Tyto aktivity se stupňují v posledních fázích cyklu. Firmy se snaží udržet své konkurenční výhody nejprve v zahraničí a pak i doma, tím že umístí své pobočky v zemích, kde výrobní faktory jsou méně nákladné.

7.2.2.4. Teorie internalizace

Tvrdí, že firmy mohou těžit z dispozice lepších znalostí, pokud je využijí než prodat dispozici na volném trhu. PZI založením dceřiné společnosti v zahraničí může přenést znalosti přes hranice a tak, dosáhnout vyšších

výnosů (Ball, 2002).

7.2.2.5. Eklektická (Eclectic) teorie mezinárodního výrobku

Dubbing (Ball, 2002) říká, že rozhodnutí firmy investovat v zahraničí je záležitostí třech typů výhod.

Jsou to:

- a. **Vlastnictví specifických výhod:** to je schopnost firmy získat hmotné a nehmotné zdroje, které nejsou přístupné jiným firmám.
- b. **Internalizace:** je v nejlepším zájmu firmy využít své vlastní specifické zdroje a schopnosti (internalize), než je licencovat jiným firmám (externalize).
- c. **Výhody lokace:** ty firma těží, je-li umístěna část jejího výrobního zařízení zahraničí.

7.2.2.6. Teorie stezky investičního rozvoje (Investment development path - SIR)

Teorie PZI stezky investičního rozvoje (UNCTAD, 2006) je založená na myšlence, že příliv a odliv investic z určité nebo do určité země se systematický vztahuje k úrovni a strukturám rozvoje dané země. Podle této teorie příliv a odliv investic se očekává jen když tato země dosáhne jistého minima daného rozvoje, během kterého firmy dané země vypracují konkrétní konkurenční výhody. Odliv investic tudíž reflektuje charakter konkurenčních výhod domácích společností stejně jako domácích ekonomik.

Tato teorie ukazuje, že státy prochází pěti stádii rozvoje - od „méně rozvojových“ až na „rozvinuté“, během kterých se země vyvíjí ze stavu příjemce investice (net recipient) až do stavu, kde bude zdrojem investice (net source).

1. První stádium:

Během prvního stadia je nepravděpodobné, že nastane odliv a příliv investic. To protože v této fázi tyto jsou státy málo atraktivní pro investiční činnosti a postrádají určité domácí výhody jako třeba rozsah trhu nebo existence rozvoje, což by mohlo přilákat zahraniční investice, s výjimkou přírodních zdrojů. Domácí firmy nevytvořily nebo dosud nezískaly specifické schopnosti, které jim umožňují investovat v zahraničí .

2. Druhé stádium:

Příliv PZI stoupá díky zvýšení důchodu na hlavu⁷² (per capita incomes) a dalšími faktory (třeba větší trh), na druhé straně odliv PZI zůstane na nízké úrovni a nebo je zanedbatelný.

3. Třetí stádium:

Očekává se, že klesne míra růstu přílivu PZI díky tomu, že se domácí firmy stávají více konkurenceschopné, zde se očekává, že míra odlivu PZI poroste rychleji než příliv PZI.

4. Čtvrté stádium:

Odliv Kapitálu a PZI dané země se vyrovnávají anebo odliv PZI bude ještě větší. V tomto stádiu je většina domácích firem schopna konkurovat zahraničním firmám venku stejně tak i v domácím prostředí.

5. Poslední páté stádium:

Zde se odliv a příliv PZI mají tendenci rovnat .

Krom toho, že se tato teorie zabývá objemem PZI, odhaduje taky strukturální změny ve složení investici. Příchozí investice, nejprve směřuje k odvětvím méně náročným na znalosti či k odvětvím zabývajících se nerostnými zdroji a teprve později se přesunuje směrem odvětvím více náročným na technologie. I když pomocí teorie lze pochopit některé trendy a motivy účast rozvojových zemí ve světové PZI, nelze aplikovat doslovně, poněvadž rozvojové země dostávají méně PZI.

7. 2. 2.4. Typy PZI

Přímé zahraniční investice⁷³ lze provádět různými způsoby (Moosa, 2003, str.13-16):

- a) Investice do projektů „na zelené louce“.
- b) Ziskem firem, který proběhl přes hranice států
- c) Joint venture

⁷² Číslo, vyjadřující průměrný příjem na jednoho obyvatele v daném území. Vypočítává se vydělením celkového příjmu dané skupiny lidí jejich celkovým počtem. Vyjadřuje se zpravidla v příslušných peněžních jednotkách za rok.

⁷³ Nepřímé zahraniční investice zahrnuje licencování, což znamená poskytování technologické know how nebo používaný patent za poplatek; franchising , což znamená předat jiným firmám exkluzivní práva prodat výrobky dané společností v určité oblasti.

7.2. 2.4.1. Investice do projektů na zelené louce (Green field investmernt)

To se stává, když společnost investuje do budování nových výrobních, distribučních či jiných zařízení v hostitelské zemi. Někdy je používán i termín „na hnědé louce“⁷⁴ k popisu situaci, kde se akvizice podobá investici „na zelené louce“. Tato situace nastane v případě, že nový zahraniční investor získá společnost, ale současně vymění téměř všechno (výrobní zařízení, zaměstnance, výrobní linku).

7.2.2.4.2. Ziskem firem, který proběhl přes hranice států (Cross –border Merger and Acquistion).

Přímé zahraniční investice tohoto typu mají oproti předchozímu dvě výhody:

- a) je to poměrně levnější, zvláště pak když se společnost potýká s finančními potížemi;
- b) umožňuje investorovi rychlý přístup k trhu;

Akvizice společnosti v zahraničí posílí konkurenční pozice společnosti tím, že využije zdroje získaných firem k posílení vlastní schopností a nebo využije vlastní kompetence a zdroje ve velkém měřítku.

7.2.2.4.3. Joint venture

Joint venture lze formovat se společností z hostitelské země nebo cizí společnost v hostitelské zemi. Jde tady o dohodu podílet se na financování, technické expertize, znalostech místních poměrů, distribučních cestách atd.

7. 2.2.5. Vlny PZI z rozvojových zemí

Obecně lze rozlišit tři vlny přímých hraničních investic z rozvojových zemích (Beausang, 2003).

7.2.2.5.1. První vlna

První vlna začala už v 50. letech minulého století, když se firmy z Argentiny, Brazílie, Singapuru a Indie podělily o činnosti jakými jsou stavebnictví nebo těžba v sousedních státech.

⁷⁴ Termín je spojován s popisem akvizice společnosti v transformujících se ekonomikách. ve střední a východní Evropě na začátku 90. let minulého století.

7.2.2.5.2. Druhá vlna

Druhá vlna nastala během 60. let minulého století. Dominantní roli hráli Jižní Korea a Singapur a dřívější nezávislé státy dnes patřící Číně, Hong Kongu, a Thaj-wanu. Tyto státy byly velmi intenzivně exportně naladěny. Mnoho zemí z první vlny, zvláště pak z Latinské Ameriky, se nemohlo nebo nebylo schopno úspěšně podílet. Investice zahrnovaly rozsáhlé operace, některé z nich byly provedeny velkými konglomeráty z Malajsie a Singapuru, které investovaly v turistickém ruchu, finančních institucích a stavebnictví. Druhá vlna je výsledkem zlepšení konkurenční výhody domácích firem v důsledku nepřetržitého zvyšování jejich konkurenčních domácích národních ekonomik.

7.2.2.5.3. Třetí vlna

Třetí vlnu lze vystopovat v začátku 90. let 20. století. Právě v této době jsme byli svědkem zvyšujícího se tempa globalizačních procesů doprovázeného strukturálními reformami v několika rozvojových zemích jako jsou Brazílie, Chile, Čína, Indie, Egypt, atd. To má za následek zvýšení konkurenčního prostředí a následně konkurenční výhodu zemí jako je Čína a Indie. Dalším aspektem je zvýšení příjmů z vývozu ropy pro země jako Emiráty a Saudská Arábie hledající nejlepší investice.

V poslední době jsme svědky rozsáhlé expanze globální PZI, tento rozmach globální PZI reflektuje důležitou změnu v jejich struktuře. Jednou z nejzávažnějších náznaků toho je zvyšující se role nadnárodních společností z rozvojových zemí jako významných investorů. Další důležitý aspekt, který je spojen s tím prvním je rapidní růst objemu PZI v oblastech přírodních zdrojů a příbuzných (souvisejících) odvětvích. Hlavní důvody k tomu jsou, zvyšující se poptávky po surovinách, zvláště pak ze strany rychle rostoucích ekonomik jako jsou Čína či Indie, a také díky otevření nových potenciálně ziskových příležitostí v zemích s bohatými přírodními zdroji (UNCTAD, 2007, str.1).

Index výkonnosti přílivu PZI (Performance Index) vydává každý rok Organizace UNCTAD a měří příliv přímých zahraničních investic, který je obrazem konečného úspěchu země při přilákávání investic. Měří míru s jakou hostitelské země získávají PZI ve srovnání s velikostí ekonomiky. Je počítán jako podíl podílu země na světových přílivech PZI k jejich podílu na světovém HDP. Hodnota vyšší jak jedna poukazuje na to, že země získává více PZI v proporcii s velikostí ekonomiky a hodnota menší jak jedna ukazuje na to, že získává méně (Dvořáček, 2006, str. 69-70) .

Tabulka č 38. Světový PZI – příliv a odliv (miliard USD)

Region / stát	1988-1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2005
Příliv								
EU	78,5	76,9	114,4	108,6	128,6	248,7	308,1	
USA	44,8	45,1	58,8	84,5	105,5	186,3	275,5	
Japonsko	0,7	0,9	0,4	0,2	3,2	3,2	12,7	
Rozvojové země	46,9	104,9	111,9	145	178,8	179,5	207,6	334
Svět	190,6	256	331,9	377,5	473,1	680,1	865,5	916
Odliv								
EU	107,2	120,7	159	182,3	223,7	425,5	509,8	
USA	39,3	73,3	92,1	84,8	99,5	146,1	150,9	
Japonsko	32,5	18,1	22,5	23,4	26,1	24,2	22,7	
Rozvojové země	23,5	42,1	50,3	57,8	64,3	33,1	65,6	117
Svět	221,4	282,9	357,5	390,8	471,9	687,1	799,9	779

Zdroj : UNCTAD (2006); Moosa (2002)

Mezi předními ekonomikami v tomto žebříčku jsou některé z rozvojových zemí z Asii a Latinské Ameriky. Některé rozvojové země jako je Chile, Hongkong (Čína), Malajsie či Singapur zažívají růst hodnoty jejich indexu během posledních 10 let. Tento růst pravděpodobně znamená, že nadnárodní společnosti pochází oblastí s vysokou konkurenční schopností a jsou rozhodnuty využít této výhody a volí umístění svých operací v zahraničí (UNCTAD, 2006).

Z tabulku č. 39 plyne, že hodnoty indexu Hongkongu (Číny) stoupal vyjíměčně v rychlém tempu. Důvodem je, že tyto investice proudí také z Číny (domovské země). Rozvojové země s indexem v hodnotě pod 0,5 jako je Brazílie, Mexiko nebo Čína mají obrovský potenciál pro budoucí expanzi jejich PZI (UNCTAD, 2006).

V průměru je hodnota index u vyspělých zemí je vyšší než u rozvojových

Tabulka č. 39: UNCTAD Index⁷⁵ výkonnost PZI – odliv - pro vybrané země
Průměry za období 1993-1995 a 2003-2005

Pořadí ⁷⁶		1993-1995	2003-2006
1	Čína - Hongkong	4,63	9,97
2	Norsko	1,4	5,8
3	Lucembursko	0	4,99
4	Švýcarsko	4,32	4,42
5	Nizozemí	4,13	4,22
6	Belgie	0	4
7	Singapur	3,61	3,97
8	Panama	5,45	3,36
9	Velká Británie	2,72	2,47
10	Švédsko	2,8	2,46
11	Irsko	3,32	2,28
12	Dánsko	1,32	1,84
13	Finsko	1,2	1,76
14	Francie	1,33	1,66
15	Island	0,24	1,62
16	Kanada	1,92	1,5
17	Bahrajn	1,84	1,46
18	Německo	1,08	1,41
19	Španělsko	0,59	1,41
20	Malajsie	1,07	1,39
21	Čína - Tchajwan	1,63	1,19
22	Austrálie	1,43	1,12
23	Bahamy	4,12	1,1
24	Ázerbedžán	0	1,1
25	Portugalsko	0,3	1,06
26	Rakousko	48	0,92
27	Chile	0,34	0,76
28	Ruská federace	0,06	0,73
29	Kypr	0,08	0,73
30	Malta	0,1	0,7
40			
41	Brazílie	0,8	0,42
59	Jižní Korea	0,18	0,18
62	Mexiko	0,11	0,13
67	Turecko	0,9	0,1
71	Čína	0,26	0,09
88	Indie	0,01	0,04

zdroj : UNCTAD (2006)

Podle Kulura a Rumneye (2006) měla míra růstu PZI od firem z rozvojových zemí předstihnout jejich protějšky z vyspělých zemí od začátku roku 2003. Tento trend pravděpodobně bude pokračovat i v následujících letech. Podle UNCTADu (2004, str. 19) roční odliv z rozvojových zemí během posledních 15 let vzrostl rychleji než u vyspělých zemí. I když na začátku 90. let minulého století podíl rozvojových zemí na světových PZI byl zanedbatelný, v roce 2003 stálo více než jednu třetinou světových kapitálu a okolo 6 procent toku PZI tj. 0.9 bilionu respektive 36 miliard USD PZI.

⁷⁵ The outward FDI performance index

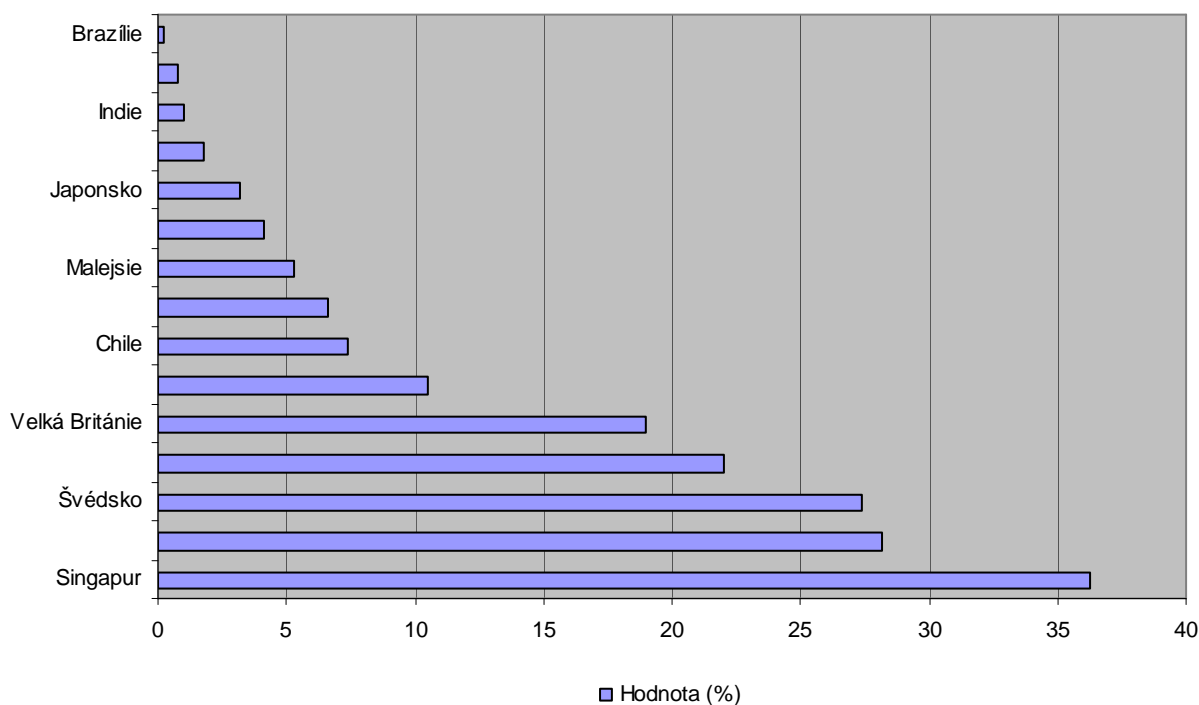
⁷⁶ Pořadí je podle průměrů za období 2003-2005

Tabulka č. 40 : Index přílivu PZI (2004)

stát	hodnota (%)
Singapur	36,3
Čína - Hongkong	28,2
Švédsko	27,4
Francie	22
Velká Británie	19
Čína - Tachajwan	10,5
Chile	7,4
USA	6,6
Malejsie	5,3
Německo	4,1
Japonsko	3,2
Řecko	1,8
Indie	1
Čína	0,8
Brazílie	0,2

Zdroj : UNCTAD(2006)

Graf. 7. : Index přílivu PZI (2004)



Zdroj : UNCTAD (2006)

Spolu s výkonnostním indexem pro příliv PZI bývá sestavován i výkonnostní index odlivu PZI. Je

počítán obdobně jako index přechozí, pouze s tím rozdílem, že místo přílivu zahraniční investice je zahrnut odliv PZI. Vysoká hodnota indexu indikuje skutečnost, že domácí země mají velkou majetnickou výhodu, která jim umožňuje expandovat do zahraničí a mohou tak uskutečňovat zahraniční investice. Jejich výhoda zpravidla vyplývá ze specifík a úrovní domácích ekonomik. Nicméně vysoká hodnota indexu může také znamenat, že domácí země nejsou z hlediska produkčních aktivit a ostatních faktorů (jako např. velikost trhu, infrastruktura) vhodná a lákavá pro další investice domácích podniků. Ti pak své investice raději umístí v některé z hostitelských zemí (Dvořáček, 2006, str. 70).

7. 2.2.6. Akviziční činnost NMSZRZ

Akvizice převzetí (koupě) již existující zahraniční společnosti⁷⁷ poskytuje rychlý způsob jak získat konkurenční pozice na rozdíl od jiných cest zapojení do globální konkurence (Derek; 1997, str.1). To protože tímto způsobem společnost překoná bariery vstupu na trh. Navíc společnost má úplnou kontrolu na chod podniku na rozdíl od toho jak tomu je v případě strategické aliance nebo Joint venture.

Postoj NMSZRZ se liší s ohledem na to, zda mají převzít jiné firmy. Na jedné straně je akvizice velmi důležitá pro nadnárodní společnosti z rozvojových zemích, které se rozhodují odsunout své obchodní modely do jiných regionů. Tohoto postoje lze si všimnout také i u společností zabývajících se surovinami. Tyto firmy mají tendence použít akvizici k zajištění přístupu k dostatečným dodávkám, to hlavně u ropných společností. Na druhé straně firmy, které se pokusí dovést vlastní značky na globální scénu, jen zřídka usilují o získání akvizic zahraničních firem.

NMSZRZ při se uvažování o akvizici musí rozhodnout, zda se má vytoužená akvizice zaměřit na rozvojové země a nebo vyspělé země. Takové rozhodnutí záleží na dvou faktorech. První je typ zvolené strategie. Druhým jsou specifické charakteristiky daného odvětví, ve kterém operují NMSZRZ. Například poskytovatelé telekomunikačních služeb, jako jsou egyptská Orascom Telecom, jihoafrická MTN, kuvajtská MTC, mají tendenci expandovat do sousedních regionů, s nimiž mají blízké vztahy. Firmy operující v potravinářském odvětví a nápojích, jako je filipínská San Miguel, malajská CP nebo mexická grupo Bimbo, se pokoušejí zviditelnit své značky. Firmy působící v oblasti domácích spotřebičů a nebo v oblasti elektrických motorů, jako je čínská Johnson Electric, se pokoušejí ve svých akvizičních snahách zaměřit se na vyspělé země s obrovským potenciálem zákazníků.

Akvizice pomůže NMSZRZ získat vůdčí postavení na trhu. Například firma Cemex se převzetím britské firmy RMC stala druhou největší firmou ve výrobě cementu na světě. Rovněž akvizice nizozemské firmy DSM

⁷⁷ Může být pochopitelně i domácí společnost

pomohla saudskoarabské firmě Sabic se stát 12. největší petrochemickou firmou na světě. S akvizicí britské firmy P& O dubajská firma Dubai ports Worlds obsadila pozici třetí největší firmy v oblasti řízení správ na světě. Akvizice se také používá jako nástroj vertikální integrace a geografické diverzifikace v různých částech světa, mexická firma Grupo Bimbo často koupí nové firmy, aby měla přístup k novým trhům.

Tabulka č. 41: Cíl akvizičních činností NMSZRZ

<u>Rozvinuté země</u>	54
USA	13
UK	8
Německo	6
Nizozemsko	5
Itálie	2
Španělsko	5
Austrálie	5
Japonsko	3
Kanada	4
Finsko	1
Švýcarsko	2
<u>Rozvojové země</u>	71
Rusko	1
Latinská Ameriky	36
Brazílie	8
Argentina	9
Mexiko	11
Chile	6
Peru, Portoriko	2
Asie	22
Čína	10
Indie	4
Malajsie	3
Singapur	2
Vietnam	1
Jižní Korea	1
Pákistán	1
Blízký východ	2
Dubai	1
Egypt	1
Afrika	11
JAR	7
Tanzanie	1
Mali	1
Súdán	1
Madagaskar	1
Celkem	126

Zdroj : Webové stránky NSZ

Podíváme-li na akviziční činnosti NMSZRZ v období mezi lety 1970-2006, ukazují zvyšující se tempo a složitosti (viz tabulka 23). V roce 1970 bylo uskutečněno 9 akvizic, ale v období mezi lety 2000-2005 se jejich počet zvýšil na 72, což je 800 procentní navýšení.

Všech 25 NMSZRZ zaměřuje své akviziční transakce na vyspělé země (42 procent transakcí) a na firmy pocházející z rozvojových zemí (58 procent transakcí), čínské a indické nadnárodní společnosti se hodně orientují na firmy z industrializovaných zemí, ale opozdilci se zaměřují na vyspělé a rozvojové země a spíše na státy, s nimiž bezprostředně sousedí, než na státy vzdálené.

Většina těchto akvizic jsou menšího rázu se specifickými cíli. Obvykle pomůžou těmto firmám zavést komerční předmostí skrze existující značky, distribuční kanály a nebo místní management. Navíc některé NMSZRZ používaly akvizice k okamžitému přístupu k trhům, třeba egyptská firma Orascom využila akvizice firmy Wind k přístupu do Itálie a dalších evropských zemí. Další je firma Cemex, která podobně využila firmu RMC k prosazení se v Evropě a Asii. Akvizice lze také využít k zisku technologií. Indická firma Wipro s pomocí akvizice amerických firem Quantech services a Mango rozšířila své technologické možnosti. Některé NMSZRZ kupovaly méně výkonné firmy ve vyspělých zemích za účelem obrátit je k lepšímu výkonu, to je případ některých čínských firem, které koupily některé japonské firmy, které měly několik problémů.

Tabulka č. 42: Akvizičních transakce NMSZRZ

	Akvizice		
číslo	Společnost	Získaná společnost (Cíl)	Suma
1	Orascom	Wind, <i>Itálie</i> (2005), cementos la parrilla , <i>španělsko</i> (2004)	
		Pakistani Mobile, <i>Pákistán</i> (2001)	2.986 milionů eur
		19 % Akcie ve Hutchison Whampoa, <i>Čína</i>	
2	Etisalat	TDC, <i>Nizozemsko</i> Mobiloy, <i>Saudská Arábie</i> Canar, <i>Súdán</i> Etisalat misr, <i>Egypt</i> PTCL, <i>Pákistán</i> Via zantel, <i>Tanzania</i>	12 milionů dolar
3	Dubai Ports world	P& O, <i>UK</i> . (2006)	7 miliard dolarů
		CSX World Terminal, <i>Florida</i> ,	1.5 miliard dolarů

		USA (2005)	
4	MTC	Celtel, <i>Nizozemsko</i> (2005) Fast Link, <i>Jordánsko</i> (2003)	2.84 miliard dolarů
		Sudatel, <i>Súdán</i> (2003)	1.332 miliard dolarů
		Madacom, <i>Madagaskar</i> (2003)	
5	Sabic	DSM, <i>Nizozemsko</i> (2002)	2.25 miliard eur
6	Huawei Technologies		
7	Hutchison Wompoa	Apex sdn Bhd , <i>Malajsie</i> (2005) Portegies Drugstore, <i>Nizozemsko</i> (2005) Cyber Access, <i>Indonésie</i> (2005) Guoco Land, <i>Singapur</i> (2000) Husky oil, <i>Kanada</i> (1987) Catalunya spektr, <i>Rusko</i>	12 milionů dolarů
8	Johnson Electric	Electric Motor Systems, <i>Itálie</i> (1999) Texetron Divisn (2001) Arvin Meritor Light Systems Divison (2001) Nidec Jonson Visual Prodcut Divison (2004) Nihon mini motoroptical disc products (2004) Palex Corporation (2005) Sdiaga - Burgess (2005)	
9	Wipro	Sarware, <i>Finsko</i> (2006) Enabler Europe (2006) Quantech services, <i>USA</i> (2006) cMango, <i>USA</i> (2006)	32 milionů dolarů 53 milionů dolarů 10 milionů dolarů 20 milionů dolar;
10	Tata Group	Nat Steel, <i>Singapur</i> VSNLI, <i>Indie</i> (2002) Daweo Motor truck jednotky , <i>J. Korea</i> (2002) Tetly Tea , <i>Anglie</i> (2000) Pearl Group BP Division (2005) Comicorn, <i>Chile</i> (2005) M1, <i>Singapur</i> (2005)	300 milionů dolarů 520 milionů dolarů 120 milionů dolarů 435 milionů dolarů 597 milionů dolarů
11	Ranbaxy	Ohm Laboratories, výrobní zařízení v <i>USA</i> (1995) Bayer Generic , <i>Německo</i> (2000) Mundogen Generic Business, GlaxoSmithKline (GSK), španělsko; Ethimed , <i>Belgie</i> (2006)	

		Terapia, <i>Rumunsko</i> (2006)	324 Milionů dolarů
		RPG (Aventis) SA, <i>Francie</i> (2004)	
12	Grüpo Bimbo	Park Lane ve <i>Německo</i>	
		Plus Vita ve <i>Brazílie</i>	
		Mrs. Baird's, Four-s Baking, Pacific Pride, <i>USA</i>	
13	Cemex	RMC, <i>Velká Británie</i> (2006)	£2.3 miliard liber (4.7 miliard eur)
		South Down, <i>USA</i>	
		Cement co., <i>Portoriko</i> (2002)	
		Sarhuri, <i>Thajsko</i> (2001)	
		Valenciana, <i>Španělsko</i> (1992)	
		16 akvizičních transakcí mezi lety 1992-2005	
14	Gerdau	Acominas, <i>Brazílie</i> (2002)	214 milionů dolarů
		Sheffield Steel, <i>UK</i> (2006)	
		Courtice Steel, <i>Kanada</i> (1989)	
		MRM Steel, <i>Kanada</i> (1995)	
		Sipar Aceros SA, <i>Argentina</i> (2005)	
		Sindenor, <i>Španělsko</i> (2005)	
		Azza steel, <i>Chile</i> (1998)	562 milionů dolarů
15	Embraer		
16	PSA International	Dalian, <i>Čína</i> (1996)	
		Nedlloyd, <i>U.K.</i> (2005)	
17	Keppel	Mobile One Ltd, <i>Singapur</i> (2006)	17.6 milionů dolarů
		LNG, (2006)	
		Dragon Land limited (2006)	5.989 milionů dolarů
		Deemed Cnterst (2006)	
		Mansfield Development Pts.LTD	
18	Petronas	Engen Ltd., <i>JAR</i>	
		Kuwait Petroleum (Thailand) Ltd (KPTL), <i>Kuvajt</i>	
		Akcie ve hodnotě 1.1 miliard dolarů ve ruské rponí společnosti Rosneft, <i>Rusko</i> (2006)	
19	Charoen		
20	Flextronics		

21	Embreras	Cellusoedel santafe (1998)	
		Cellusoedel Pacifico (1997)	
		Zavate, Argentina (1995)	
		Talagante, Chile (1995)	
		Industrial Papelera, Argentina (1994)	
		Fabi S.A., Argentina (1994)	
22	Atsra International		
23	San Miguel	King Creameries Pt.e. Ltd (2005)	
		Cosmos Bottling Corporation(2001)	
		Canned Food (2001)	
		Sugar Land Corporation, Austrálie(2000)	
		metro Bottled Water co. (1999)	
		national Food Ltd., Austrálie (1994)	
		PT Delta Djakarta, Indonésie (1992)	
24	Anglo Gold Ashanti	Acacia Resources, Austrálie (1999)	
		Morila mine, Mali (2000)	
		Gieta mine, Tanzanie (2000)	
		Oro africa, JAR, (2000)	
		Cerro International SA (2002)	
25	MTN	Ivestcom , Blízky východ (2006)	5.53 miliard dolarů
		Citek, USA	
		Ebuk.com	
		M-cell , JAR(1998)	
		M-Tell, Švýcarsko (1996)	
		Z-Net, USA a Kanada	
		Transtel , Brazílie	

Zdroj : BusinessWeek; Webové stránky NMSZRZ

V budoucnosti lze očekávat, že objem této akviziční činnosti bude ještě větší, a bude hrát ještě důležitější roli. Zájem NMSZRZ růst bude pravděpodobně přesahovat jejich schopnost rozvíjet potřebné vnitropodnikové dovednosti, což je pohání k získání dalších firem ve vyspělých zemích. V průběhu času budou pravděpodobně lépe identifikovat a integrovat záměry a tak se jejich počet bude zvyšovat a stanou se nedílnou součástí konkurenčního boje.

6. 3. 7. Spolupráce

Jak již bylo dříve v této práci zmíněno, nelze zcela pochopit účast NMSZRZ v procesu globální konkurence bez toho, aniž bychom rozuměli podstatě jejich spolupráce i s konkurenty z vyspělých zemí. Spolupráce je jednou z forem, kterou používají NMSZRZ k účasti v globální konkurenci. Figurují zde různé formy spolupráce a to nejen mezi NMSZRZ a jejich protějšky z vyspělých zemí, ale i mezi NMSZRZ samými. Mezi formy spolupráce patří *joint venture* a *strategická aliance*. Tyto různé formy spolupráce hrají důležitou roli v NMSZRZ, protože jim umožňují získat potřebné znalosti; know-how, technologie, zkušenosti, a talentované dovednosti, které jim chybí k tomu, aby mohli konkurovat a udržet konkurenční pozice v globálním měřítku. Spolupráce s dalšími globálními hráči pomůže získat schopnosti a dovednosti, aby mohly konkurovat regionálně, mezinárodně a pak i globálně. Různé formy spolupráce také sníží riziko podnikání. V jiných případech pak tvoří předpoklad na základě, kterého lze postavit další růst a expanzi firmy.

7. 3. 7. 1. Joint venture

Joint venture je míněna právnická osoba, která spolupracuje se dvěma nebo více partnery za účelem ujmout se hospodářské činnosti společně. Partneři se dohodnou na vytvoření nové formy spolupráce tím, že sdílí majetek a podílí se na zisku, nákladech a řízení této nové firmy. Joint venture může být vytvořený pro konkrétní projekt anebo může mít trvalejší charakter (Wikipedia).

Existuje i velmi úzká propojenost strategických aliancí a joint venture, kde joint venture jsou považovány za součásti strategických aliancí chápaných v širším slova smyslu. Od strategických aliancí v užším smyslu slova se joint venture liší tím, že pro spolupráci dvou či více partnerů se předpokládá vlastní organizační forma. Naproti tomu je strategická aliance volnější forma spolupráce (Vodáček, Vodáčková; 2002, str. 11-14).

Podíváme-li se na počet provedených joint venture ze strany NMSZRZ v období let 1970 - 2006, zjistíme, že během celého období vykazují rostoucí tendenci, i když v době mezi roky 2000 a 2006 toto zvyšování ukazuje klesající tempo růstu.

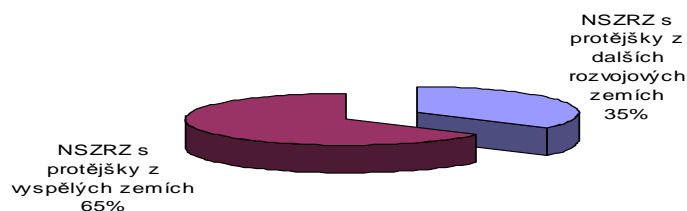
NMSZRZ uzavírají dohody Joint venture většinou s konkurenty z vyspělých zemí (80 procent všech dohod, do kterých vstoupilo všech 25 NMSZRZ zmíněných v této disertační práci, viz obrázek č.2. Jedna pětina dohod, tj. 20 procent dohod, se uskutečnilo mezi NMSZRZ a jejich protějšky z rozvojových zemí. Tento fakt dokazuje, že NMSZRZ mají tendence přiklánět se k uskutečnění joint venture dohodou s partnery z vyspělých zemí, především proto, že si od toho slibují více, než kdyby toto uskutečnily se svými partnery z rozvojových zemí. Týká se to především oblasti technologií a manažerských dovedností a know-how a značně širšího trhu.

Tabulka č. 43 : Počet Joint venture v období mezi 1970-2006

Rok	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2006
Počet	5	14	39	57
Růst ve procentech	-	180 %	178.6%	46.2 %

Zdroj : Webové stránky NMSZRZ

Obrázek č. 11: Směr Joint venture NMSZRZ



zdroj :Webové stránky NMSZRZ

Tabulka č. 44: Přehled joint venture 25 NMSZRZ

číslo	Společnost	Partner
1	Orascom	France Telecom, <i>Francie</i> (1999), Telecom Egypt, <i>Egypt</i> (2006) Motorola, <i>USA</i> (1999), Wataniya Telecom, <i>Tunisko</i> (2002)
2	Etisalat	Atlantique telecom , <i>západní Afrika (Benin, Burkina Faso, Gabon, Niger, Togo a Cote D'Ivoire)</i> (2006) Qatar telecom, <i>katar</i> ; Sudatel, <i>Sudan</i> ; Zanzibar Telecom, <i>Zanzibar</i>
3	Dubai Ports world	
4	MTC	Motorola , Vodafone, <i>UK</i>
5	Sabic	Shell oil co. <i>Nizozemsko</i> ; Mobil Corporation, <i>USA</i> ; Dow Chemical, <i>UK</i> ; Exxon Co. <i>USA</i> ; Mitsubishi Gas Chemical, <i>Japonsko</i> ; korf Stahl , <i>Německo</i> (1976) Celanese , Texas Eastern, <i>USA</i> (1977) Taiwanese Fertilizer co. <i>Čína</i> ; Mitsubishi Group, <i>Japonsko</i> ; Neste Oy, <i>Finsko</i> ; Enichem, <i>Itálie</i>

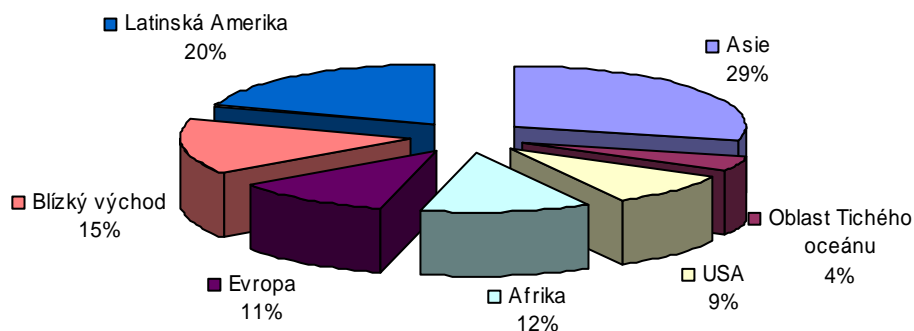
		(1985), ni
6	Huawei	3Com , Kanada (2005)
		Siemens , Německo (2005)
		Telemar / Oi, <i>Brazílie</i> (2006)
		Motorola, USA (2006)
		Etisalat Spojené arabské emiráty(2003)
		Texas Instruments, IBM,Microsoft a další (1997)
		Hutchison (1996)
7	Hutchison Wompoa	NEC, Japonsko
		Procter and Gamble , USA (2004)
		LG Mart, <i>Korea</i> (2005)
		Ross man, <i>Německo</i> (2004)
		Essar <i>Indie</i> (2006)
8	Johnson Electric	Nidec Nidec Johnson Electric (2000)
		Renaissance, <i>Kanada</i> (2000)
9	Wipro	Jen v době mezi 1999-2006 uskutečnila 27 joint venture
		Vodafone, General Electric
		Telecom Italia, <i>Itálie</i>
		ABN Amro
10	Tata Group	Klient Wort Benson Investment, <i>UK</i>
		BP Solar
		American International Group, <i>USA</i>
11	Ranbaxy	Ranbaxy Guangzhou China limited, <i>Čína</i> (1993)
		Eli Lilly & Co. <i>USA</i> (1992)
		Ranbaxy Nigeria Limited, <i>Nigerie</i> (1987)
		Adcock Ingram <i>JAR</i> (2002)
12	Grüpo Bimbo	Grupo lala, <i>Mexiko</i>
		Rich Products Corp., Buffalo, N.Y, <i>USA</i>
13	Cemex	Ready mix, <i>USA</i> (2005)
14	Gerdau	Grupo ASSA, <i>Brazílie</i>
15	Embraer	Liebherr Group, <i>Švýcarsko</i> (1999)
		AVIC II , <i>Čína</i> (2002)
16	PSA International	COSCO , <i>Singapur</i> (2003)
		CMA-CGM, <i>Belgie</i> (2005)
		Mediterranean shipping co. (2004)
		Zuzhou Port Autority (2005)
17	Keppel	Singland Property Development (2005)
		Harrah pte E.Ltd
18	Petronas	Shell, <i>Nizozemsko</i> (2005)
		Asean Bintulu Fertilizer (2005)
19	Fextronics	

20	Embreras	Crown Zellerbach, <i>U.S</i> (1982) Procter & Gamble Co (1990)
21	Atsra International	Toyota, Honda, Daihatsu, Isuzu, <i>Japonsko</i> Nissan Diesel Peugeot, <i>Francie</i> BMW, <i>Německo</i>
22	Charoen Pokphand Group	Meiji Dairies <i>Japonsko</i> Tesco, U K; France Telecom (Orange), <i>Francie</i> (2000) Eleven, <i>Japonsko</i>
23	San Miguel	Coca Cola, <i>USA</i> Nestlé, <i>Švýcarsko</i> Hormel Foods, <i>Německo</i> Vamaura Class, <i>Japonsko</i> Fuso Machine, <i>Japonsko</i> Mold Manufacturing , <i>Japonsko</i>
24	Anglo Gold Ashanti	Allied industries (2002) Gawer Oraton (2003) Canyon Jermitt (2003) Burmside (2004) Red 5s Tements Creascent Gold Limited (2005)
25	MTN	Telecom Kenya, <i>Keňa</i> Vodafone, <i>Velká Británie</i>

Zdroj : BusinessWeek, webové stránky jednotlivých společností

Většina *joint venture* dohod se uskutečňuje mezi NMSZRZ a jejich partnery z rozvojových zemí (viz obrázek č. 3), kde na prvním místě je Asie s přibližně 30 procentním podílem, následuje ji oblast Latinské Ameriky s 20 procentním podílem, pak oblast Blízkého východu s 15 %. Joint venture mezi NMSZRZ firmami z vyspělých zemích představuje 20 procent z celých transakcí uskutečnění NMSZRZ, z toho 11 procent tvoří firmy z Evropy a zbytek (kolem 9 procent) ze Spojených států amerických

Obrázek č. 12: Cíl Joint venture NMSZRZ

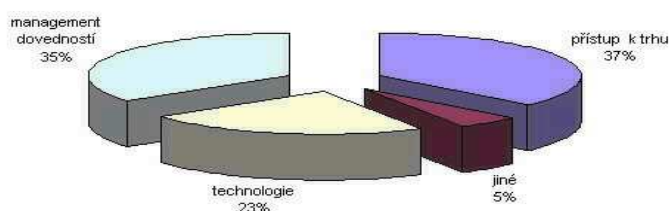


Zdroj : Webové stránky NMSZRZ

- ✓ Možnost získání přístupu k trhům je *nejčastějším důvodem*, který vysvětluje, proč se NMSZRZ přiklání k vytvoření *Joint venture*, to představuje 37 procent ze 25 zde zkoumaných NMSZRZ. Je to případ firem jako jsou Orascom, Copec, San Miguel.
- ✓ Další důležitý účel spočívá v získávání manažerských dovedností a zkušeností. To proto, že poskytují prostředky na výcvik a vzdělávání svých pracovníků.
- ✓ Získání technologie představuje jeden z nejdůležitějších důvodů, proč NMSZRZ vstupují do joint venture dohod. Přesně to vystihují slova Ghazí Algoaibi, jednoho z předních představitelů saudskoarabské petrochemické nadnárodní společnosti SABIC, který tvrdí, že: „*dohody o joint venture se zahraničními partnery je ústřední téma pro jakoukoliv rozvojovou zemi usilující o expanzi její ekonomiky prostřednictvím industrializace a diverzifikace*“. A tak hlavním motivem proč „*uzavřou 50/50 joint venture dohody*“ je z praktických a realistických důvodů, protože „*zahraniční firmy mají vyspělou technologii, ale přesto potřebují ropu, a my na druhé straně máme největší zásoby ropy na světě, zato postrádáme technologii, a tak v tomto případě jde o přímou výměn*“⁷⁸(Sabic, 2001)

⁷⁸ Sabic Story: Twenty- Five Years of Achievements 1976- 2001, Saudi Basic Industries Corporations : www.sabic.com

Obrázek č. 13: Účel joint venture NMSZRZ



Webové stránky jednotlivých firem

7.3.7.2. Strategická aliance⁷⁹

Podle Vodáčka; Vodáčkové (2002, str.11) není definice pojetí strategických aliancí ve světové literatuře zdaleka tak jednoznačné. Na rozdíl od Joint venture je strategická aliance dohoda o spolupráci, která nevyžaduje majetkovou účast, a má přísné manažerské upořádání (Wikipedia). K rozlišování mezi dlouhodobou více substanciální spoluprací od kauzálních uspořádání je používán termín „strategická aliance“.

Strategická aliance zahrnuje různé formy spolupráce jako je partnerství s dodavatelem či se zákazníky; dohody o outsourcingu; technické spolupráci; společné výzkumné projekty; společný vývoj nových produktů; společné výrobní upořádání, společné distribuční uspořádání, atd. (Grant, Badden Fuller, 2004, str. 61).

Strategické aliance, (včetně joint venture, které vytvářejí společné podnikání v užším slova smyslu. Jde o různé formy smlouvy zabezpečující určitou oblast společného podnikání nazývané strategickými aliancemi dvou a nebo více partnerů. Smlouvami si vymezují oblast, dobu, způsoby společného podnikání, vznik i zánik. Tyto vyznané oblasti jsou například:

- ✓ technické –výrobní a marketingové ;
- ✓ výzkum a vývoj

Část strategických aliancí se označují jako joint venture resp. Joint venture s vyšším stupněm některé původní aliance. (Dvořáček, 2006, str. 73-74; Vodáček a Vodáčková, 2002)

⁷⁹ Na rozdíl od joint venture je strategická aliance dohoda o spolupráci, která nevyžaduje majetkovou účast, a má přísné manažerské upořádání (Wikipedia)

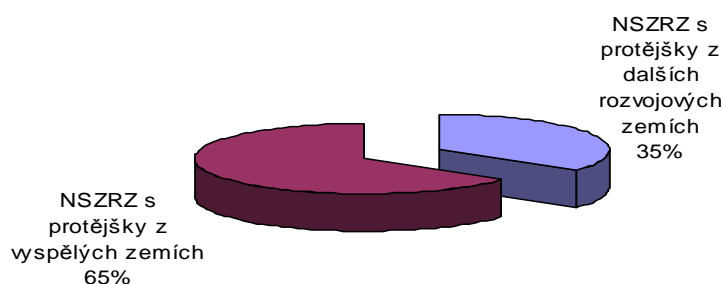
Tabulka č. 45: Počet strategických aliancí NMSZRZ v období mezi 1970-2006

Období	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2006
Počet	5	7	19	28
	-	40%	171.4%	47.4%

Zdroj : Webové stránky jednotlivých společností

35 procent dohod o strategické alianci se odehrává mezi NMSZRZ a jejich partnery z rozvojových zemí. V tom případě nadnárodní společnost z rozvojové země poskytne své, o trochu vyspělejší technologie a zkušenosti, které získala během svého delšího působení na globální scéně. To je případ čínské firmy Hutchison whompoa, která spolupracuje s egyptskou firmou Orascom; ta jí poskytovala technologii, která jí umožnila rozšířit se do sousedních zemí a tak se Hutchison také seznamuje s konkurenčním prostředím, včetně chování a preference zákazníků atd. v oblasti Blízkého východu. Další příklad zahrnuje alianci firmy Etisalat ze Spojených arabských emirátů s čínskou firmou Hauwei, která disponuje velmi vyzrálou technologií. Tady jde také o případ poskytování technologie za přístup k trhu. Brazilský výrobce lehkých letadel, firma Embraer, spolupracuje s čínskou firmou NIPE. Jde tady o spolupráci na výrobě letadel, které pak lze prodat v Severní i Jižní Americe, kde má Embraer vůdčí konkurenční pozici. Díky této spolupráci nahradila kanadskou firmu Bombardier a stala se třetí největší firmou na světě ve výrobě lehkých letadel. 65 procent z celkového počtu strategických aliancí je uskutečněno mezi 25 NMSZRZ a jejich partnery s industrializovaných ekonomik. Jde o dohody o spolupráci, kde z velké části firmy z vyspělých zemí poskytují *technologie, výcvik a vzdělávání pracovníků NMSZRZ, distribuční cesty* atd. a na druhé straně se takto *zmenšuje riziko* vyplývající ze vstupu nadnárodních společností z vyspělých zemích do trhů v rozvojových zemí, které vyžadují znalosti místních poměrů, jako je chování zákazníků a jejich preference, kulturní rozdíly apod. Příkladem je strategická spolupráce mezi kuvajtskou firmou MTC a britskou firmou Vodafone. MTC potřebovala technologie od Vodafone, která na druhé straně pohřebovala přístup k rychle se vyvíjejícím trhům v oblasti Perského zálivu. Další případ se týká čínské společnosti Hauwei, která byla hodně kritizována za to, že kopíruje IBM, ale průběhem času budovala technologické dovednosti, na základě kterých v současné době spolupracuje s firmami IBM, Intel, Microsoft, Oracle, Hewlett Packard, a Vodafone. Lze uvést i další příklady - čínská firmy Hutchison s švédskou Ericsson; indická firma Wipro a také firmy jako jsou Hitachi, Sony, Toshiba a Compaq nebo jihoafrická firma MTN se švédskou Ericsson.

Obrázek č. 14: Směr strategických aliancí NMSZRZ



Zdroj : Webové stránky NMSZRZ

Tabulka č. 46 : Přehled některých strategických aliancí NMSZRZ

číslo	Společnost	partnery
1	Orascom	Hutchison Whampoa (Čína)
2	Etisalat	Huawel (Čína)
3	Dubai Ports Worlds	
4	MTC	Vodafone (Velká Británie)
5	Sabic	Aluminium Bahrain (Bahrajn) Gulf Rolling Mill Co. Gulf Petrochemical Industries (Kuvajt)
6	Huawei Technologies	Motorola, IBM, Intel, Agere, ADI, Altera, SUN, Microsoft, Oracle a Hewlett Packard Brunei B-Mobile (2005), Brunej IBM, the Hay Group, PwC and FhG SUN, Microsoft, Oracle and HP Etisalat, Spojené arabské emiráty (2005) Vodafone, UK Marconi, UK, (2005) British Telecom, UK, (2005) Tefort, Nizozemsko, (2004)
7	Hutchison Whampoa	Skype, Belgie

		Trans Tele Com, Rusko
		Satelite Galaxy,
		Ericsson, Švédsko (2005)
8	Johnson Electric	
9	Wipro	IBM, USA
		Microsoft, USA
		SAS, USA
		Microsystems, USA
		Toshiba (Japonsko)
		Sony, (Japonsk)
10	Tata Group	
		Compaq (USA)
		Oracle (USA)
		Sun Microsystems (USA)
		Hitachi (Japonsko)
		Hewlett Packard (USA)
		Bosch (Německo)
11	Ranbaxy	Zenotech (2006) Indie
		Glaxo smithkline PLC (GSK) UK
		Veratide Německo (2002)
		Medicines for Malaria venture, Švýcarsko (2002)
12	Grupo Bimbo	Day HOSS, USA (1999)
		Wrigley, S.A . De C.V.
13	Cemex	
14	Gerdau	
15	Embraer	EADS, Dassault, Německo (1999)
		Gamesa, Španělsko ((1993)
		ENAER, Chile
		SONACA, Belgie
		NIPE, Čína (1988)
		Fabrica Miltar De Avious, Argentina (1988)
16	PSA International	K-line (Japonsko)
		Yang, Ming (Čína)
		Hajin, (Čína)
17	Keppel	
		MICE
18	Petronas	
19	CP	
20	Flextronics	
21	Embreras	
22	Atsra International	Komatsu, Japonsko
		Fuji-Xerox, USA
		General Electric, USA
23	San Miguel	Coca cola, USA

24	Anglo Gold Ashanti	Polymeta, Rusko, (2006)
		Redstar, USA (2005)
25	MTN	Boungiorno , ltd., UK
		Ericsson (2004) Švédsko
		Starfish Mobil Technologies, JAR
		Leaf Wireless, JAR
		Matrix , JAR
		Unisys , USA (2001)
		Vodacom, JAR

Zdroj : Webové stránky jednotlivých společností

Shrnutí

Všeobecný zájem rozvojových zemí a jejich nadnárodních společností zúčastnit se globální konkurence lze posoudit z různých pohledů. Jeden z nich je zvyšující se zájem rozvojových zemí o členství ve WTO. Hlavním úkolem WTO je propagace volného průběhu obchodních činností, tím se zavazuje členství s dodržováním určitých pravidel a regulí. Rozvojové země nyní tvoří více než 75 % členů této organizace. V období let 1982-2000 téměř všechny nové členové pocházeli z rozvojových zemí.

Další pohled se zabývá vizí NMSZRZ s ohledem na jejich budoucí záměry týkající se vývoje a expanze. Takřka všech 25 NMSZRZ zkoumaných v této disertační práci mají jasné záměry expandovat buď globálně nebo regionálně. Tyto společnosti jsou si vědomé toho, že globalizace nabízí mnoho příležitostí k rozšíření jejich obchodních a investičních činností. Nelze jistě vyloučit riziko s tím spojené, ale podle průzkumu OCED mají tyto společnosti averzi vůči riziku méně než jejich konkurenti z vyspělých zemí. To znamená, že jsou více schopné adaptovat se na nepříznivé konkurenční prostředí než jejich protějšky z vyspělých ekonomik. To vede mnohé z nich uvažovat o tom, že by se mohly i stát nejen globálními aktéry, ale i globálními vůdci. V dnešní době je již několik z nich globálními lídry. Důkazem toho je, že čím dál tím víc bývají tyto společnosti umístěny v žebříčku 500 největších globálních firem na světě

Dlouhodobý trend vývoje žebříčku 500 největších globálních firem na světě poukazuje na dominanci amerických společností. V současné době však tato dominance amerických firem není tak suverénní, jak tomu bylo v 60. a 70. letech minulého století. V tomto žebříčku se v poslední době čím dál tím častěji objevují nadnárodní společnosti z rozvojových zemí. Pravděpodobně na úkor japonských a německých společností.

Co se týče obchodní činnosti NMSZRZ, lze je shrnout takto: Obecně řečeno se podíl rozvojových zemí na mezinárodním obchodu se zbožím během posledních let velmi výrazně zvýšil. Podle Trade and Development

Report (2005) byl zaznamenán zvyšující se význam rozvojových zemí ve světovém obchodu se zbožím. Lze to charakterizovat dvěma způsoby. Za prvé, není to proces nepřetržitý. Za druhé, neexistuje rovnoměrné rozdělení mezi různými regiony. Obchodní činnosti NMSZRZ míří nejvíce do rozvojových zemí na Asijském kontinentu a v Latinské Americe, a do oblastí Blízkého východu a Afriky. Dohromady tyto oblasti tvoří přibližně okolo 80 procent jejich obchodu v zahraničí. Do vyspělých zemích míří asi 20 procent obchodních činností NMSZRZ. Hlavně do Evropy je to přibližně 11 procent, do USA okolo 9 procent. Ale ten trend je vzrůstající a lze očekávat, že se tento podíl v blízké době zdvojnásobí.

Záměry obchodních činností NMSZRZ spočívají v hledání distribučních cest pro jejich výrobky nebo služby v zahraničí. Je to hlavní záměr pro více než 50 procent firem zkoumaných v této disertační práci. Další záměr se týká nalezení vhodných lokací pro umístění vlastních částí výrobních zařízení, tj. 20 procent z nich.. Dalších 12 procent NMSZRZ považuje za hlavní důvod své obchodní činnosti v zahraničí hledání surovin pro vlastní a národní zájmy. Zvláště pak v oblasti ropy a dalších nerostných surovin. Velmi podstatná část - okolo 10 % NMSZRZ - uvádí, že jejich hlavním důvodem zahraniční obchodní činnosti je získat výhodnou technologii nezbytnou pro jejich další vývoj a konkurenční boj na globální bázi.

Obecně řečeno můžeme rozlišit tři vlny přímé hraniční investice z rozvojových zemích. První vlna začala už v 50. letech minulého století, když se firmy z Argentiny, Brazílie, Singapuru a Indie podělily o činnost, jakou je stavebnictví nebo těžba v sousedních státech. Druhá vlna nastala během 60. let minulého století. Dominantní roli hráli Jižní Korea a Singapur a dřívější nezávislé státy dnes patřící Číně, Hong Kongu a Thaj-wanu. Tyto státy byly velmi intenzivně exportně naladěny. Druhá vlna je výsledkem zlepšení konkurenční výhody domácích firem v důsledku nepřetržitého zvyšování jejich konkurenčních domácích národních ekonomik. Třetí vlnu lze vystopovat v začátku 90. let 20. století. Právě v této době jsme byly svědkem zvyšujícího se tempa globalizačních procesů doprovázených strukturálními reformami v několika rozvojových zemích, jako jsou Brazílie, Chile, Čína, Indie, Egypt, atd. Následkem je zvýšení konkurenčního prostředí, a následně konkurenční výhoda země, jako je Čína a Indie. Dalším aspektem je zvýšení příjmů z vývozu ropy pro země jako Emiráty a Saudská Arábie hledající nejlepší investice. Podle Kulura a Rumneye (2006) měla od začátku roku 2003 míra růstu zahraničního PZI od firem z rozvojových zemí předstihnout jejich protějšky z vyspělých zemí. Tento trend pravděpodobně bude pokračovat i v příštích letech.

Akvizice všeobecně hraje významnou roli jako integrující článek globální expanze NMSZRZ. Jejich důležitost se liší podle toho, v jakém odvětví NMSZRZ operují. Lze si všimnout, že důležitost akvizice stoupá u NMSZRZ, které se zabývají surovinami. Na druhé straně NMSZRZ, které se snaží dovézt vlastní značky do zahraničí, zřídka usilují o akvizici zahraničních firem.

- ✓ NMSZRZ operující v telekomunikačních službách mají tendence provést akvizici v sousedních zemích,

ale pomalu se také dostávají i do Evropy. Ale NMSZRZ operující v potravinářském odvětví provádějí akvizici v lokacích, kde lze zviditelnit jejich značky. Firmy působící v oblasti domácích spotřebičů a nebo v oblasti elektrických motorů hledají trhy s obrovským potenciálem ve vyspělých zemích.

- ✓ Akvizice pomohly některým NMSZRZ získat vůdčí postavení na trhu. Akvizice také pomůže směrem k vertikální integraci, nebo ke geografické diversifikaci do různých částí světa.
- ✓ Vzhledem k objemu a směru akvizičních činností NMSZRZ v době mezi léty 1970-2005 si lze všimnout následujícího:
- ✓ Existuje zvyšující se počet provedených transakcí a liší se rozsah jejich složitosti. V roce 1970 počet provedených transakcí byl jen 9, tento počet se zvýšil na 72 v období mezi roky 2000-2005, což je 800% navýšení.
- ✓ 42 % těchto transakcí se zaměřuje na firmy z vyspělých zemí a 58 % má za cíl firmy z rozvojových zemí. Většina těchto akvizic je menšího rázu se specifickými cíli.
- ✓ Obvykle cíle těchto akvizičních činností spočívají v pomoci NMSZRZ komerčně zavést jejich existující značky, distribuční kanály, nebo k získání místního managementu.. Mnoho NMSZRZ používalo akvizice k okamžitému přístupu k trhům. NMSZRZ také využívají akvizice k získání technologií. Paradoxně některé NMSZRZ kupovaly méně výkonné firmy ve vyspělých zemích za účelem obrátit je k lepšímu výkonu.

Jak bylo dříve zmíněno v této práci, nelze zcela pochopit účast NMSZRZ v procesu globální konkurence bez toho, aniž bychom rozuměli podstatě jejich spolupráce s konkurenty z vyspělých zemí. Spolupráce je jednou z forem, které používají NMSZRZ k účasti v globální konkurenci. Zde figurují různé formy spolupráce, a to nejen mezi NMSZRZ a jejich protějšky z vyspělých zemí, ale i mezi NMSZRZ samými. Mezi různými formami spolupráce tato disertační práce zdůrazňuje význam *joint venture* a *strategických aliancí*.

Tyto různé formy spolupráce hrají důležitou roli pro NMSZRZ, protože jim umožňují získat potřebné znalosti, know-how, technologie, zkušenosti a talentované dovednosti, které jim chybí k tomu, aby mohli konkurovat a udržet konkurenční pozice v globálním měřítku. Spolupráce s dalšími globálními hráči pomůže získat schopnosti a dovednosti tak, aby mohly konkurovat regionálně, mezinárodně pak i globálně. Různé formy spolupráce také snižují riziko podnikání. A v jiných případech může být předpokladem, na základě kterého lze postavit další růst a expanzi firmy.

V období let 1970 až 2006 Joint venture ze strany NMSZRZ ukazují po celou tuto dobu rostoucí trend nejen v počtu jednotlivých transakcí, ale i v jejich procentuelním podílu. Nadnárodní společnosti z rozvojových zemí mají tendence uzavřít Joint venture dohody většinou se svými konkurenty z vyspělých zemí. Tyto transakce tvoří 80 procent z celkových dohod, do kterých vstoupilo všech 25 NMSZRZ zmíněných v této disertační práci. Zbytek, tj. 20 procent těchto dohod, se uskutečnilo mezi NMSZRZ a jejich protějšky z rozvojových zemí. Tento fakt dokazuje, že se NMSZRZ více přiklánějí k uskutečňování dohod joint venture s partnery z vyspělých zemí. V podstatě jde o to, že si od toho slibují více, než kdyby tyto dohody uskutečnily se svými partnery z

rozvojových zemí. Zvlášť pak v oblasti technologie, získání manažerských dovedností a know-how. Možnosti získání přístupu k trhům je *nejčastějším důvodem*, který charakterizuje, proč se NMSZRZ přiklání k vytvoření *Joint venture*, což představuje 37 procent z 25 zde zkoumaných NMSZRZ.

Jen 35 procent dohod o strategické alianci se odehrává mezi NMSZRZ a jejich partnery z rozvojových zemí. V této souvislosti vyspělejší nadnárodní společnost z rozvojové země poskytnou své technologie a zkušenosti partnerům z rozvojových zemí. Na oplátku získají přístup na jejich domácích trhy a také se seznamují s tamním konkurenčním prostředím. V skutečnosti jde o případ poskytování technologie za přístup k trhu.

65 procent z celkového počtu strategických aliancí je uskutečněno mezi 25 NMSZRZ a jejich partnery z industrializovaných ekonomik. Jde o dohody o spolupráci, kde z velké části firmy z vyspělých zemích poskytují *technologie, výcvik a vzdělávání pracovníků NMSZRZ, distribuční cesty* atd. a na druhé straně se takto *zmenšuje riziko* vyplývající ze vstupu nadnárodních společností z vyspělých zemí do trhů v rozvojových zemích, které vyžadují znalosti místních poměrů, jako je chování zákazníků a jejich preference, kulturní rozdíly apod.

8. Současné trendy a nástin směru dalšího výzkumu dané problematiky

Kapitola se zabývá trendy současnosti a ukazuje směry, kterými se může ubírat výzkum této problematiky.

8. 1. Současné trendy

Disertační práce dokazuje, že existuje rostoucí trend v počtu nadnárodních společností z rozvojových, které se zapojují do globální konkurence. Lze si to vyvodit ze statistiky organizace UNCTAD a žebříčků největších nadnárodních společností prestižních ekonomických časopisů Fortune a Forbes.

Tento výše popsany trend, není náhodný, je vědomí a stejně tak i znalosti i o výhodách a rizicích, které sou s tímto spojené, jak si lze všimnout ve vizích těchto společností. Jak to ukazují vize zde zkoumaných

nanárodních společností z rozvojových zemí, které je rozpracovaly na základě vědomí toho, že fungují v globálním světě. A že operovat jen v domácím prostředí nestačí. Takřka všechny NMSZRZ zkoumané v této disertační práci vyjadřují své ambice dosáhnout mezinárodní, regionální nebo globální expanze.

Podle UNCTADu většina nadnárodních společností z rozvojových zemí jsou malé, ale některé z nich se už stávají globálními hráči a konkurují přímo nadnárodním společnostem z rozvinutých zemí v několika sektorech. Zde lze pozorovat následující jevy.

NMSZRZ v některých odvětvích, jako je správa přístavů nebo výroba cementu, dominují celému odvětví anebo jeho velké části. Například tři ze čtyř největších firem v oboru správy přístavů pocházejí z rozvojových zemí. Jsou to čínská společnost Hutchison, indonéská PSA International a Dubai Ports Worlds ze Spojených arabských emirátů. Dokonce čínská společnost Hutchison, která sídlí v Hong Kongu, je světovou jedničkou v oboru.

NMSZRZ mají přední postavení i v jiných odvětvích než je IT, třeba indická společnost Wipro, která je největším poskytovatelem inženýrských služeb pro tzv. třetí stranu (third part) na světě. Dalším příkladem je Čínská **Hauwei** Technologies, která je jednou z předních světových firem v oblasti poskytování řešení příštích generací telekomunikačních sítí. **Hauwei** Technologies byla přednedávnem přistižena při kopírování designu americké firmy Cisco Systems Inc. V současné době tato firma sklízí globální úspěch. Firma si už vybudovala schopnosti (kompetence) v několika směrech. Zaměstnává 7000 inženýrů. Disponuje finanční schopností, která ji v roce 2005 umožnila utratit 558 milion dolarů na výzkum a vývoj. To mělo za následek, že 47 procent její tržby v roce 2005 pocházelo ze zahraničí. Tímto způsobem zvedla svůj tržní podíl v Asii o 15 procent a o 9 procent v Latinské Americe. To znamená velmi silné narušení vůdčího postavení jejího amerického rivala Cisco Systems v těchto regionech. Nyní je firma Hauwei globálním lídrem rychle rostoucího trhu s vybavením pro tzv. Voice-Over-Internet Protocol Service. Kromě toho, že nabízí o 20 až 25 procent nižší ceny ve srovnání s tím, co nabízí její konkurenti z vyspělých zemí, se ještě specializuje na design zařízení vhodných pro rozvojové země, což zláká mnoho firem z této oblasti. Důvod je prostý, a to je získat vhodný a funkční software o polovinu levnější než u konkurentů z vyspělých zemí.

Mexická firma **Cemex** se propracovala až na druhou největší firmu na světě ve výrobě cementu. Cemex spolu s dalšími zahraničními firmami, jako jsou francouzská firma Lafarge SA a švýcarská Holcim Ltd., dominují trhu Spojených států ve výrobě a prodeji cementu. Cemex zde pokrývá 15 % tržního podílu a tím se stává největším výrobcem cementu ve Spojených státech amerických.

Indická farmaceutická firma **Ranabaxy** figuruje mezi deseti největšími společnostmi na světě zabývajícími se výrobou generických léčiv. V poslední době se snaží proniknout do trhu generických léků

ve Spojených státech amerických. Zatím zaujímá 14. místo, ale očekává se, že v příštích letech stoupne nahoru. Podle odhadů jejích výzkumných schopností bude do roku 2112 mezi 5 největšími firmami v Americe i na světě. Nyní je lídrem v zemích s obrovským tržním potenciálem, jako jsou Nigerie a Mexiko, a zároveň se snaží o akvizici malých firem v Itálii, Rumunsku a Belgii. V některých z těchto zemí je hlavním dodavatelem a proto 80 procent její tržby v hodnotě 1,2 miliard dolarů přichází ze zahraničí.

Saudskoarabská petrochemická firma **Sabic** je největší neropnou společností na Blízkém východě vzhledem k tržním hodnotám firmy, a zároveň je sedmou největší petrochemickou firmou na světě. Je třetí ve výrobě polyethylenu a šestá ve výrobě polypropylenu na světě.

Lze uvést i další příklady, například Čínská společnost **Johnson Electric** je světovým vůdcem ve výrobě malých elektrických motorů; Brazilská společnost **EbmBraer** obsadila třetí místo ve výrobě lehkých letadel, čímž předstihla kanadskou firmu Bombardier, a zároveň je světovým vůdcem ve výrobě regionálních letadel. Brazilská firma **Gerdau** je přední firma ve výrobě oceli v Severní a Jižní Americe.

Nadnárodní společnosti z rozvojových zemí se dělí na tři kategorie, podle stupně zapojení do globální konkurence. První skupinu tvoří iniciátoři, kteří předběhli ostatní a zapojily se do globální konkurence na začátku 90. let minulého století, a vytěžily ze svého postavení. Druhou skupinu tvoří tzv. rychlí následovníci, kteří momentálně dělají rychlé pokroky ve snaze zapojit se do globální konkurence a to na základě svých dřívějších zkušeností. Třetí skupina představuje firmy, které jsou v první fázi své cesty ke globální konkurenci anebo jejichž ambicemi bylo až donedávna stát se spíše regionálními než globálními hráči.

Trhy v rozvojových zemích představují velmi atraktivní potenciál díky nasycení trhů ve vyspělých zemích. To proto, že 75 procent světové populace a 40 procent světového hrubého domácího produktu pochází z rozvojových zemí. Navíc v mnoha z nich vzniká a vzrůstá střední vrstva společnosti, která má kupní sílu, jež jim dovolí spotřebovávat hodně produktů a využívat více služeb, což jim dříve nebylo umožněno. Vzniká tady otázka, zda vstup nadnárodních společností z vyspělých zemí do těchto oblastí probíhá bez konkurence místních společností.

Autor v této disertační práci poukazuje na to, že nadnárodní společnosti z vyspělých zemí mají potíže prosadit se a konkurovat s jejich protějšky z rozvojových zemí. Firmy z rozvojových zemí získávají zkušenosti, budují kombinaci různých kompetencí, inovují atd. Kromě expanze v sousedních zemích, ve svých regionech, nyní pronikají i do trhů ve vyspělých zemích. Zkušenost získaná v konkurenčním prostředí v rozvojových zemích jim dává výhodu poskytování produktů a služeb, které jsou lvené, jednoduché a efektivně distribuované. To jsou vlastnosti, které lákají nejen spotřebitele z rozvojových zemí, ale i z těch vyspělých. Příkladem je růst zájmu o

indické traktory ze strany farmářů ze Spojených států po hurikánu Katarina v září v roce 2005.

Nadnárodní společnosti z vyspělých zemí stojí konkurence s jejich protějšky z rozvojových zemí hodně peněz a úsilí. V některých případech jsou nuceny podniknout neobvyklé praktiky. Třeba koupit malé firmy ve snaze odradit rivaly z rozvojových zemí od přístupu do svých domácích trhů. Někdy spolupracují s konkurenty jejich přímých konkurentů. Například Cisto utrácí 650 milion dolarů ročně tak, že pomáhá začínajícím firmám v Číně, a úzce spolupracuje s firmou ZTE, což je domácí konkurent firmy Huawei.

Význam akvizičních činností NMSZRZ se liší podle toho, v jakém odvětví operují. Tento význam stoupá u NMSZRZ, které se zabývají nerostnými surovinami. Ale ty NMSZRZ, které se snaží dovést vlastní značky do zahraničí, se málokdy snaží získat zahraniční firmy. NMSZRZ operující v telekomunikačních službách mají tendence koupit firmy v sousedních státech, ale pomalu se také dostávají i do Evropy. NMSZRZ operující v potravinářském sektoru provádí akvizici v lokacích, kde lze zviditelnit jejich značky. Firmy v oblasti domácích spotřebičů a nebo v oblasti elektrických motorů hledají trhy s obrovským potenciálem ve vyspělých zemích. Akvizice pomohly některým NMSZRZ získat vůdčí postavení na trhu. Akvizice také pomůže směrem k vertikální integraci nebo ke geografické diversifikaci do různých částí světa.

Vzhledem k objemu a směru akvizičních činností NMSZRZ v době mezi roky 1970-2005 si lze povšimnout následujících trendů: počet provedených transakcí ukazuje zvyšující se tempo. Dále se liší jejich rozsah a složitosti. V roce 1970 bylo provedeno pouze 9 transakcí, tento počet se v období 2000-2005 zvýšil na 72 %, což představuje růst o 800 %. **42 %** těchto transakcí se zaměřuje **na firmy z vyspělých zemí** a **58 %** má za cíl **firmy z rozvojových zemí**. **Většina** těchto **akvizic** je **menšího rázu se specifickými cíli**. Obvyklé cíle této akviziční činnosti spočívají v tom, že pomohou NMSZRZ komerčně **zavést** do světa jejich **značky, distribuční kanály** anebo napomáhají získat **místní management**. Mnoho NMSZRZ použije akvizice **k okamžitému přístupu k trhům**. NMSZRZ také využívají akvizice k zisku **technologií**. Paradoxně některé NMSZRZ kupovaly méně výkonné firmy ve vyspělých zemích - třeba v Japonsku - za účelem obrátit je k lepšímu výkonu.

8.2. Nástin možných směrů dalšího výzkumu dané problematiky

- ✓ NMSZRZ se stále více a více stávají významnými aktéry na globální ekonomické scéně.
- ✓ Různé hnací síly globalizace tento trend urychlí.

- ✓ Tyto hnací síly umožňují ambiciózním firmám z rozvojových zemí expandovat globálně.
- ✓ I poté, co se domácí trhy začínají rychle vyvíjet, zůstávají malé pro ambiciózní firmy.
- ✓ Je to případ mnoha rozvojových zemí, jako jsou například Brazílie, Čína, Indie a Mexiko.
- ✓ Je možné vyvodit, že tyto společnosti mají možnost stát se předními nebo podstatnými globálními aktéry.

V budoucnosti lze očekávat, že tento trend ve výzkumu bude pokračovat v mnoha směrech, například:

- ✓ Proč tyto nadnárodní společnosti vznikají jen v některých rozvojových zemích?
- ✓ Je potřeba vytvořit nové teorie pro studium tohoto jevu nebo je možnost aplikovat dosud existující teorie, které se v podstatě zaměřují na zkoumání nadnárodních společností z vyspělých zemí?
- ✓ Dopady nadnárodních společností na domácí ekonomiky hostitelských zemí a světové ekonomice.

8. 3. Vlastní přínos autora

Hlavní přínos autora v této disertační práci lze shrnout takto:

- ✓ Disertační práce poskytuje dosud nepublikované poznatky o vlivu nadnárodních společností z rozvojových zemí na globální konkurenci. Účast nadnárodních společností z rozvojových zemí mění charakter několika odvětví například správa přístavů a v ropném průmyslu.
- ✓ Poskytuje metody (indikátory a indexy) pomocí, kterých lze měřit zapojení nadnárodních společností v globální konkurenci.
- ✓ Poskytuje stručný přehled o vývoji pojetí konkurence. Tato disertační práce rozlišuje mezi tzv. instrumentálem a analytickým pojetím konkurence. Analytické pojetí konkurence sleduje pohledy na konkurenci u různých škol ekonomického myšlení od klasické až po rakouské školy. Instrumentální pojetí bere konkurenci jako nedokonalou tržní strukturu.
- ✓ Poskytuje nejnovější poznatky z oblastí strategického řízení. „Strategie modrých oceánů“ je založená na tom, že konkurence není třeba porazit, ale jen vyřadit ji z hry.

9. Závěr

Hlavní cíl disertační práce spočíval v *analýze a zhodnocení aktivní účasti nadnárodních společností z rozvojových zemí v procesu globální konkurence*. Analýza a zhodnocení NMSZRZ byla provedená detailním rozbohem všeobecných charakteristik těchto společností, jejich motivy v účasti v globální konkurenci, jejich konkurenčními výhodami a mírou ovlivnění bilance globální konkurence, která je doposud podle názoru autora této disertační práce nakloněna nadnárodním společnostem z vyspělých zemí.

Autor v této disertační práci hodnotil různé způsoby, kterými se nadnárodní společnosti z rozvojových zemí (NMSZRZ) pokouší proniknout do globálních trhů. Šlo hlavně o různé formy obchodních činností (dovozní a vývozní činnosti), investiční činnosti (založení dceřiné společnosti nebo pobočky v zahraničí) a další formy, které zahrnují i spolupráci s konkurenty (v případě strategické aliance a joint venture). Dále autor zkoumal, jak jsou tyto činnosti spojeny s *výběrem vhodných strategií, které jim umožňují proniknout a vytrvat v zahraničních trzích*.

Tato disertační práce také sledovala dva další vedlejší cíle. První z nich se týká *poskytnutí stručné vysvětlění na původ a rozvoje pojetí konkurence*. Další *dílčí cíl* disertační práce je *ukázat některé rysy a hnací síly globalizace*.

V souladu s cílem disertační práce byl splněn její hlavní úkol, který spočíval v nalezení odpovědí na následující otázky:

- Co je vlastně konkurence a proč je žádoucí?
- Jaký je význam globalizace a jejích hnacích sil?
- Jak je konkurence zkoumána z vědeckého hlediska a jaký rozdíl lze pozorovat mezi konkurencí v ekonomické teorii a strategií podniku?
- Jak lze porozumět termínu nadnárodní společnosti z rozvojových zemí?
- Jaké jsou motivy zvyšující zájem nadnárodních společností z rozvojových zemí na účasti v globální konkurenci?
- Jaké konkurenční výhody mají NMSZRZ, aby obstály v globální konkurenci?
- Jaká jsou jejich omezení, která představují překážku pro to, aby NMSZRZ mohly konkurovat globálně?
- Jaké jsou jejich strategické volby?

Co se týče metodologie vypracování této disertační práce, jedná se o soubor různých vědeckých metod včetně analýzy, vysvětlení, indukce, dedukce a syntézy. Důraz je však kladen na analýzu. Disertační práce je

vypracovaná ve dvou částech zahrnujících devět kapitol. První část poskytuje teoretický podklad pro řešení dané problematiky a druhá část se zabývá praktickou aplikací na modelu. Jeho základem byl výběr určitého počtu nadnárodních společností z rozvojových zemí s konkrétními charakteristikami. Následně bylo zkoumáno, jak se tyto společnosti pokouší zapojit do globální konkurence. Výběr firem pro účely této disertační práce je založen na čtyřech kritériích. Záměrem je omezit jejich počet a ukázat na solidnost jejich finančních možností, rozsah jejich zeměpisného působení a stupeň jejich zapojení do procesu globalizace, což je v souladu s cílem této disertační práce.

Autor v této disertační práci zjistil, že NMSZRZ disponují několika výhodami, které jim umožňují konkurovat na globální bázi. Některé z těchto výhod pramení z charakteru rozvojových zemí, kde lze najít dostatek přírodních zdrojů a lidských faktorů spojených s obrovským tržním potenciálem. Tyto konkurenční výhody jsou základem šesti strategických modelů, které používají NMSZRZ pro boj v globální konkurenci. S ohledem na strategie, které používají NMSZRZ, aby konkurovaly globálně, tato disertační práce zjistila, že je aplikováno šest strategických modelů. Jsou to tyto: vytvoření globální značky; engineering a inovace; globální vůdcovství v určité výrobní kategorii; použití výhody domácích zdrojů; odsunutí nových modelů obchodní činnosti do nových trhů a získání přírodních zdrojů. Některé z těchto strategických modelů jsou modifikacemi tradičních strategií, jako je globální nebo lokální / multiregionální strategie, které jsou zaznamenány v odborné literatuře.

Faktory omezující možnost NMSZRZ konkurovat na globální bázi spočívají v nedostatku znalostí zámožských zákazníků, nedostatku přístupu k efektivním distribučním kanálům, chybějící velmi silné a známé značce, nedostatku ochrany autorských práv. Právě nedostatek ochrany autorských práv je jedním z faktorů, proč mnoho NMSZRZ postrádá inovační dovednosti, což lze považovat za vážný handicap pro schopnost NMSZRZ uplatnit se v globální konkurenci.

Co se týká investiční činnosti NMSZRZ, záměr této práce byl soustředěný hlavně na zkoumání jejich akvizičních činností. To proto, že je to častý způsob, který byl používán k proniknutí do mezinárodních trhů v rámci globální konkurence. Práce zjistila, že počet akvizičních činností NMSZRZ vzrostl v době mezi lety 1970-2006. NMSZRZ získaly firmy jak rozvojových, tak i rozvinutých zemí. Jedním z hlavních důvodů pro akvizice firmy z rozvinutých zemí bylo získání technologie pro rozvojové země a na druhé straně přístup k trhům hlavně v sousedních státech. Nejzajímavějším zjištěním bylo, že některé NMSZRZ rozvinuly specifickou formuli na integraci získaných firem do jejich hodnototvorné činnosti.

S ohledem na zadaný úvodní dílčí cíl této disertační práce lze říci, že tento záměr je splněn. Disertační práce vystopovala konkurenci ke kořenům v 17. století a sledovala, jak se tento pojem vyvíjel po celou historii ekonomické teorie. Autor analyzoval odlišné pohledy a názory různých proudů a škol ekonomického myšlení

na konkurenci. Tyto ekonomické školy zahrnují klasickou, neoklasickou a rakouskou školu. Mimo toho, autor stručně rozebíral poslední příspěvek ekonomické teorie v oblasti konkurence. Tento příspěvek se týká Baumolovy teorie „vybojovatelné trhy“. Teorie „vybojovatelné trhy“ připoutala pozornost ekonomů na téma potenciální konkurence, která byla podle Baumola dlouhodobě v povědomí, ale nebylo jí věnováno příliš pozornosti.

Tato práce splnila i další dílčí cíl, který spočíval v poskytnutí stručného pohledu na globalizaci. Autor se domnívá, že globalizace je jedním z hlavních podnětů vzniku a zapojení NMSZRZ do globální konkurence. Abychom mohli pochopit podstatu globalizace, je třeba nahlížet na ni jako na jev, který je postavený na mnoha dimenzích, které lze shrnout takto: globalizace znamená více než čistě ekonomický jev; je to proces nerovnoměrný a neúplný. Existuje určitý rozdíl mezi globální a mezinárodní ekonomikou. Podle odborné literatury globalizace představuje vyšší (pokročilejší) a komplexní formou internacionalizace, která naznačuje zvýšení důležitosti mezinárodních vztahů mezi národy. Lze tady také zahrnout rostoucí úlohy nadnárodních společností. V poslední řadě rozlišujeme mezi globalizací národních trhů, odvětví, a firmy. Tento záměr byl zcela naplněn.

Na základě různých vědeckých metod a měřítek používaných v této disertační práci lze konstatovat, že NMSZRZ vykazují zvyšující účast v globální konkurenci a k tomu jsou vyzbrojeny různými nástroji. Tyto nástroje pak jim umožňují velmi efektivně konkurovat na globální ekonomické scéně. Autor disertační práce zjistil, že mnoho z 25 NMSZRZ zkoumaných v této disertační práci disponuje velmi kvalitními dovednostmi ve výzkumu a vývoji a některé z nich vybuodovali výzkumná centra ve vyspělých zemích. Je to další velmi důležitý aspekt posilující jejich konkurenční schopnosti ve světě.

Literatura

Knížní publikace a skripta

Archibald G.C. : Monopolistic Competition, in (eds) **Eatwell** John; **Milgrate** Murray; **Newman** Peter, The new Palgrave A Dictionary of Economics, The McMillan Press Limited, London, 1987

Backhouse, Roger E.: Competition. In J.Creeedy (edition), Foundations of Economic Thought. Oxford : Basil Blackwell, 1990.

Ball Donald A., **Wendell H. McColloch** J. a **jiné**: International Business : The Challenge of Global Competition, McGraw-Hill Higher Education, New York, 2002.

Blaug Mark: Economic Theory in Retrospect, fifth edition, Cambridge University press, 1996.

Brandenburger A.M; **Nalebuf** B.J.: Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The Game Theory Strategy that's changing the game of business, New York: Bantam Double Day Dell Publishing, 1996.

Cournot A. : Research in to the Mathematical Principle of the Theory of Wealth: New York, MacMillan.

Cullen John B.: Multinational Management a Strategic Approach, 2nd Edition, South- Western Thompson Learning, Cincinnati, Ohio, USA , 2002

Byung – Hwa Lee : FDI From Developing Countries : Vector for Trade and Development, Development Centre Studies , OECD, 2002

Clark J.M. : Competition as a dynamic process, westport, Greenwood press, 1961.

D'aveni, R.: Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering .New York: The Free Press, 2004.

Dedouchová Marcela : Strategie podniku, 1.vydání, C.H.Beck pro praxi, Praha, 2001.

Derek F. Chanon : The Blackwell Encyclopedia of Management, Strategic Management, volume II, Blackwell Business, UK 1997.

Deresky Helen : International Management, Managing Acrosss Borders and Cultures, 3rd ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jesrey, 2000.

De Wit ; **Meyer** : Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, International Thompson Business Press. London, UK, 1999.

Dunning John : Mutinational Entreprise and the Global Economy. Addison Wesley Publishing Company, 1993.

Dunning John : The Globalization of Business, Routledge, London, 1993.

Dutta; **Soumatra**; **S. Kwan**; a **A. Segev** : Competing in the Market Place, Fontainebleau, INSEAD, 1997.

Dvořáček Jiří a kol.: Společné a nanárodní podniky, Oeconomica, VŠE, Praha, 2006.

Eun Cheol S ; **Bruce** G. Resnich: International Financial Management, Irwin Mc Graw Hill, McGraw Hill Higher Education, New York, 2001.

Fawzy Samiha : Globalization and firm competitiveness in The Middle East and North African region, Washington , The World Bank, 2002.

Frankel Jeffrey: Globalization of The Economy, NEBR Working Paper No. 7858: Governance in a Globalizing

in world, Vision of Governance Project, edited by Joseph Nye and John Donahue, Brooking Institution Press, Washington DC, 2000.

Freidman Thomas: The Lexes and the Olive Tree: Understanding Globalization, Anchor, 1999.

Gomes–Casseres, Benjamin: the Alliance Revolution, the New Shape of Business Rivalry, Harvard University Press, Cambridge, 1996.

Grant M. Robert: Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications, 4th edition, Malden, Blackwell, 2002.

Hamel Gary; **Prahalad** CK: Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Hamel Gary: Reinventing the Basis for Competition, in Gibson's competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

Hayek F. A.: The Meaning of Comeptition, Reprinted in individualism and Economic Order, str. 92-106, Chicago : The University of Chicago Press, 1946

Hindls Richard ; **Holman** Robert; **Hronová** Stanislava a kol.: Ekonomický slovník, C.H.Beck, 2003.

High Jack : Competition, Critical Ideas in Economics, Edward Elgar Publishing , INC., USA, UK, 2001.

Hirst, P.Q.; **Thompson** Grahame: Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities for Governance. Cambridge: Policy Press, 1996.

Hunt M. S.: Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970, Doctoral Dissertation, Harvard University, 1972.

Chamberlin E.H.: The Theory of Monopolistic Competition: a Re- Orientaion of the Theory of Value, Harvard University Press, 1933; 1938.

Chan Kim W.: **Mauborgne** R.: Strategie modrého oceánu, Management Press, 2006

Child John ; **Faulkner** David: Strategy of Cooperation Managing Allinaces, Network, and Joint ventures, Oxford University Press,1998.

Jeniček Vladimír : Globalizace světového hospodářství, Praha : C.H. Beck, 2002.

Jirásek Jaroslav : Strategie umění podnikatelských vítězství , Professional publishing, Praha, 2003.

Johnson Gerry & **Scholes** Kevan: Exploring Corporate Strategy, 3rd edition, Prentice - Hall International Ltd., UK, 1993.

Jose Antonio Ocampo; **Juan** Martin: Globalization and Development a Latin American and A Caribbean Perspective, ECLAC, Stamford University Press, California, the World Bank, Washington, 2003.

Khan Kushi.: Multinationals From the South, NY: St. Martins Press, 1986.

Kim Hak-MIN : Globalization of International Financial Markets : Causes and Consequences, Ashgate, England, 1999.

Kislingerová Eva; **Nový** Ivan: Chování podniku v globalizujícím se prostředí, C.H. BECK, Praha, 2005.

Knight Frank H.: Risk, Uncertainty and Profits , Houghton Mifflin Boston ; New York , 1921.

- Keřkovský** Miroslav: *Ekonomie pro strategické řízení, teorie pro praxi*, C.H.Beck pro praxi, Praha, 2004.
- Keřkovský** Miroslav; **Vykypěl** Oldřich: *Strategické řízení teorie pro praxi*, C.BECK pro Praxi, 1.vydání, Praha, 2002.
- Lancaster**, K.J.: Non-price Competition. In J. Eatwell, M Milgrate, P Newman (eds), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, str. 675-677, London, the Macmillan Press, 1987.
- Liljenberg** Anders: *Customer-gearred Competition-a Socio-Austrian Explanation of Tertius Gaudens-*, Stockholm School of Economics, EFI, The Economic Research Institute, Stockholm, 2001.
- McNulty** P. J.: *Competition: Austrian Conceptions in* (eds) John Eatwell, Murray Milgate, Peter Newman, *The New Palgrave A Dictionary of Economics*, the Macmillan Press Limited, London, 1987.
- Mills** John: *A Critical History of Economics*, Palgrave MacMillan, 2002.
- Moosa** Imad A.: *Foreign direct investment :Theory, evidence and practice*, Palgrave, 2002
- O'Connell** J. J. **John** : *The Blackwell Encyclopedia of Management, Volume VII, International Management*, Blackwell Business, UK, 1997.
- Oman** Charles: *Globalization and Regionalization, the Challenge for Developing Countries*, Paris: OECD, Development Centre, 1994.
- Penrose** Edith G.: *the Theory of The growth of the firm*, Wily, New York, 1959.
- Pichanič** Mikuláš: *mezinárodní management a globalizace*, C.H. Beck: Praha, 2004.
- Porter**, M.: *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Porter** M.: *the Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1980.
- Porter** M.: *On Competition*, Harvard Business School, Boston, 1998.
- Pressman** Seven : *Fifty Major Economists*, Routledge, London, New York, 1999.
- Robinson** Joan : *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, New York, 1933.
- Rumelt** R. P: *Towards a strategic theory of the firm*, In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-571, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,1984.
- Rumelt** R. P: *The Evaluation of Business Strategy in* Glueck W.F. *Business Policy and Strategic Management*, 3rd edn, McGraw –Hill , New York, 1980.
- Sedláčková** Helena: *Strategická analýza*, Praha : C.H. Beck, 2000.
- Semmler** Willi: *Competition: Marxian Concepts in* (eds) **Eatwell** John; **Milgrate** Murray; **Newman** Peter, *The new Palgrave A Dictionary of Economics*, The Macmillan Press Limited, London, 1987
- Spence** Michael A.: *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*, Cambridge: Harvard University, 1974.
- Scherer** F.M., **Ross** David: *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
- Scholleová** Hana: *Reálné Opce*, doktorská disertační práce, VŠE, Praha, 2004.

Scholte, Jan Art : Globalization a critical introduction, Houndmills: Palgrave. 2000.

Stigler G.J.: Competition: in Eatwell M. Milgate, Newman (eds), the new Palgrave: A Dictionary of Economics, str. 531-535. London: the Macmillan Press, 1987.

Stonehosue George; **Campbell** David; **Hamill** Jim, a **Puride** Tony: Global and Transnational Business Strategy and Management, 2nd edition, John Willy& Sons, Ltd, England, 2004.

Souček Zdeněk: Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!), Professional Publishing, Praha, 2005.

Soukupová Jana; **Hořejší** Bronislava, **Macáková** Libuše, **Soukup** Jindřich : Mikroekonomie, 2.vydání, Management Press, Praha, 1999.

Synek Miloslav: Podniková ekonomika , C.H. Beck, Praha, 2000.

Synek Miloslav; **Klečka** Jiří :Stručný výkladový slovník ekonomických, VŠE, 1997.

Tirole J. : The Theory of Industrial Organization, Cambridge, the MIT Press, 1988.

Toyne Brian, **Walters** G.P. Peter: Global Marketing A Strategic Perspective, 2nd edition, Allen and Bacon, Massachusetts, USA, 1993.

UNCTAD, UNCTAD Investment Breif, November 4, 2005.

UNCTAD : Rethinking Globalization, UNCTAD Discussion Paper No.147, April, 2001.

UNCTAD; Roland Berger Associates: Service Offshoring Takes Off in Europe-In Search of Improved Competitiveness. Paris: UNCTAD, 2004.

UNCTAD: The World Investment Report : FDI From Developing Countries and Transition Economies, Implications for Development, New York, Ženeva,: Annex A & B Definitions and Sources, 2006

UNCTAD: The World Investment Report : FDI From Developing Countries and Transition Economies, Implications for Development, New York, Ženeva, 2006.

UNCTAD: The World Investment Report : The shift towards Services, New York, Ženeva, 2004.

UNCTAD: The World Investment Report: Cross-border Mergers and Acquisitions and Dvelopment 2000.

UNCTAD : The Emerging Landscape of Foriegn Direct Inestment : Some Salient Issue, Ženeva, February 2007

World Bank : Global Economic Prospects, Realizing the Development Promise of the Doha Agenda, the, Washington, 2004

Yip S. George :Total Global Strategy II: Updated for the Internet and service era, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

Yoffie B. David : Beyond Free Trade Firms, Governments and Global Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993.

Veber Jaromír a kol: Management Základy, Prosperita, Globalizace, Management Press, Praha, 2000.

Veber Jaromír : in Malý a Kislingerová, chování podniku ve globalizujícím prostředí, Praha : C.H. Beck, 2005.

Vodáček Leo; **Vodáčková** Ol'ga : Strategické aliance se zahraničními partnery, Management Press, Praha, 2002.

World Tables 1994, **IBRD/ The World Bank**, Washington, 1994

Wells Louis T.: "Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investments from Developing Countries", The MIT Press Classics Series: March 1983

Winter Sydney : Competition and selection: in Eatwell M. Milgate, Newman (eds), the new Palgrave: A Dictionary of Economics, str. 531-535. London: the Macmillan Press, 1987

World Bank:. China Engaged: Integration with the Global Economy. Washington, DC: World Bank. 1997.

Wright von G.H.: Explanation and Understanding, Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1971.

Global Economic Prospects and the Developing Countries, 1997, **The World Bank**, Washington, 1997

Global Economic Prospects and the Developing Countries, 2000, **The World Bank**, Washington, 2000

Global Economic Prospects and the Developing Countries, 2002, **The World Bank**, Washington, 2002

Global Economic Prospects and the Developing Countries, 2004, **The World Bank**, Washington, 2004

Zadražilová Dana : Mezinárodní Management, 1. vydání, Oeconomica , Praha, 2004.

Odborné články a vědecké studie

Aghion P.; Harris C.; Howitt P.; Vickers J.; "Competition, Imitation and Growth with step by step Innovation", Review of Economic Studies , 86, 467-492, 2001.

Aguiar Marcos; **Bhattacharya** Arindam; **Bradtke** Thomas; **Cotte** Pascal; **Dertnig** Stephan; **Meyer** Michael; **Michael** David C.; a **Sirkin** Hal: "The New Global Challengers: How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World", Boston Consulting Group (BCG), May 25, 2006.

Barney J.B.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, No.1, str.99-120, 1991.

Barney J.B. & Hansen M.: "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", Strategic Management Journal, 15: 175-190, 1995.

Barney J. B. & Hoskisson R. E.: "Strategic groups – Untested assertions and research proposals", Managerial and Decision č.11, s.187-198, 1990.

Bartes František : "Nové směry v konkurenční strategii firmy", sborník z mezinárodní konference : Nová teorie Ekonomiky a Managementu organizace, VŠE, 2006

Basheer Suliman: Vědecké zkoumání konkurence v ekonomice, In Dolák, Pavel, Kopalová, Helena (ed.) IX. Diskusní fórum doktorandů FPH. Praha 26.04.2005.

Basheer Suliman: Nadnárodní společnosti zemí třetího světa, In Dolák, Pavel, Kopalová, Helena (ed.) X. Diskusní fórum doktorandů FPH. Praha 14.12.2005.

Baumol W. J.: "Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industrial Structure", American Economic Review 72, str. 1-15, 1982.

Beausang Francesca : Third World Multinationals: Engine of Competitiveness or New Form of Dependency, Palgrave Macmillan, 2003

Black Stewart, **Hall** B Gregersen.: "Right Way to Manage Expats", Harvard Business Review, March –April, 1999.

Black A.; Janice Baol; B. Kimberly: “Strategic Resources: Traits, Configuration and Paths dependency Sustainable to Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, str.131-184, 1994.

Boone, Jan, :“Competition”. CEPR Discussion Paper No. 2636. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=258068> : December 2000.

Case study: The Making of Indian Multinationals, Jamnalal Bajaj Institute of Management Studies, 2000.

Clark J.B. : “Toward a Workable Competition”, *American Economic Review*, Vol. xxx, No. 2 June, 1940

Carlsson Bo; Mudambi, Ram: “Globalization, Entrepreneurship, and Public Policy: A System View”, *Industry and Innovation*, Volume10, Number 1, March, str.103-116, 2003.

Caves R.E.: “Industrial Organization”, *Journal of Economic Literature*, 58, str. 64-92, 1980.

Collis David & Montgomery Cynthia: Competing on Resources: Strategy in The 1990s, *Harvard Business Review*, July –August, str.118-129, 1995.

Cole E. Robert: “From Continuous Improvements to Continuous Innovation”, *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 8, str. 1051-1056, 2002.

Cool K.; Schendel D. E.: “Performance Differences among Strategic Groups’ Members”, *Management Science*, 33, str. 1102-1124, 1987.

Connolly G. Seamus : “Joint Venture with third world multinationals : A new form of entry to international markets”, *Columbia Journal of World Business*, Summer 1984.

Costin Hary ; Herken Juan Carlos : Third World Multinationals Revisited, *Journal of Transnational Management* , Volume 11, 7,11, 2006.

Dierickx I. & Cool K.: “Assets stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, č.35, str.1504-1513, 1989.

Dörrenbächer Christoph : Measuring corporate Internationalization, A review of measurement concepts and thier use, Discussion paper FS I 00-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2000.

Dranove D.; Petraf M; and Shanley M.: “Do Strategic Groups Exist, An Economic Framework for Analysis”, *Strategic Management Journal*.19, str.1029-1044, 1998.

Dunning John : The Eclectic paradigm as an envelope for economies and Business theories of MNE activity. *Internatioanl Business Review*, vol. 9: 2 , str. 163-190, 2000.

Dunning John.: *The globalization of Business*, Routledge, London, New York, 1993.

Dyer Jeffrey; Singh Harbir: “The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Inetrorganizational Competitive advantage”, *Academy of Management Review* Vol. 23, No.4, str. 660-679, 1998.

Erdener Carolyn; Shiparo Daniel D.: The Internationalization of Chinese Family Enetrprise and Dunning’s Electic MNE Paradigm, *Management and Organization Reviw*, 1:3, str.411-436, 2005.

Engardio Pete: “Emerging Today, Global Tomorrow” , *Business Week*, May 31, 2006.

Engardio Pete; Arndt Michael; Smith Geri; Campos Jose Dos: “Emerging Giants”, *Business Week online*, Friday July 21, 2006.

Farrell Diana : “Offshoring: Value Creation through Economic Change”, *Journal of Management Studies*, 42:3

May, 2005.

Farrell Diana : “Beyond Offshoring: Assess Your Company’s Global Potential”, Harvard Business Review, 2005.

Garten E. Jeffrey: “A New Threat to America Inc. Corporate giants from emerging markets are challenging the West”, Business Week, 7/25/2005, issue 3944, str. 114.

Ghandour Marwan; Müller Jürgen : A New Approach to Technological Dualism, Economic Development and Cultural Change, Vol. 25, No. 4 (), str. 629-637, Jul., 1977

Globalisation with a third - world face, **The Economist**, April, 2005.

Grant M.; **Baden-Fuller** Charles: “A knowledge accessing theory of strategic alliances”, Journal of Management Studies, 2004.

Grant, Robert: “Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”, Organization Science, Vol. 7, No. 4, July-August, 1996.

Grazia Letto- Gillies ; **Tannis** Seccombe – Hett : What do Internationalization indices measure? Research Working Papers in International Business, Centre for International Business Studies, South Bank University Paper number 6-97 , ISSN 1366-6290, 1997.

Grazia Letto- Gillies : The Role of Transnational Corporation in the globalization process in Handbook of Globalisation, Jonathan Michie, Edward Elgar Publishing Limited, UK. 2003.

Gu George, The Coming Edge of Chinese Multinationals, Online opinion: Australia's e-Journal of Social and Political Debate April, 2005.

Hamel Gary; **Prahalad** C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May- June 1990.

Jones G.: Jsou nadnárodní koncerny opravdu tak nanárodní?, Moderní Řízení 2/2007 z anglického překladu the rise of corporate nationality Harvard Business Review, str. 20-22, 2/2006.

Hall Richard: “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 14, Issue 8 (November), str.607-618, 1993.

Hamel Gary: “Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances”, Strategic Management Journal, Volume 12, Issue especial issue: Global Strategy (Summer), str. 83-103, 1991.

Hart, O.: “The Market Mechanism as an Incentive Scheme”, Bell Journal of Economics, 14, (Autumn): str.366-82, 1983.

Hassel A.; Höpner M.; **Kurdelbusch** A.; **Tender** B.; a **Zugehör** R. : Tow Dimensions of Internationalization of Firms, Journal of Management Studies, str.702-719 : 40:3, May 2003

Heenan A. David ; **Keegan** J. Warren : “The rise of the third world multinationals”, Harvard Business Review , January – February 1979.

Hill W. Charles. “Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, the Academy of Management Review, Vol. 13, No.3 (July), str.401-412, 1988.

Hitt a. Michael: “Twenty – First Century Organizations: Business Firms, Business Schools, and the Academy”,

Academy of Management Review, Vol. 23, str. 218-224, 1998.

Houthood N. & Heene A.: “Strategic Groups as Subsets of strategic Scope in the Belgian brewery Industry”, Strategic Management Journal, 18, str. 653-666, 1997.

Chancellor Edward: “The Coming Arab Crash”, Wall Street Journal, Wednesday, March 8, 2006.

Kao, J.: “The Worldwide Web of Chinese Business”, Harvard Business Review, March-April, str.24-36, 1993

Ketchen Jr. David J., Snow Charles; Hoover Vera L.: “Research on Competitive a dynamics : Recent Accomplishments and Future Challenges”, Journal of Management, 30 (6), str.779-804, 2004.

Khor Martin: Globalization and the South, Some Critical issues, UNCTAD, Ženeva, Discussion papers, no. 147, Arpril 2000.

Kreps D. & Wilson R.: “Sequential Equalibria”, Econometrica, 50, str. 863-894, 1982.

Kulur Milhat, Rumney, Reg: “A Survey to catch the continent’s drift”, Business Day, July 2006

LEE Branstlette, lardy Nicholas: “China’s embrace of globalization”, NEBR working paper series, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2006.

[http:// ww.nber.org/papers/w12373](http://ww.nber.org/papers/w12373).

Levy L. David: “Offshoring in the New Global Political Economy”, Journal of Management Studies, 42:3, May, 2005.

Levinson Marc : The World The Box Made, Princeton Univesrity Press, 2006.

Machlup F.: „Theories of the Firm: Marginalist, Behavioural Managerial“, American Economic Review, 57, str.1-33, 1967.

Mansfield, E.: “How rapidly does new technology leak out”, Journal of Industrial Economics, str. 217-223, December 1985.

Martin S.: „Endogenous firm efficiency In a Cournot Principal-Agent model“, Journal of Economic Theory, 59, str.445-50, 1993.

McNamara G. M.; Deephouse, D.L.; & Luce R. A.: “Competitive positioning within and across strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms”, Strategic Management Journal, 24, str. 161-181, 2003.

McNulty P. J.: “A Note on the History of Perfect Competition”, Journal of Political Economy, vol.75, part 1(August), str. 395-399, 1967.

McNulty P.J.: “Economic Theory and the Meaning of Competition”, Quarterly Journal of Economics, Vol. 82, November, str.639-656, 1968.

Mehra A. & Floyd, S.W.: “Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation”, Journal of Management, 24, str. 511-53, 1998.

Millman Joel : “U.S. Cement market draws buyers”, The Wall Street Journal , May 23 , 2006.

Morris DJ; Slater MDE ; Vickers JS ; : Strategic Behavior and Industrial Behavior : An Introduction , Oxford Economic Papers , New Series , Vol. 38, Supplement : Strategic Behavior and Competition , November 1986.

Ndofor Herman Achidi & Levitas Edward: “Signaling The Strategic Value of Knowledge”, Journal of

Management, 30(5), str.685-702, 2004.

Nickel J. Stephen :”Competition and Corporate performance”, Journal of Political Economy, vol. 104, no.4, 1996.

Oil hungry China funds Sudan junta, **The Daily Telegraph**, April 27, 2005

Obasi Akani; Richard S. Allen; Marilyn M. Helen; Samuel A. Spralls: “Critical Tactics for Implementing Porter’s Generic Strategies”. Journal of Business Strategy ; vol. No. 1; 2006.

Ogus Anthony : Regulatory Institutions and Structures, Centre of Regulation and Competition, Working Papers no.4, October 2001.

Osborne J.D., Stubbart C. & Ramaprasad, A.: “Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationships between mental models and performance”. Strategic Management Journal, 22, str.435-454, 2001.

Pascal Petit and Luc Soete: “Globalization in Search of a Future”, International Journal of Social Science, 1999.

Petra A. Margaret: “The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, Strategic Management Journal, Vol. 14, 179-191, 1993.

Pošta Vít: Baumolův model, in Kopalová, H., Dolák, P. (ed.) IX. Diskusní fórum doktorandů FPH, Praha, VŠE. Duben 2005.

Pošta Vít: Marrisův model, in Kopalová, H., Dolák, P. (ed.) IX. Diskusní fórum doktorandů FPH, Praha, VŠE. Prosinec 2005.

Prahalad C.K. Hamel Gary: “Strategy a Field of Study: Why Search for a New Paradigm”, Strategic Management Journal, Vol. 15, str. 5-16, 1994.

Ramaswamy Kennan; Kroeck Galen; Renforth William : Measure the degree of internatioanlizationof a firm : A Comment, Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 1 1st quarter, str. 167-177, 1996.

Riley J.: Silver : ”Signals: twenty – five years of screening and signaling”, Journal of Economic Literature, 34 str. 432-478, 2001.

Robertson Heil: “Toward a Theory of Competitive Market Signaling: a Research Agenda”, Strategic Management Journal, 12, str. 403-419, 1991.

Rubin H. Paul: “The expansion of Firms”, Journal of Political Economy, 81, str. 936-949, 1973.

Sagev E; Raveh A. & Farjoun M.: “Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States Core Courses, Concentration Areas, and the Ranking of the School”, Strategic Management Journal, 20, str. 549, 1999.

Sedláčková Helena : „Mikrookolí a strategie podniku“, Sborník z mezinárodní konference : Nová teorie Ekonomiky a Managementu organizace, VŠE, 2006

Singer Jason; Berman Dennis K.: “Emerging –market firms Step up deals in Europe”, The Wall Street Journal, February 13, 2006.

Schachter Gustav : Regional Development in the Italian Dual Economy Economic Development and Cultural Change, Vol. 15, No. 4, str. 398-407, (July, 1967)

- Shelby D; Morgan, Robert M.:** “The Resource- Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing*, Vol. 60. October, 1996.
- Spence, A. M.:** “Non price competition”, *American Economic Review*, 67, str.255-9, 1977.
- Sraffa, P.:** “The laws of returns under competitive conditions”, *Economic Journal*, xxxvi, (144), str. 535-550, 1926.
- Scharfstien, David S.:** ”Product –Market Competition and Managerial Slack”, *Rand Journal of Economics*, 19 (Spring): str.147-55, 1988.
- Schmidt M. Klaus :** “Managerial incentives and product market competition” *Review of Economic Studies*, 64, str.191-213, 1997.
- Schneider Geoffrey:** “Globalization and the Poorest of the Poor: Global Integration and the Development Process in Sub –Saharan Africa”, *Journal of Economic Issues*, Vol. xxxvii, No.2, (June), 2003.
- Stigler G. J. :** “Price and non-price Competition”, *Journal of Political Economy* 76, str.149-54, 1968.
- Stigler G. J.** “Perfect Competition Historically Contemplated“, *Journal of Political Economy*, Vol.65, February, str. 1-17, 1957.
- Svétlíčic Majan :** Transition Ekonomies Multinationals Are They Different From Other Third World Multinationals, in Chakraborty, Chandana (ed.) proceedings of the 18 international Konfernce on Gobal Business and Economics Development, January 7-10, Guadalajara, Mexico, 2004.
- Štěpánová, Helena :** Nadnárodní společností, vybrané otázky jejich finančního řízení, doktorská disertační práce, VŠE, 2006.
- Thomas L:** “The Two Faces competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift, *Organization Science*, Vol. 7, No.3 (May –June), str. 221-242, 1996.
- Thomas H; Venkatram N.:** “Research on strategic groups-progress and prognosis”, *Journal of management studies*, 25, str.537-555, 1988.
- Thompson Grahame:** “Introduction: Situating Globalization”, *International Journal of Social Science*, Vol. 51, Issue 150, June str.139-152, 1999.
- Thompson Mark ; Walshman Geoff:** “Placing knowledge management in context”, *Journal of Management Studies*, 41:5, July, str. 725-746, 2004.
- Wernerfelt B.:** “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No.2, April-June, 1984.
- Wernerfelt B.:** “The Resource – Based View of the Firm: Ten Years After”, *Strategic Management Journal*, Vol.16. str. 171-174, March, 1995.
- Whelan Carolyn:** “India Discovers Latin America”, **Fortune**, August 8, 2005.
- Wonacott Peter; Sender Henry :** Indian Companies Venture Abroad, *The Wall Street Journal*, May 2nd, 2006
- Vickers John :** „Concepts of Competition“, *Oxford Economic Papers*, new series, Vol.47, no. 1(June) str.1-23, 1995.
- Von Keller Eugen, Wei Zhou:** „ From Middle Kingdom to Global Market, Expansion Strategies and Successes

Factors for China's Emerging Multinationals", studie německé poradenské firmy Roland Berger Consultancy, 2003.

Yeung Henry Wai- Chung : "Third World multinationals revisited : Research critique and future agenda", Third World Quarterly , vol. 15, no 2, 1994.

Internetové zdroje

Daly E. Herman: Globalization versus Internationalization: Some Implications

<http://www.globalpolicy.org/globaliz/econ/herman2.htm>, 1999.

Fahy John ; Smithee Alan, Strategic Marketing and the Resource –Based View of the Firm, Academy of Marketing Science Review, No.10

Available at: <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>, 1999.

Gavin C. Reid: Free Trade, Business Strategy and Globalization:

<http://www.st-andrews.ac.uk/crieff/papers/dp0009.pdf> , 2000.

Gordana, Bujas: <http://www.ersa.org/conts/ersa/papaers/full/109.pdf>

A paper submitted for the 41st Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Zagreb, and August 29- September 1, 2001

Graham Bird, Ramkishen S. Rajan: Economic Globalization: How Far and How Much Further,

<Http://www.economics.Adelaide.edu.au/staff/rrijan/unpub/globa.pdf> on January 2001

Lindström Tom: "Resource-Based View of Diversification: Main Concepts and Comparison with Other Views", TU- 91. 167 Seminar in Business Strategy and International Business, Institute of Strategy and International Business, Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology

Available at :

http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/seminar_papers_2005/Tom_Lindstrom.pdf

- On February The 2nd 2005

Service offshoring takes off in Europe, Společná studie organizace UNCTAD a Roland Berger Strategy Consultants, Publikovaná v Mnichově v 16 června, 2004

<http://www.rolandberger.com/press/en/html/releases/514>

[press_archive2004_sc_content/pr69.html](http://www.rolandberger.com/press/en/html/releases/514), 2005.

Jung Alexander: The Box That Makes the World Goes around: SPIEGEL Online - November 25, 2005, SPIEGEL Special - Globalization The New World.

URL: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,386799,00.html>

MMF : Globalization threats or opportunities :

<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm>, 2000; 2002

Virginia Postrel : transportaion cost and globalization

http://economistview.typed.com/economistview/2006/03/transportaion_html on March 23, 2006.

Webové stránky světové obchodní organizace (WTO)

[HTTP://www.wto.org](http://www.wto.org)

webové stránky encyklopedie Wikipedia

[http:// en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

http://en.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index

<http://www.orascom.com/>

<http://www.etisalat.ae/index2.htm>

<http://www.mtc.com.kw/muse/obj/portal>

<http://www.sabic.com/>

<http://www.hutchison-whampoa.com/eng/index.htm>.

<http://www.wipro.com>

<http://www.tata.com>

<http://www.cemex.com>

<http://www.gerdau.com.br>

<http://www.embraer.com/english/content/home>

[http:// www.johnsonelectric.com/](http://www.johnsonelectric.com/)

http://www.petronas.com.my/internet/corp/centralrep2.nsf/frameset_home?OpenFrameset

<http://www.sanmiguel.com.ph>

<http://www.ranbaxy.com>

<http://www.huawei.com>

<http://www.mtn.com>

<http://www.cpthailand.com>

<http://www.kepcorp.com/>

<http://www.psa.com.sg>

<http://www.grupobimbo.com.mx/display.php>

<http://www.mtc.com.kw>

<http://www.dpworld.com>

<http://www.huawei.com>

<http://www.copec.cl/>

<http://www.anglogold.com>

www.swift.com

www.mpo.cz

<http://www.eia.doe.gov/> (Energy Information Adminitraion)

