

Strategické aliance

Ing. Alena Šafrová Drášilová
doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

Obsah přednášky

- ▶ 1. Definice strategické aliance
- ▶ 2. Strategické aliance vs. strategická partnerství
- ▶ 3. Formy strategických aliancí
- ▶ 4. PROČ? – Zaměření strategických aliancí
- ▶ 5. S KÝM? – Partneři ve strategických aliancích
- ▶ 6. JAK? – Vznik strategické aliance
- ▶ 7. Fungování strategické aliance
- ▶ 8. Témata na prezentace (inspirace)
- ▶ 9. Otázky a diskuse

1. Definice strategické aliance (1/2)

- ▶ „...spolupráce minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodlají si s její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích nebo trzích.“ (Heck, A., 1999)
- ▶ „...organizační forma, která...zahrnuje vztahy mezi firmami, **umožňující reciproční přístup ke zdrojům a dovednostem**, pro něž platí, že obvykle nejsou na trhu k dispozici.“ (Jones, K.K., Shill, W.E. 1993)

1. Definice strategické aliance (2/2)

- ▶ „Strategickou aliancí se rozumí **organizační forma**, která pomáhá zajišťovat **společnou kooperativní podnikatelskou činnost**. Tvoří ji **dvě či více vzájemně samostatných** organizačních jednotek (strategičtí partneři). Na základě společně stanovených **strategických cílů a návazných cílů taktických** (operačních), pak strategická aliance působí jako relativně **autonomní podnikatelská jednotka**. Posláním této jednotky je aktivizovat a zhodnocovat možné **dodatečné efekty spolupráce** (pozitivní kooperace) strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými **zdroji** a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má též vymezená **práva** realizovat podnikatelské operace a podílet se na jejich podnikatelských **důsledcích** (ziscích, ztrátách..).“
(Vodáčková, O., Vodáček, L., 2002)

2. Strategické aliance vs. strategická partnerství

▶ základní formy strategických partnerství:

- ▶ „volné“ formy
 - ▶ příležitostná spolupráce
 - ▶ „tiché“ neformální dohody
 - ▶ kartely
- ▶ strategické aliance
- ▶ joint ventures
- ▶ „těsné“ formy
 - ▶ fúze
 - ▶ akvizice



3. Formy strategických aliancí

- ▶ bilaterální (2 partneři)
- ▶ vícestranné (několik málo partnerů)
- ▶ sítě strategických aliancí (mnoho partnerů, podsítě)
 - ▶ homogenní (podniky se zabývají stejnou činností)
 - ▶ heterogenní (podniky se zabývají různými činnostmi)
- ▶ uzlová (klíčová) firma – má v rámci strategické aliance dominantní postavení, které se snaží udržovat
 - ▶ vypracovala a prosazuje vizi aliance
 - ▶ disponuje jedinečnými zdroji a kompetencemi
 - ▶ vyznačuje se uměním jednat a poskytuje image

4. PROČ? – Zaměření strategických aliancí

4. Zaměření strategických aliancí

- ▶ sdílení činností a zdrojů partnerů (4.1)
 - ▶ klasické, tradiční
 - ▶ 80. léta 20. století
- ▶ redukce konkurenčních střetů (4.2)
 - ▶ umění spolupracovat s konkurencí
 - ▶ přelom 80. a 90. let 20. století
- ▶ vznik, přenos a využití znalostí (4.3)
 - ▶ informační společnost založená na znalostech
 - ▶ 2. polovina 90. let 20. století
- ▶ zaměření se často prolínají a kombinují

4.1 Principy sdílení činností a zdrojů partnerů

- ▶ mezi partnery probíhá realokace (přerozdělení) činností zdrojů mezi partnery
- ▶ činnosti
 - ▶ odborně náročné práce
 - ▶ práce spojené s využitím unikátních technologií nebo specifických dovedností
 - ▶ práce, pro něž není u jednoho z partnerů dostatečná kapacita
 - ▶ ...
- ▶ zdroje (hmotně-energetické a časové předpoklady)
 - ▶ informační a znalostní zdroje
 - ▶ kapitál
 - ▶ kapacita pracovní síly se specifickým profesním a kvalifikačním profilem
 - ▶ suroviny a materiály
 - ▶ kapacity strojů, zařízení, plochy
 - ▶ ...

4.1 Cíle sdílení činností a zdrojů partnerů

- ▶ dosažený většího integračního nebo synergického efektu výsledné činnosti, než by byli schopni dosahovat partneři samostatně
- ▶ integrační efekt – nemění se charakter činnosti, ale dochází k lepšímu využití stávajících kapacit, navýšení zdrojů, realizaci velkých projektů, na které by jednotlivý partneři neměli prostředky apod.
- ▶ synergický efekt – výstupy jsou na kvalitativně vyšší úrovni, partneři se např. inovačně inspirují

4.1 Příklady sdílení činností a zdrojů partnerů

- ▶ spolupráce farmaceutických firem na vývoji nového léku
- ▶ společné vybudování montážního provozu
- ▶ sdílení logistické sítě partnerů navzájem
- ▶ získávání finančních prostředků (garance)
- ▶ vytváření společných zkušebních a servisních středisek
- ▶ společné sklady a distribuční centra
- ▶ sdílení komunikačních kanálů
- ▶ ...

4.2 Principy redukce konkurenčních střetů

- ▶ často probíhá nadnárodně
- ▶ může jít o formální dohodu, nebo neformální („hand-shake“) spolupráci
- ▶ omezení konkurence na trhu vs. inovační či výrobní potenciál společných podniků
- ▶ redukce je zpravidla částečná, konkurenční boj mezi partnery v jiných oblastech probíhá
- ▶ jestliže přestane být partnerství atraktivní, dochází ke ztrátě loajality a odstředivým strategiím, případně k vystoupení z partnerství

4.2 Cíle redukce konkurenčních střetů

- ▶ získání lepší pozice v konkurenčním boji proti jinému, silnějšimu konkurentovi
- ▶ vytvoření konkurenční výhody na trhu budoucnosti
- ▶ prosazení konkurenční výhody jako standardu v odvětví

4.2 Předpoklady redukce konkurenčních střetů

- ▶ tvůrčí a nepředpojaté myšlení a jednání managementu
- ▶ schopnost nalézt a projednat kompromisy ohledně strategických a navazujících cílů partnerů
- ▶ flexibilní organizační struktura spolupráce s neformálními vztahy mezi zástupci partnerů
- ▶ častá a pozitivně laděná komunikace mezi partnery s ohledem na interkulturní specifika
- ▶ vnitřní komunikační systém s pružnou koordinací činností
- ▶ rychlé a nekonfliktní řešení problémů

4.2 Příklady redukce konkurenčních střetů

- ▶ General Motors + Toyota (montáž automobilů)
- ▶ Siemens + Philips (vývoj v oblasti mikroelektroniky)
- ▶ Siemens + Fujitsu (počítače a související elektronika)
- ▶ Canon + Kodak (kopírovací zařízení)
- ▶ Thompson + JVC (videorekordéry)
- ▶ Motorola + Toshiba (distribuční sítě)
- ▶ Apple + Canon (tiskárny)
- ▶ Ford + Mazda (náhradní díly)
- ▶ SkyTeam, StarAlliance

4.3 Principy vzniku, přenosu a využití znalostí

- ▶ partneři od sebe navzájem získávají data, informace a znalosti klíčové pro podnikatelskou činnost, sdílejí je, osvojují si je a především je zhodnocují
- ▶ data (= údaje) – čísla, text, zvuk, obraz a další smyslové vjemy, které je možné z fyzikálního hlediska chápat jako následnosti znaků, resp. diskretních signálů
- ▶ databáze (= datové zdroje) – soubory dat
- ▶ informace – data, která mají pro uživatele určitý význam
- ▶ znalosti – interakce zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů

4.3 Cíle vzniku, přenosu a využití znalostí

- ▶ urychlení inovací, zvýšení inovačního potenciálu
- ▶ zlepšení profesního a kvalifikačního profilu i motivace managementu
- ▶ zlepšení image a vztahů se stakeholdery
- ▶ využití informací a informačních kanálů partnera k získání informací a znalostí
- ▶ získání informací o partnerovi samotném

4.3 Faktory vzniku, přenosu a využití technologií

- ▶ společenské potřeby, motivace, preference
- ▶ politický systém
- ▶ ekologický rozměr
- ▶ požadavky na prostředky
- ▶ profesní a kvalifikační požadavky
- ▶ kulturní a národní specifika
- ▶ institucionální vlivy

Příklady vzniku, přenosu a využití technologií

- ▶ Ford + Toyo Kogyo (Mazda)
- ▶ General Motors + Isuzu
- ▶ General Motors + Toyota
- ▶ Chrysler + Mitsubishi Motors
- ▶ Siemens + Fujitsu
- ▶ Siemens + Bosch
- ▶ S&T AG a NTT Communications Corporation
- ▶ Siemens a SAP

5. S KÝM? – Partneri ve strategických aliancích

5.1 Přímá konkurence

- ▶ je vhodná pokud je překrytí trhů pouze částečné, např. partneři oslovují primárně jinou skupinu zákazníků, nebo působí částečně na jiném trhu
- ▶ oblasti
 - ▶ sdílení distribučních sítí
 - ▶ vývoj nákladných technologií
 - ▶ pronikání na jiné trhy

5.2 Nepřímá konkurence

- ▶ produkty nejsou přímé substituty, nebo společnosti působí na zcela jiném trhu, v jiné lokalitě
- ▶ oblasti
 - ▶ advokátní kanceláře
 - ▶ PR a reklamní agentury
 - ▶ vývoj nových automobilů se současným rozdělením trhů mezi konkurenty

5.3 Blízký obor

- ▶ společnosti mají stejné problémy, používají obdobné komponenty, ale vyrábějí různé produkty, mají stejné nebo podobné dodavatele
- ▶ oblasti
 - ▶ komplementární výrobky
 - ▶ vyjednávací aliance
 - ▶ rozšiřování nabízeného portfolia

5.4 Odlišný obor

- ▶ členové aliance se pohybují každý ve zcela jiném oboru, nekonkurují si, nedodávají substituty ani komplementy
- ▶ oblasti
 - ▶ vývoj unikátních řešení po konkrétní odvětví nebo projekt
 - ▶ armádní zakázky
 - ▶ sdílení nákladů na vstup na rizikový trh
 - ▶ výzkumné mezioborové projekty

6. JAK? – Vznik strategické aliance

6.1 Rozhodování

- ▶ rozbor vlastního postavení na trhu
- ▶ jasně formulovaná očekávání
- ▶ stanovení míry přípustného kompromisu
- ▶ sestavení stabilního realizačního týmu
- ▶ výběr potenciálních partnerů podle předem stanovených charakteristik
- ▶ vyhodnocení všech dostupných a relevantních informací o potenciálních partnerech
- ▶ navázání kontaktů přímo nebo prostřednictvím vhodné organizace / jednotlivců
- ▶ sestavení vyjednávacího týmu
- ▶ příprava jednání

6.2 Obsah jednání s partnerem

- ▶ vize, poslání a strategické cíle aliance
- ▶ vymezení podnikatelských příležitostí
- ▶ vymezení společných aktivit
- ▶ očekávaná konkurenční pozice aliance na trhu
- ▶ očekávané hospodářské výsledky
- ▶ množství a návratnost vložených prostředků jednotlivých partnerů
- ▶ zdrojové zajištění
- ▶ kritické faktory úspěchu
- ▶ hlavní problémy a rizika
- ▶ vedení a kontrola

6.3 Průběžné vyhodnocení jednání

- ▶ Má partner zájem na vzniku strategické aliance?
- ▶ Má partner potřebné/očekávané zdroje?
- ▶ Je partner ochoten je poskytnout ve prospěch aliance?
- ▶ Je partner důvěryhodný, spolehlivý, otevřený?
- ▶ Je partner realistický v očekáváních a rizicích?
- ▶ Dochází při jednáních k používání nátlakových metod?
- ▶ Jak partner přistupuje k řešení problémů, sporů, chyb?
- ▶ Je partner ochoten spravedlivě sdílet pravomoci i odpovědnost?
- ▶ Je partner ochoten přistoupit ke kompromisu?
- ▶ Vznikají při jednáních spíše sympatie než antipatie a rivalita mezi partnery?

6.4 Výsledky jednání

- ▶ **Společný podnikatelský záměr („Statement of Intent“)**
 - ▶ vymezení účelu strategické aliance
 - ▶ charakteristika pole společných zájmů
 - ▶ hlavní cíle a jejich zajištění
 - ▶ představa o řízení strategické aliance
 - ▶ závazky partnerů k zajištění zdrojů
 - ▶ zajištění před důsledky rizika
 - ▶ rozdělení očekávaných zisků a přínosů
 - ▶ právní nároky a závazky, způsoby řešení sporů
 - ▶ předpokládaná organizačně-právní forma a struktura aliance
 - ▶ závěrečná ustanovení
- ▶ **Dohoda o vzájemném respektování zájmů**
 - ▶ Dohoda o vzájemné nekonkurenci („Non-Competition Agreement“)
 - ▶ Dohoda o důvěrném charakteru informací („Confidentiality Agreement“)
- ▶ **Smlouva o strategické alianci („Agreement about the Strategic Alliance“)**

7. Fungování strategické aliance

7.1 Počátek

- ▶ stanovení oboustranně schválených koordinátorů rozběhu a fungování strategické aliance
- ▶ jedná se o nový podnik se všemi důsledky, proto hrozí „dětské nemoci“, i když jsou partneři zkušení
 - ▶ odpor ke změnám
 - ▶ schizofrenní prostředí systémů (plánování, kontrola, organizační struktury, odlišné kultury, ...)
 - ▶ problémy sdílení a ochrany informací a znalostí
 - ▶ problémy s rovnoprávností partnerů v rámci aliance a spolupracovníků z různých organizací
 - ▶ vidina konce strategické aliance a jeho důsledků pro pracovníky
 - ▶ komunikační problémy, volba dominantního jazyka

7.2 Ukončení strategické aliance – příčiny (1/3)

- ▶ úmrtnost na některou dětskou nemoc
- ▶ nezvládnuté řízení strategické aliance (konflikty, podcenění nákladů, odpor zavedeného trhu, ...)
- ▶ interní soutěžení a rivalita partnerů
- ▶ snaha o osamostatnění strategické aliance vůči partnerům
- ▶ nerealistické představy o náročnosti a efektech
- ▶ nečekané externí změny prostředí
- ▶ existenční problémy některého z partnerů
- ▶ interkulturní problémy mezi partnery

7.2 Ukončení strategické aliance – důvody (2/3)

▶ Statistika (1994, 138 respondentů):

- ▶ Extrémní změny podnikatelského prostředí 56 %
- ▶ Příliš odlišné kultury partnerů 44 %
- ▶ Nedostatečné vedení 43 %
- ▶ Nejednoznačné vedení 43 %
- ▶ Nadhodnocené možnosti trhu 35 %
- ▶ Neúspěšný integrační proces 34 %

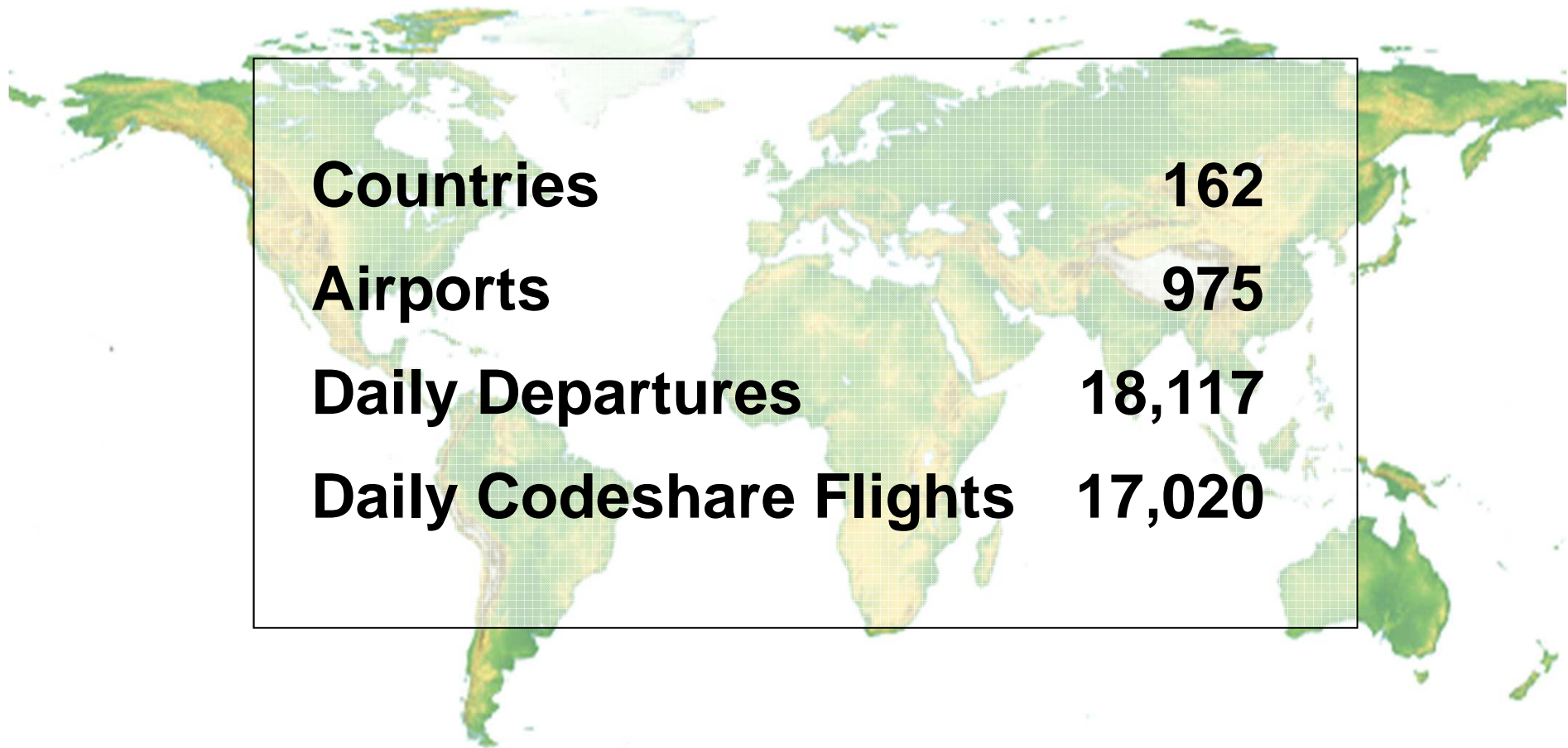
7.2 Ukončení strategické aliance – způsoby (3/3)

- ▶ v 60–70 % případů trvají strategické aliance 4–6 let
- ▶ důvody pro ukončení strategické aliance
 - ▶ dosažení předpokládaných cílů, standardní ukončení
 - ▶ nesplnění cílů či neočekávané události
 - ▶ rozchod partnerů
 - ▶ fúze partnera se strategickou aliancí nebo mezi partnery navzájem
 - ▶ akvizice partnera nebo strategické aliance některým z partnerů
 - ▶ prodej části nebo celku jedním z partnerů
 - ▶ skoupení managementem, spekulativní skoupení, skoupení z důvodu zadlužení
 - ▶ přátelské nebo nepřátelské převzetí kontroly
 - ▶ kombinace předchozích důvodů

9. Literatura

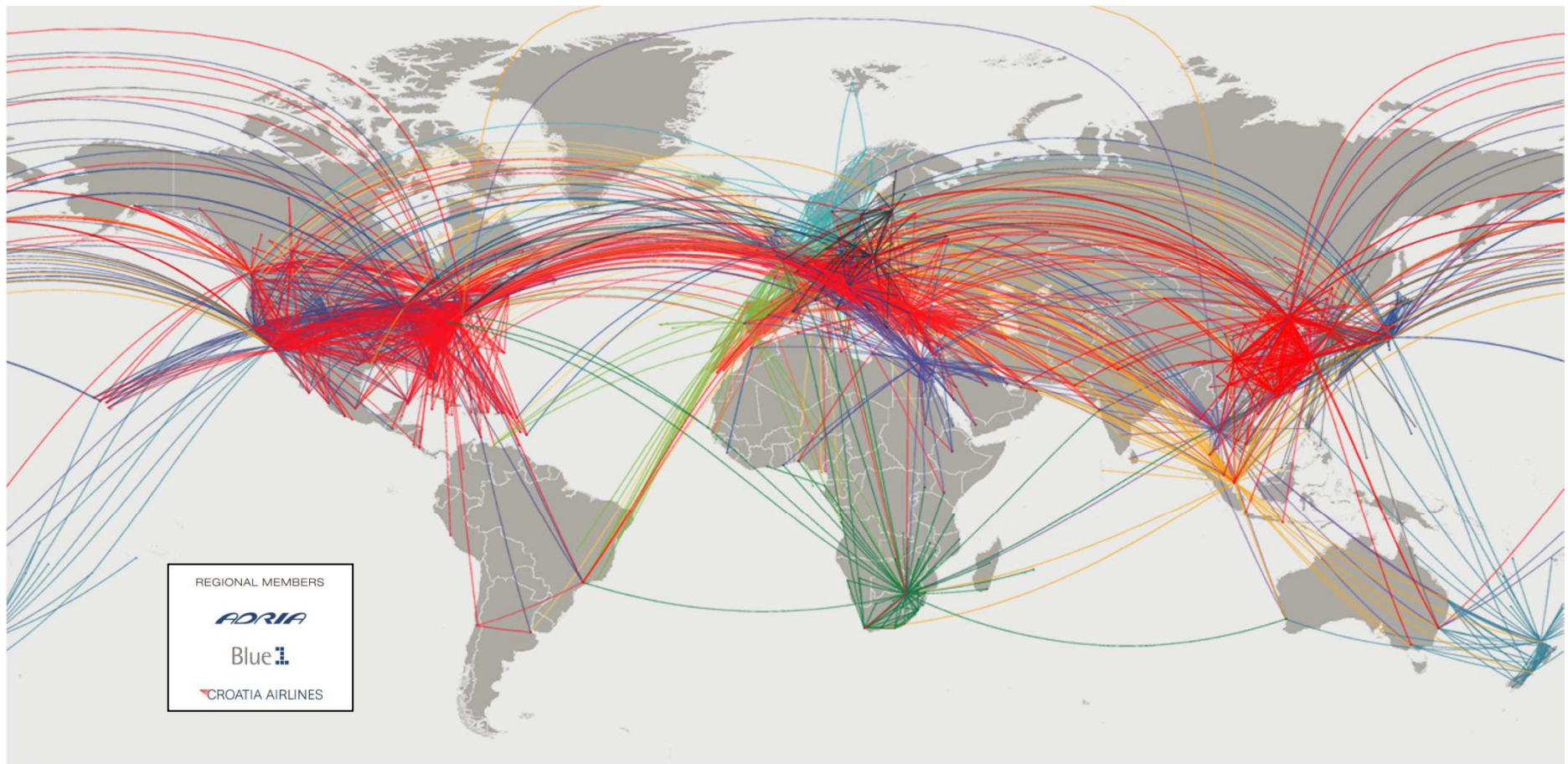
- ▶ DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2006.
- ▶ HRON, J.; TICHÁ, I. *Strategické aliance*. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2000.
- ▶ MOCKLER, R. J. *Mulnational Strategic Alliances*. 1st pub. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1999.
- ▶ REUER, J. J. *Strategic alliances : theory and evidence*. 1st pub. Oxford : Oxford University Press, 2004.
- ▶ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009.
- ▶ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2002.

Star Alliance Network Overview Q2 | 2008



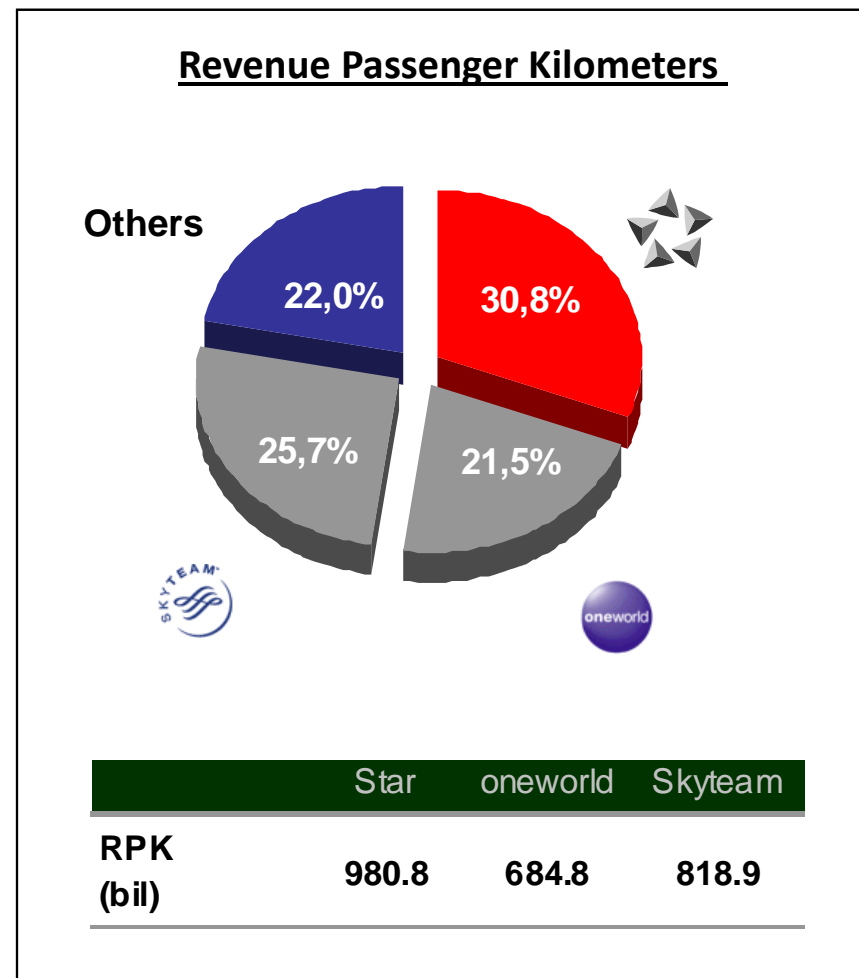
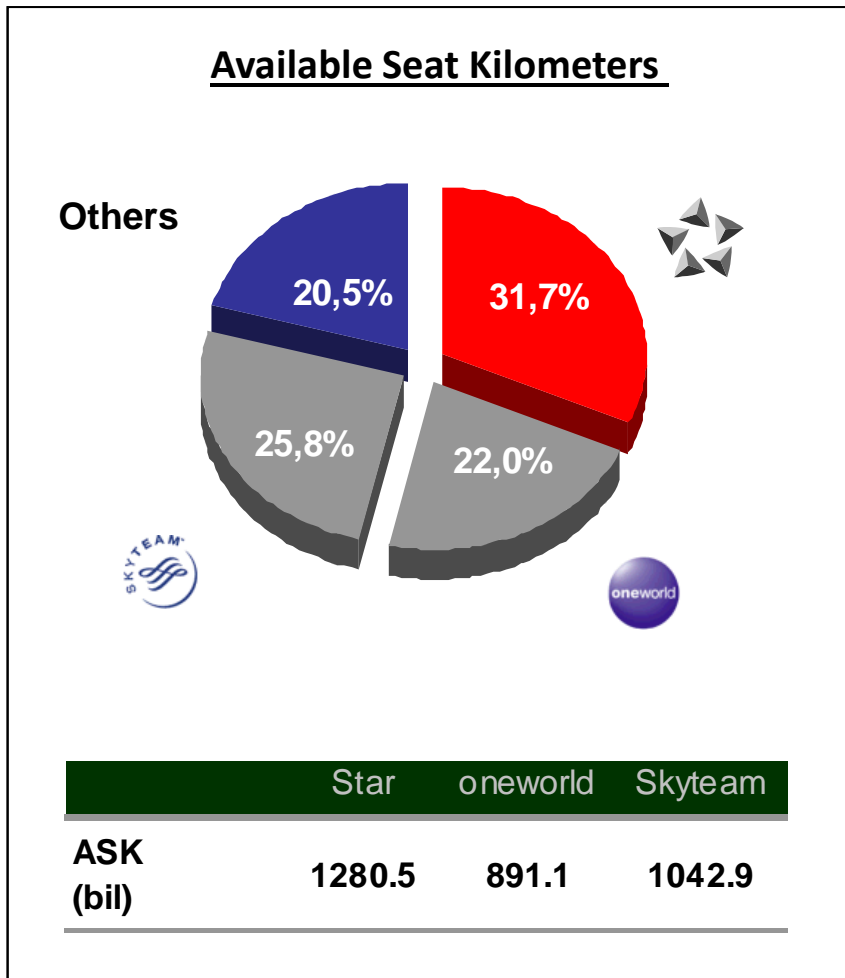
Star Alliance Route Network

AIR CANADA 	AIR CHINA 	AIR NEW ZEALAND 	ANA 	ASIANA AIRLINES 	Austrian 	bmi
EGYPTAIR 	LOT POLISH AIRLINES	 Lufthansa	 Scandinavian Airlines	SHANGHAI AIRLINES 	SINGAPORE AIRLINES 	 SOUTH AFRICAN AIRWAYS
 Spanair	 swiss	TP TAP PORTUGAL	 THAI	TURKISH AIRLINES 	 UNITED	 U.S. AIRWAYS



Star Alliance Network
and Business

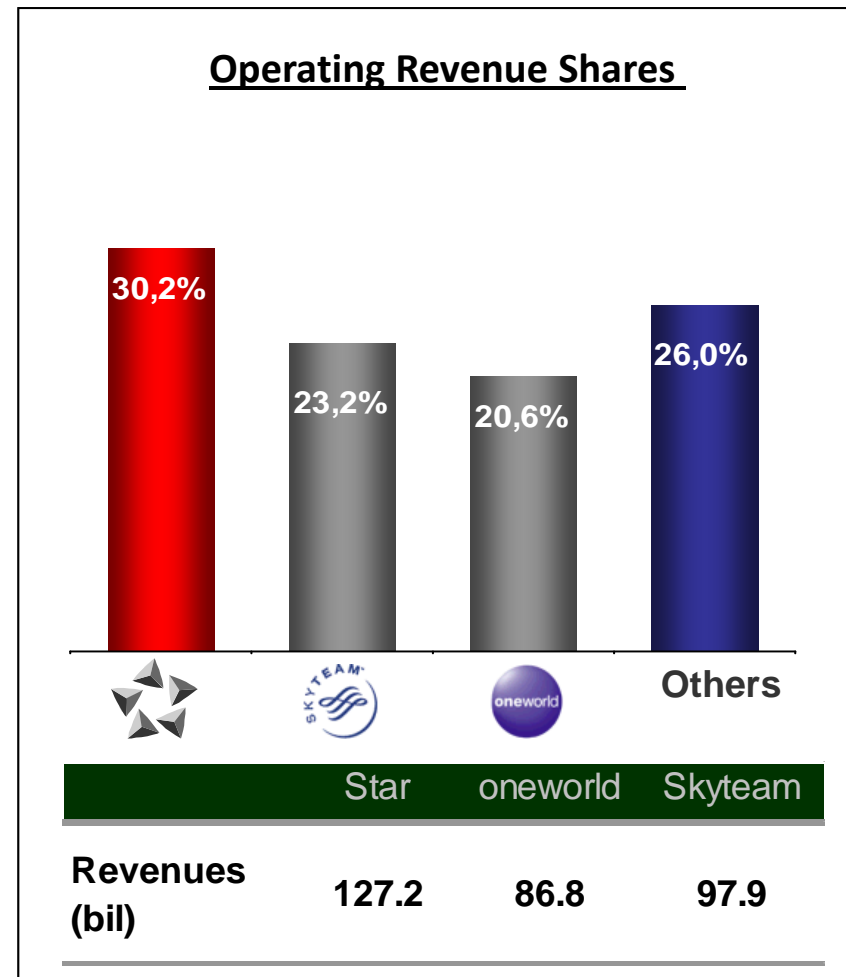
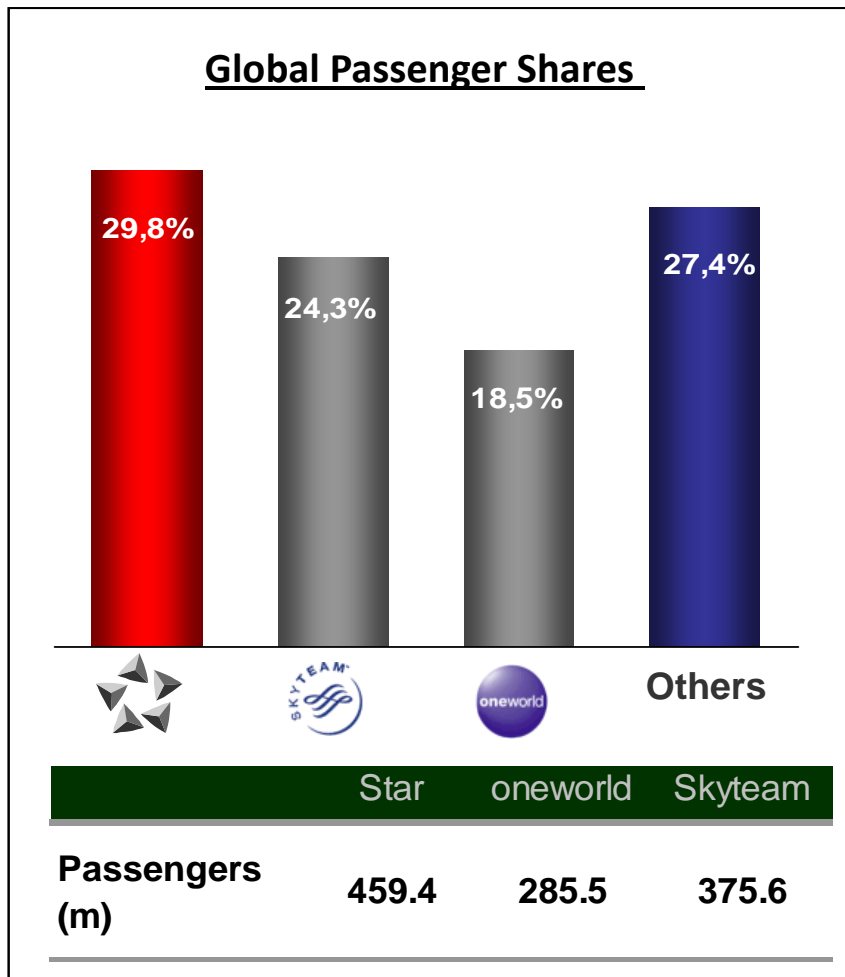
2008 Alliance Market Share



Source: IATA WATS published 2007. UPS & FedEx not included.

Star Alliance - Network and Business

2008 Alliance Market Share



Source: IATA WATS published 2007. UPS & FedEx not included. Revenues are stated in USD.

Star Alliance - Network and Business