



Strategické aliance



Ing. Alena Šafrová Drážilová, 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. 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

volné

těsné



3. Formy strategických aliancí

- ▶ bilaterální (2 partneři)
- ▶ vícestanné (několik málo partnerů)
- ▶ síť 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 či zdrojů 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

- ▶ dosažení 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 jednotliví 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
- ▶ ...

Pfizer a Merck

- ▶ 17. 11. 2014
- ▶ Společnost Pfizer v pondělí oznámila, že spojí síly s německou Merck v boji proti rakovině. Merck už od amerického partnera obdržela 850 milionů dolarů a může očekávat další téměř 2 miliardy dolarů. Firmy budou společně financovat vývoj a stejně tak se podělí o tržby z prodeje léku na rakovinu.
- ▶ Zdroj: Reuters

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)
- ▶ Matsushita + JVC (videorekordéry) (Betamax vs. VHS)
- ▶ Motorola + Toshiba (distribuční sítě)
- ▶ Apple + Canon (tiskárny)
- ▶ Ford + Mazda (náhradní díly)
- ▶ SkyTeam, StarAlliance

Blue-ray vs. HD-DVD

- ▶ 1999 – Sony a Philips – první pokusy s využitím modrého laseru při záznamu a čtení optických disků
- ▶ 2002 – Blue-ray vstup na trh, jako nástupce DVD vhodný pro datově náročné HD video. Reakce odborné veřejnosti byly příznivé, reakce konkurenčního DVD Fóra (**Toshiba a někteří další výrobci**) byla odmítavá. Blu-ray byl označen jako drahá a nespolehlivá větev vývoje a DVD Fórum začalo pracovat na formátu HD-DVD.
- ▶ duben 2006 – HD-DVD vstoupilo na trh, na svou stranu získalo velké hráče, například Intel a Microsoft. Asociace Blu-ray kontrovala uvedením prvních filmů v červnu stejného roku.
- ▶ listopad 2006 – Sony Blu-ray mechaniku zabudovala do herní konzole PlayStation 3. Microsoft do Xbox 360, ale za příplatek.
- ▶ 2008 – WB a další studia preferují BR, Toshiba ukončila výrobu HD-DVD

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. diskrétních 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

Příklady vzniku, přenosu a využití technologií

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

Siemens a SAP

- ▶ SAP AG – dodavatel podnikových informačních systémů (softwarová podpora podnikových řídicích procesů)
- ▶ Siemens Automation and Drives (A&D) – dodavatel automatizační techniky a techniky pohonů (chod výrobních systémů, řízení a optimalizace výroby)
- ▶ koordinace svých infromatických řešení – „real-time enterprise“ – podnik řízený v reálném čase s účinným propojením veškerých infromatických procesů, od podnikatelských a obchodních až po výrobní
- ▶ pružnější a rychlejší reakce výrobních podniků na změny v poptávce, rychlejší inovace a optimální využití kapacity výrobních linek.

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 výroby
 - ▶ 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“)**

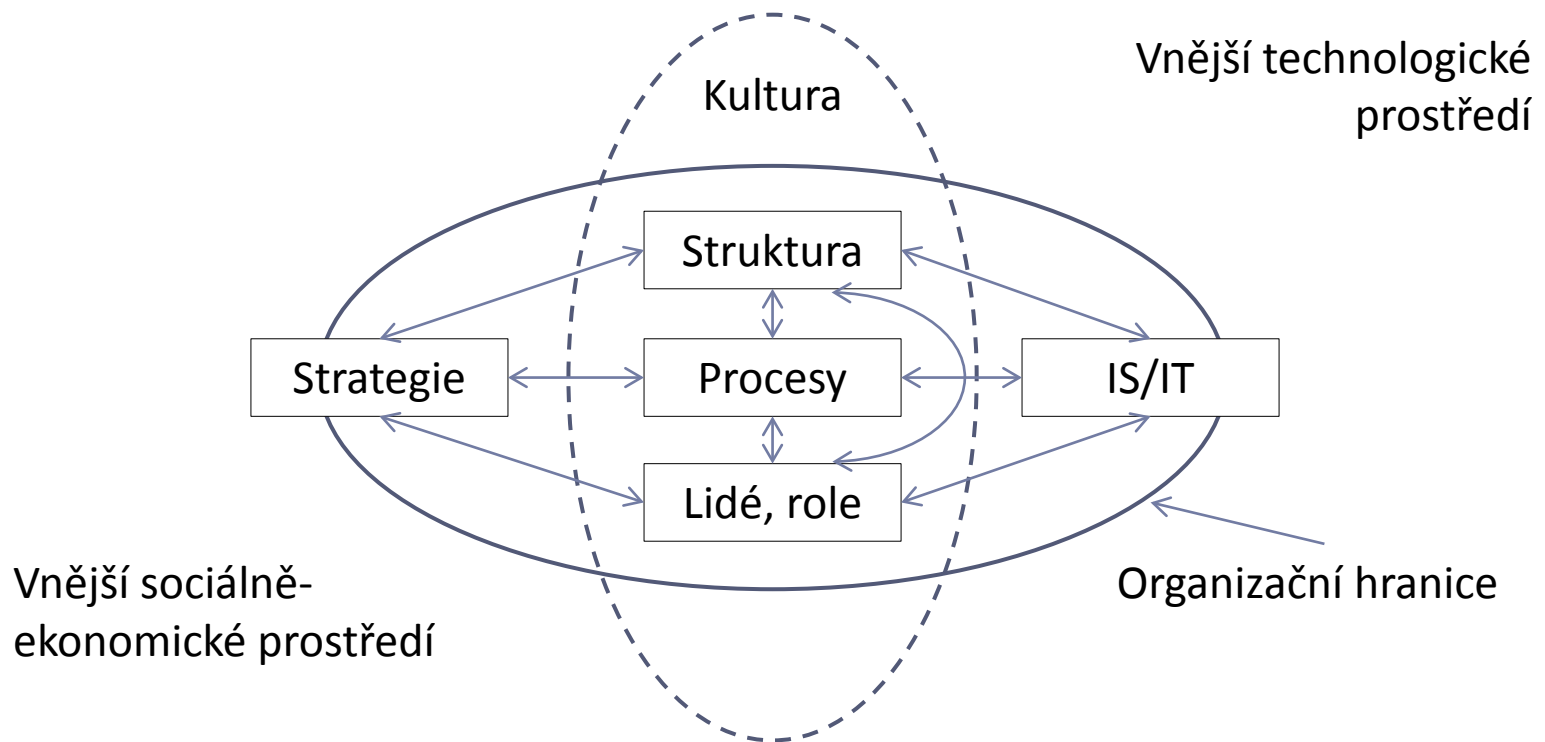
7. Fungování strategické aliance

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 Průběh strategické aliance

- ▶ postupné sladění všech komponent
- ▶ plnění operativních plánů stanovených koordinátory



7.3 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

7.3 Ukončení strategické aliance – důvody (2/3)

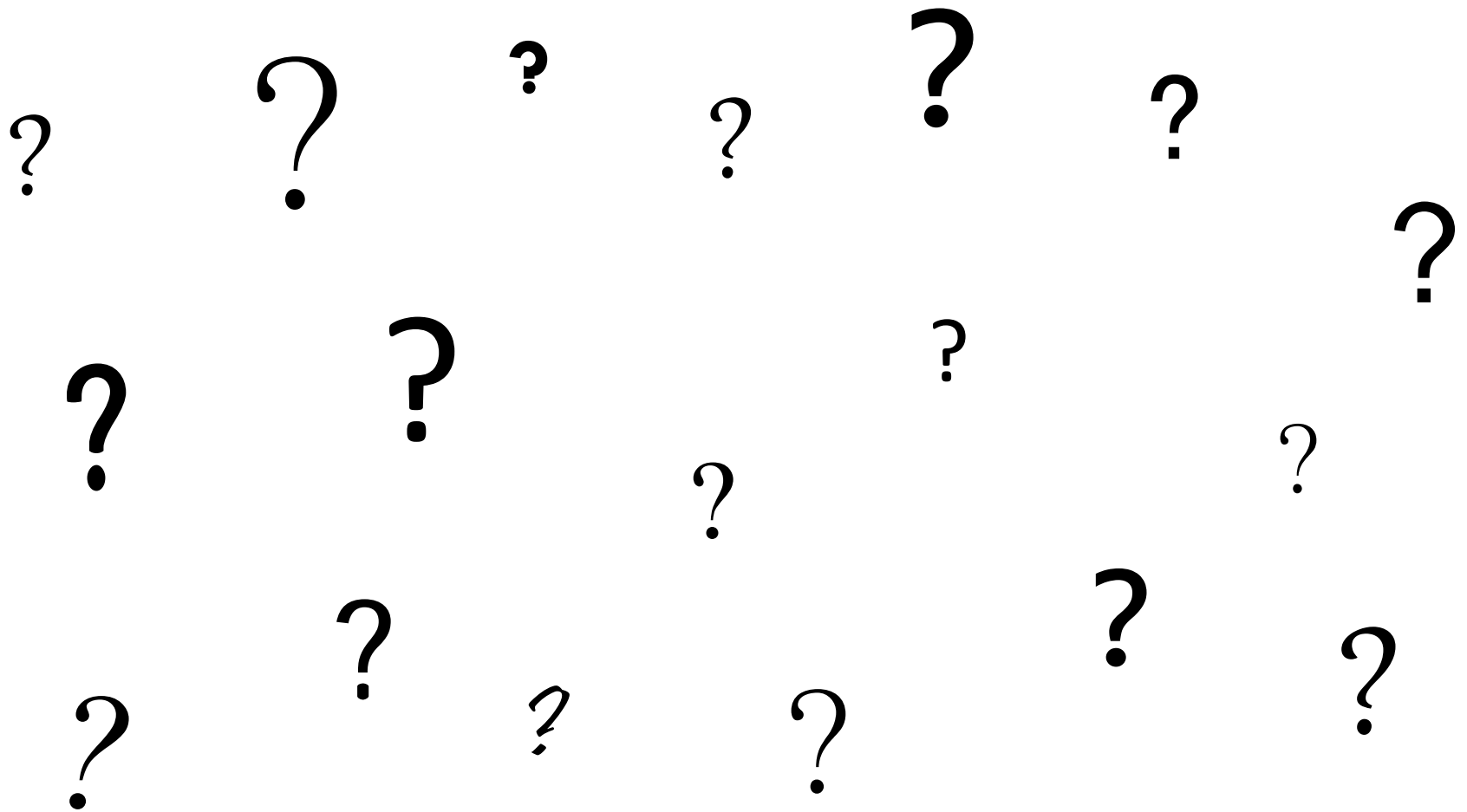
▶ Statistika (1994, 138 respondentů):

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

7.3 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

8. Otázky a diskuse



8. 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. *Multinational 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.