



Strategické aliance jsou něčím, co umožňuje volné ale třeba i těsnější spojení více podniků při cestě za úspěchem v podnikání. Ve světě a zejména v letecké dopravě se jedná o poměrně běžně využívanou formu strategické spolupráce. K čemu taková strategická aliance může být a co vám přinese?

O co vlastně jde

Jako strategickou alianci lze označit de facto jakoukoliv pružnou formu partnerství dvou a více společností, které tímto partnerstvím sledují nějaký společný zájem. Toto strategické partnerství může být trvalé i dočasné, vytvořené například za účelem účasti v nějakém tendru. Pod strategické aliance lze svým způsobem zahrnout také strategická partnerství na bázi majetkové účasti, která jsou běžná například v automobilovém průmyslu, kde kupříkladu Volkswagen Group a Porsche vlastní navzájem část svých akcií a spolupracují také na dodávkách a vývoji některých automobilových komponent (např. automatických převodovek). Těmto těsnějším strategickým partnerstvím však bude věnován samostatný článek.

Příklady z praxe

Abychom však nezůstali jen u formální definice, pojďme se nejprve podívat na nejznámější příklad budování strategických aliancí, se kterým se lze setkat v letecké dopravě. Letečtí dopravci již mnoho let před současnou finanční krizí velice dobře pochopili, že sami nemohou dost dobře pokrýt všechny atraktivní destinace na světě a že často nemá smysl budovat paralelní linku tam, kde už ji má dobře zavedenou nějaká silná konkurence. Navíc už od začátku kladli velký důraz budování trvalejších vztahů s cestujícími, kteří létají častěji. Velcí letečtí přepravci se proto sešli a vytvořili strategické aliance, které jim umožnily vše, co potřebovali – větší počet „vlastních“ linek bez dodatečných investic, lukrativní věrnostní program i kvalitnější péči o své cestující. Těmi nejznámějšími a nejvýznamnějšími strategickými aliancemi v letectví jsou [SkyTeam](#) a [Star Alliance](#). Kupříkladu první jmenovaný sdružuje společnosti Aeroflot, AeroMexico, Air France, KLM, Alitalia, China Southern, ČSA, Delta,

Korean Air a přidružené členy AirEuropa a Kenya Airways.

Jak vidno z názvů leteckých společností, tak i když je nejvíce členů z Evropy, tak každá z firem je dominantní v jiné části světa. Dohromady pak členové aliance pokrývají letecký provoz nad všemi světovými kontinenty. Za členství v alianci platí zúčastněné společnosti blíže nespecifikované poplatky, za což jim aliance jako celek nabízí velice důležité služby. Předně se jedná o společný Frequent Flyer potažmo Corporate Loyalty Program neboli věrnostní program pro cestující, kteří často létají letadlem. Když si coby cestující zvolíte kteréhokoliv člena SkyTeamu, budou se vám prolétané míle vždy přičítat na vaše zákaznické konto. Následně si za ně můžete zvolit z katalogu zajímavé odměny či letenky zdarma. Další společnou aktivitou je budování salónek pro cestující v první a v business třídě. Existují jak alianční SkyTeam salónky, tak i salónky, které si na domovských letištích vybudovali jednotliví členové aliance a které jsou bezplatně dostupné i pro cestující dalších členů SkyTeamu. Velice důležitým benefitem alianční spolupráce je také vytváření navazujících leteckých spojů, kdy třeba při cestě do USA navazují spoje Delta z velkých evropských letišť na letadla ČSA. Navíc přeložení zavazadel mezi jednotlivými lety členů SkyTeamu probíhá bez účasti cestujícího. Ten si přenáší pouze své příruční zavazadlo. Cestující také mají k dispozici jediné kontaktní místo, jediné místo pro objednávku letenek až do cílové destinace a jediné místo pro řešení případných problémů. Členové aliance si také mezi sebe dělí místa v některých letadlech (tzv. pool agreement). Na trase Praha – Londýn, Heathrow tak například v letadle ČSA naleznou místa také cestující Korean Air. Náklady na provoz těchto spojů jsou pak sdílené a letadlo se daří lépe obsazovat, než kdyby jej provozoval člen aliance úplně sám.

Proč se spojovat

Důvodů k vytvoření strategické aliance může být několik. Pokusme se zde shrnout aspoň ty nejzásadnější:

- **Silnější vyjednávací pozice** – několik firem sdružených v alianci má vždy silnější vyjednávací pozici, ať již vůči bankám, dodavatelům, odběratelům anebo třeba státu. Je zřejmé, že třeba jedna jihočeská mlékárna například při jednání s obchodními řetězci slabší, než všechny jihočeské mlékárny spojené v alianci, která postupuje při jednání jednotně.

- **Snazší expanze na zahraniční trhy** – se silnou vyjednávací pozicí úzce souvisí i snazší expanze na zahraniční trhy. Aliance se může také zaručovat za závazky svých jednotlivých členů, i když to je charakteristické spíše pro holdingy a koncerny, o kterých bude řeč v samostatném článku.

· **Synergie** – při spojení firem působících v příbuzných odvětvích je možné nalézt zajímavé synergie. Například developer může vytvořit strategickou alianci s realitní kanceláří, která bude bytové jednotky v jeho projektu prodávat a s makléřskou společností, která bude zákazníkům zajišťovat pojištění nemovitosti a financování. Je přitom zřejmé, že ani jeden z členů aliance nemá sebemenší zájem dělat to, co ten druhý (makléř rozhodně domy stavět nechce apod.). Dohromady si však mohou všichni navzájem pomoci. Developer se nemusí starat o prodej a díky spolupráci s makléřem ví, že získá prostředky na stavbu rychleji. Realitní kancelář má díky spolupráci s developerem zajištěny příjmy z prodeje většího množství bytů a spolupráce s makléřem ji zaručí, že zájemci budou mít na nákup peníze. No a makléřská společnost má díky developerovi a realitní kanceláři komu nabízet hypotéky a pojistky.

· **Snížení nákladů** – typickým důvodem pro vytváření strategické aliance je snižování nákladů při cestě za cíly jednotlivých členů aliance. To je i příklad aliancí v letecké dopravě či některých typech aliancí v automobilovém průmyslu (například vývoj jednoho modelu pod více značkami jako např. u Peugeot 107/Citroën C1/Toyota Aygo v Kolíně nebo Suzuki SX4/Fiat Sedici v Maďarsku).

· **Výzkum a vývoj** – ačkoliv v České republice tato kategorie bohužel nepatří mezi nejčastější, ve světě je poměrně běžné, že se firmy z různých oborů spojí, aby spolupracovali na vývoji komplexnějšího produktu, který jim umožní prodat jejich vlastní řešení. Poměrně obvyklé je toto spojení například v oboru elektronických součástek, najít ho lze ale také v celé řadě dalších oborů od automobilového průmyslu přes nábytkářství či třeba potravinářství.

S kým se proč spojovat

Důležité však nejsou jen důvody proč strategickou alianci vytvořit, ale také s kým a proč ji tvořit. Na výběr máte v zásadě z několika možností, přičemž je třeba zejména v České republice uvažovat globálně a nepřemýšlet jen v intencích území České republiky. Proč se tedy spojit:

· **s přímou konkurencí** – spojení s přímou konkurencí se vyplatí zpravidla tehdy, působí-li tato konkurence primárně v jiné lokalitě, anebo oslovuje-li jiné zákazníky. Ze sdílení know-how, kontaktů i dalších informací pak mohou profitovat všichni členové aliance. Příklad – automobilový průmysl, letecká doprava.

· **S** **nepřímou konkurencí** – někdy si firmy mohou konkurovat i nepřímo. Jejich produkty nejsou přímými substituty, ale přesto působí na stejném trhu anebo jejich produkty jsou přímé substituty, ale firmy působí v různých lokalitách. Členové aliance tak mají často společné dodavatele a někdy i odběratele. Typickým příkladem je vytváření aliancí advokátních kanceláří, PR a reklamních agentur, kdy každý člen má na starost jednu zemi. Společně pak aliance dokáže obsloužit i nadnárodní společnosti, které vyžadují asistenci na každém lokálním trhu zvlášť. Dalším příkladem by mohlo být třeba spojení některých automobilek při vývoji společného modelu, kdy si jednotliví členové aliance rozdělí trhy, na kterých budou automobil prodávat pod svoji značkou.

· **S** **firmami z blízkého oboru** – společnosti působících v blízkých oborech často řeší stejné problémy a používají stejné komponenty. Výsledný produkt je ale jiný. Firma, která vyrábí máslo tak nekonkuruje společnosti vyrábějící tavený sýr, nicméně oba subjekty jsou bytostně závislé na dodávkách mléka a na jeho ceně. Častým příkladem je například partnerství automobilek s výrobcí pneumatik, kdy určitý model vozidla je dodáván výhradně s určitým typem pneumatik určitého výrobce.

· **S** **firmami mimo obor** – někdy, a je to zejména ve výzkumu a vývoji nebo při exportu může být výhodné spojit se s firmami, které nejen že nejsou vaší konkurencí, ale podnikají v něčem úplně jiném. Typicky se může jednat o případ vstupu na rizikovější zahraniční trh, kde spolu mohou členové aliance sdílet náklady na obchodní a právní zastoupení v dané zemi. Ve výzkumu a vývoji pak může být příkladem satelitní BTS spoluvyvinutá společností Eurotel Praha pro Armádu ČR, na jejímž vývoji participoval také dodavatel satelitního datového spoje a dodavatel energocentrál.

Nebojte se aliancí

Strategické aliance nejsou ve světě ničím neobvyklým. Nejvíc mohou prospět právě malým a středním podnikům, které mohou navzájem sdílet své kapacity i know-how a díky tomu zvýšit svoji prosperitu prostřednictvím využití synergií. Nežádá se však používat také velké nadnárodní společnosti a řetězce. Klíčem k úspěchu je ochota vzájemně spolupracovat a kvalitní smlouva definující podmínky spolupráce, protože v případě prvních problémů se nelze na ústní dohody a jejich subjektivní interpretace příliš spolehnout.

Použitá literatura a další zdroje

[1] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:02 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:31

[2] MAREŠ, David. Strategické aliance [online]. 2004 [cit. 2009-12-08]. Dostupný z WWW: <[http://kpe.fph.vse.cz/gallery/Konference%20a%20semináře/\(02\)%20Seminář%20Adaptační%20a%20rozvojové%20procesy%20firem%20po%20vstupu%20do%20EU/19.pdf](http://kpe.fph.vse.cz/gallery/Konference%20a%20semináře/(02)%20Seminář%20Adaptační%20a%20rozvojové%20procesy%20firem%20po%20vstupu%20do%20EU/19.pdf)>.

[3] SkyTeam [online]. 2009 [cit. 2009-12-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.skyteam.com/>>.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)