



Někdy je účelné, aby se víc firem spojilo pro prosazení společného zájmu či získání nějaké větší zakázky. K tomuto účelu existuje institut tzv. [strategické aliance](#), kterému jsme se věnovali v [samostatném článku](#). Dnes se ale zaměříme už na jednotlivé formy strategických aliancí.

Trust

Trust je specifická forma strategické aliance známá zejména v anglosaských zemích. Využívá se specificky zejména v oblasti bankovníctví a financí. Spíše než o strategickou alianci se jedná o formu obchodní společnosti řídicí se speciálním trustovým zákonem, kdy několik fyzických nebo právnických osob – tzv. settlors – svěří svá aktiva jednomu či více správcům – tzv. trustees – kteří je vloží do speciálního typu obchodní společnosti – trustu – která pak s majetkem jménem a v zájmu settlors nakládá. Ve Spojeném království se trusty zakládají i za účelem vypořádání dědictví nebo pro charitativní účely ve smyslu např. českých nadačních fondů – takovým příkladem je třeba [The Prince's Trust](#), který se zaměřuje na podporu podnikání u mladých lidí. Výrazný rozdíl oproti klasickým obchodním společnostem je v tom, že majetek, který settlors vloží do trustu je i nadále jejich vlastním majetkem a nikoliv majetkem společnosti jako je tomu např. u společností s ručením omezeným nebo u akciových společností. Pokud jsou tedy v trustu sdruženy tři subjekty A, B a C např. každý s podílem 33 % a trust za jejich peníze koupí nějakou firmu, jsou podílníky této společnosti subjekty A, B a C s podíly 33 % a nikoliv trust samotný. Primárním účelem trustu je tedy sdružovat majetek více subjektů za účelem jeho efektivnějšího zhodnocení, investování a správy, což je definice, která sedí jak na komerční trusty, tak na ty neziskové (tj. vzniklé kvůli dědictví) či charitativní. Právě proto se trusty považují v české terminologii za nejtěsnější formu strategické aliance, kde existuje velice těsná majetková i právní provázanost jednotlivých subjektů – settlors – ale u tzv. revocable trusts mohou jednotliví settlors i nadále z trustu kdykoliv volně odstoupit a stáhnout z něj svůj majetek. Jedním z největších příkladů trustů je třeba americký [Northern Trust](#) spravující majetek soukromých i institucionálních investorů ve výši 84 miliard USD.

Joint-venture

Joint-venture je spojení dvou podniků velice často ze stejného oboru na omezenou dobu za určitým obvykle naprosto konkrétním účelem. Obvykle je realizované tak, že dvě společnosti vyčlení svoji část, například divizi, a to včetně lidí, duševního vlastnictví, výrobních kapacit atd. do společného podniku, který dál podniká ve stejném oboru, ale teď již společně pod novou značkou. Původní samostatná činnost firmy v dané oblasti tedy zaniká a obnovuje se až tehdy, kdy joint-venture končí, ať už kvůli tomu, že skončí doba, na kterou byla joint-venture sjednána anebo proto, že jeden z partnerů se rozhodne z joint-venture vystoupit. Joint-venture navenek působí de facto jako klasická akciová společnost se dvěma akcionáři s rovným podílem. Typickými příklady joint-venture jsou společnosti Fujitsu Siemens Computers (zde už joint-venture skončila a zůstalo pouze Fujitsu), Nokia Siemens Networks nebo třeba Sony Ericsson. Není přitom náhodou, že na joint-venture je bohaté hlavně ICT, kde duševní vlastnictví tvoří velice podstatnou část celého businessu. Joint-venture se obvykle zakládá tehdy, když ze spojení mohou jasně profitovat oba partneři, což je zároveň často tehdy, když každému z nich tak trochu teče do bot, jako to bylo třeba v případě Sony Ericsson v oblasti mobilních telefonů. To je způsobeno právě tím, že se joint-venture často vytváří mezi dvěma společnostmi podnikajícími v jednom oboru. Důvody k vytvoření joint-venture jsou přitom prosté – zlepšit svoji pozici na trhu, zrychlit inovace a vylepšit svoji kapitálovou i personální pozici. Účelem joint-venture je pak přirozeně vydělat více než tomu bylo v případě samostatné existence. Pokud tato podmínka dlouhodobě není splněna, joint-venture často zaniká, a to nezřídka tím, že jeden z partnerů zbytek joint-venture odkoupí od toho druhého.

Zájmové sdružení právnických osob

V některých zemích není de iure joint-venture struktura podchycena a místo ní existuje o něco volněji definovaná struktura zájmového sdružení právnických (ČR, SR) osob případně association d'entreprises (Francie), která se však zakládá i z jiných důvodů než joint-venture, například pro prosazování společných zájmů na trhu, správu společného majetku či podnikatelského prostředí či podporu inovací. Nejznámějším takovým příkladem je asi správce .CZ domény [CZ.NIC, z. s. p. o.](#), jehož účelem je zajišťovat provoz .CZ domény, ze kterého následně profitují všichni jeho členové. Příkladem výzkumné iniciativy je také

[Nanoprogres, z. s. p. o.](#)

, který má za úkol:

„iniciovat platformu pro dlouhodobou spolupráci tuzemských podnikatelských subjektů a výzkumných pracovišť v oblasti nanotechnologií a biomedicíny, zvýraznit a podpořit tato odvětví a zvýšit o nich povědomí v zahraničí, jakožto originální tuzemské know-how, a to zejména v aplikacích pro regenerativní medicínu a tkáňové inženýrství. Zapojením studentů participujících univerzit současně vytvořit ideální podmínky pro přechod absolventů do praxe,“

neboli podpořit celé odvětví a pomoci svým členům k efektivnějšímu prosazování svých zájmů a výrobků v zahraničí.

Koncern

Koncern je relativně volné sdružení obvykle většího množství vzájemně si nekonkurujících

podniků, které nadále fungují samostatně, ale mají společné vedení. Typicky se jedná o firmy, které podnikají v příbuzných oborech a vzájemným volným spojením mohou získat určitou konkurenční výhodu – typicky mají třeba stejné zákazníky, takže na jejich obsluhu mohou vynaložit menší objem prostředků, mají stejné dodavatele, takže si společně mohou vyjednat lepší ceny, podnikají ve stejném odvětví, a společně mají vůči vládě lepší vyjednávací pozici. Koncept koncernu vychází z německého práva, kde je také zakotven. Podle toho za jakým účelem koncern vzniká, rozlišujeme celkem tři druhy koncernů – vertikální, horizontální a laterální.

Vertikální koncerny sdružují firmy z jednoho odvětví např. energetiky, kdy se každá z nich se v daném odvětví pohybuje v jiném podoboru – např. jedna vyrábí turbíny, druhá řídicí systémy pro elektrárny, třetí transformátory, čtvrtá větrné elektrárny atd. a dohromady mohou sdílet know-how, obsluhovat společně velké zákazníky, atd. Příkladem takového koncernu může být svým způsobem Siemens, který ale díky svému přesahu do řady dalších oborů funguje spíše jako laterální koncern (viz níže).

Horizontální koncerny sdružují firmy, které podnikají ve stejném oboru např. automobilový průmysl i podoboru např. prodej osobních aut, ale liší se třeba svým produktovým portfoliem a tím i zákazníky, které oslovují. Díky spojení v jednom koncernu mají pak výrazně lepší vyjednávací pozici se všemi obchodními partnery, mohou si vzájemně vypomáhat výrobními kapacitami, mohou sdílet některé součásti svých výrobků jako např. podvozky, motory apod. a mohou tím pádem dosahovat i velkých úspor z rozsahu. Typickým příkladem je koncern Volkswagen, který využívá pro auta různých značek stejné komponenty, prodává auta různých značek ve stejných autosalonech, atd.

Laterální koncerny jsou příkladem průniku vertikálního a horizontálního koncernu, kdy jsou v koncernu sdruženy firmy z různých oborů a zároveň firmy ze stejných oborů a podoborů, které si mohou i navzájem částečně konkurovat. Zde je typickým příkladem Siemens, který kupříkladu v oblasti domácích spotřebičů v rámci koncernové společnosti Bosch Siemens Hausgeräte prodává značky Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff a mnohé další, které jsou však obvykle tvořeny samostatnými dceřinými společnostmi a které také obsluhují různou klientelu. Mimochodem, samotná Bosch Siemens Hausgeräte je příkladem jedné z nejdéle trvajících joint-venture, která vznikla již v roce 1967 spojením aktivit v oblasti domácích spotřebičů společností Robert Bosch a Siemens.

Holding

Holding je specifický příklad koncernu, kdy koncernovou strukturu se společným vedením

zastřešuje mateřská společnost, která má v jednotlivých členech koncernu majetkovou účast. Je tedy zřejmé, že jak Siemens, tak Volkswagen jsou nejen koncerny, ale zároveň holdingy. Někdy se do názvu mateřské společnosti přímo uvádí slovo holding nebo group – v ČR nebo de iure spíše v Nizozemsku např. PPF Group N. V., ČKD PRAHA HOLDING apod.

Syndikát

Syndikát je poměrně volné spojení firem či jednotlivců se společnými zájmy. Obvykle se jedná o oborová sdružení, která mají za úkol získat lepší pozici při prosazování společných zájmů. Jednotlivé subjekty v syndikátu si mohou a nemusí přímo konkurovat. Členství v syndikátu je obvykle zpoplatněné, přičemž jeho členové přispívají v podstatě jen na chod samotného syndikátu a jeho řídicích orgánů. Někdy se syndikáty využívají i coby samoregulační orgány v daném odvětví. Příkladem vedle nechvalně známých drogových syndikátů může být třeba i [Syndikát novinářů České republiky](#)

Kartel

Kartel je taktéž volným spojením firem obvykle z jednoho odvětví, ale tentokrát je vytvořený za účelem zvyšování zisku jeho členů na základě přímého ovlivňování obvykle koncových cen v daném odvětví. Účelem kartelu je tedy omezovat hospodářskou soutěž, což je také důvodem, proč jsou tzv. kartelové dohody nelegální. Nicméně v mezinárodním měřítku kartely i přesto existují a jako nejtypičtější příklad kartelu je uváděna Organizace zemí vyvážejících ropu neboli [OPEC](#), která reguluje těžbu členských států, aby průběžně maximalizovala jejich zisk z prodeje ropy. Členové kartelu jsou tedy podobně jako u syndikátu vázání rozhodnutími jejího vedení, které si sami volí.

Konsorcium

Konsorcium je vůbec nejvolnější strategickou aliancí. Vytváří se zpravidla na přechodnou dobu a je obvykle tvořeno společnostmi z různých odvětví, které mají společný zájem. Důvodem k vytvoření konsorcia je fakt, že daný projekt by žádný z jeho členů nebyl schopen sám realizovat, ale každý z členů očekává, že mu úspěšná realizace přinese zisk. Příkladem konsorcií přitom máme v ČR poměrně hodně, ať už těch méně úspěšných, která svůj záměr nakonec nerealizovala, jako bylo například konsorcium PPF, J&T a Tiscali při privatizaci Českého Telecomu v roce 2005, anebo těch úspěšnějších jako bylo konsorcium IPB a TIW, které se úspěšně ucházelo o licenci na provoz třetího mobilního operátora v ČR – tj. dnes Vodafone Czech Republic. Obě tato konsorcia jsou přitom typickým příkladem, kdy na jedné straně stojí finanční skupina či banka, která chce v daném odvětví investovat, a na straně druhé stojí společnost, která má v daném oboru know-how, ale nemá potřebné prostředky. Ve stavebnictví se nicméně lze setkat třeba i s konsorcií firem, kde všechny firmy jsou ryze stavební, ale každá

z nich se třeba specializuje na určitý typ staveb. Typicky to mohou být třeba dálniční stavby a tunely, kdy pro získání zakázky daný stát obvykle požaduje dodat potřebné reference, které by žádný z členů konsorcia sám o sobě neměl (firma na dálnice ještě nestavěla tunel, firma na tunely ještě nestavěla dálnici). Konsorcium tak lze vždy označit jako sňatek z rozumu, kdy jeden bez druhého daný projekt sám nikdy realizovat nemůže, oproti třeba joint-venture, kde by si každý sám sice poradil, ale nebylo by to ono – tj. zisk by nebyl tak velký, pokud by vůbec byl.

Strategické aliance podle účelu jednou větou

Pojďme si tedy shrnout jednotlivé formy strategické aliance:

Trust – subjekty z nejrůznějších odvětví – settlors – chtějí lépe zhodnotit svůj majetek a drží se hesla, že čím více peněz najednou profesionální investor – trustee – tím více vydělají, protože dohromady mají na trhu větší sílu a vliv.

Joint-venture – dva subjekty ze stejného odvětví chtějí dosáhnout synergických efektů a vydělat víc, než by mohl každý sám, takže dočasně vytvoří společný podnik, přičemž oba původní samostatné subjekty v daném oboru fakticky zaniknou.

Zájmové sdružení právnických osob – dva a více subjektů obvykle ze stejného či příbuzného odvětví chce získat lepší pozici na trhu při prosazování svých zájmů, případně spolu i podnikat jako v případě joint-venture.

Koncern – více subjektů v jednom oboru či dokonce podoboru se spojí, aby dosáhly úspory z rozsahu při vývoji, výrobě i obsluze zákazníků a aby získaly lepší vyjednávací podmínky vůči dodavatelům i třeba bankám.

Holding – koncern s mateřskou – holdingovou – firmou, která má majetkové účasti v jeho členech.

Syndikát – více subjektů z jednoho oboru se sdruží v syndikátu za účelem získání lepší vyjednávací pozice a případně samoregulace.

Kartel – volné spojení více významných subjektů v jednom oboru, jehož účelem je narušování hospodářské soutěže prostřednictvím přímého ovlivňování trhu za účelem zvýšení zisku jeho členů.

Konsorcium – volné spojení více subjektů z různých oborů za účelem realizace projektu obvykle velkého rozsahu, který by žádný ze subjektů nebyl schopen realizovat sám, ale ve kterém každý ze subjektů vidí zajímavý potenciál pro zvýšení svého zisku.

Použité zdroje a literatura

1. DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
2. Trust company. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Trust_company
3. Joint venture. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture
4. Konzern. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Konzern>
5. BSH Bosch und Siemens Hausgeräte. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/BSH_Bosch_und_Siemens_Hausgeräte](http://en.wikipedia.org/wiki/BSH_Bosch_und_Siemens_Hausger%C3%A4te)

Napsal uživatel Martin Zikmund
Úterý, 07 Únor 2012 18:39 -

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)