

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015 - 2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jindřich Bednář

Výběr a řízení strategických aliancí

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015 - 2017

DIPLOMA THESIS

Jindřich Bednář

Selection and management of strategic alliances

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2017

Jindřich Bednář

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Veronice Svatošové Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání mé diplomové práce. Rovněž děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili hloubkových rozhovorů a pro zpracování diplomové práce mi poskytli mnoho užitečných informací z praxe.

Anotace

Diplomová práce se zabývá strategickými aliancemi nejen v obecné rovině, ale především se zaměřuje na jejich vytvoření a následné řízení. Cílem práce je informovat o tom, že strategické aliance jsou přínosem pro spolupracující společnosti. Praktická část se formou hloubkových rozhovorů a analýzou aliančních partnerství zaměřuje na zjištění míry přínosu a možných úskalí.

Klíčová slova

Aliance, eskalace, klíčové faktory, kooperace, komunikace, mapování, partnerství, řízení, spolupráce, snižování rizik, strategické aliance, životní cyklus.

Annotation

This diploma thesis is not just about strategic alliances in general, but it's mainly focusing on the development and governance of alliances. The aim of this work is to inform, that strategic alliances are beneficial to cooperating companies. The practical part through in-depth interviews and analysis of allied companies focusses on the finding the level of the benefits and potential pitfalls.

Key words

Alliance, cooperation, communication, key factors, life cycle, mapping, management, partnership, risk reduction, strategic alliances, and upsurge.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 STRATEGICKÉ ALIANCE.....	11
1.1 Pojem strategické aliance	14
1.2 Základní formy strategických partnerství	16
1.3 Důvody pro vytvoření strategické aliance.....	22
1.4 Přínosy vytvoření strategické aliance.....	24
1.5 Vybraná rizika při založení strategických aliancí	26
2 VÝBĚR A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ	30
2.6 Životní cyklus a klíčové faktory strategické aliance.....	33
2.6.1 Výběr partnera a vznik aliance	34
2.6.2 Řízení a struktura aliance.....	36
2.6.3 Vedení aliance v závěru spolupráce.....	38
2.7 Specifika řízení strategické aliance	40
2.8 Výhody vnitropodnikového oddělení strategických aliancí.....	44
2.9 Alternativní strategie využití strategické aliance	50
2.10 Kontinuita spolupráce	51
PRAKTICKÁ ČÁST	54
3 VÝZKUM	54
3.1 Popis a metodika výzkumu	54
3.2 Zpracování výsledků výzkumu	58
3.2.1 Přínos strategické aliance.....	59
3.2.2 Kritéria řízení strategické aliance	70
3.2.3 Profesionální řízení strategické aliance	78
3.3 Zhodnocení výsledků výzkumu	86
3.4 Diskuze.....	88
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Strategické aliance jsou všude kolem nás, aniž bychom o tom v mnoha případech věděli. V dnešním světě nejsou ničím neobvyklým a stále více společností uvažuje o této možnosti svého dalšího rozvoje. Firmy na lokálních i globálních trzích chtějí růst, nebo si alespoň udržet své postavení na trhu. Silná konkurence i ekonomická recese z let 2008 až 2014 výrazně komplikovaly a zpomalily jakýkoli významnější růst většiny společností. Na druhou stranu tyto společnosti začaly hledat jiné cesty a možnosti, jak dosáhnout svých cílů, tedy rozvoje a růstu. Jednou z možností je vytvoření strategické aliance nebo prostě jen určité formy spolupráce s jinou společností.

Aliance jsou zakládány s určitým cílem a tyto cíle mohou být pro každý podnik jiný. Některé podniky potřebují zvýšit konkurenceschopnost, jiné přijít s lepšími výrobky nebo levnější produkcí či distribucí, s možností nabídnout produkty v jiných (nových) prodejních kanálech. Další hledají partnera, který se bude podílet na vývoji nového produktu. Marketingové aliance mohou přinášet úsporu finančních rozpočtů, protože partnerská strana se podílí na marketingových investicích. Nemusíme hovořit o úspoře, ale například o investici v případě, že rozpočet jedné společnosti nestačí na efektivní kampaň. Při spojení úsilí obou společností a řádného využití všech potřebných a dostupných zdrojů dojde k nárůstu a tím rozšíření celkového rozpočtu. Konečné investice budou dostačující pro efektivní kampaň. Výborná orientace na trhu a znalost situace jedné společnosti může komplementární společnosti otevřít cestu ke společnému úspěchu na trhu jiném. Srdcem každé společnosti jsou především lidé, zaměstnanci, kteří pro ni pracují. Dnešní moderní a uspěchaná doba vyžaduje, aby firmy prováděly změny nejen v oblasti svého podnikatelského rozvoje, ale rovněž v oblasti kvalitní personální činnosti. Obsazení pozice správným zaměstnancem a jeho loajalita je pro mnoho strategických pozic velice významné.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit výhody a přínos výběru a řízení strategických aliancí dle předem definovaných podmínek pod vedením profesionálního aliančního manažera.

V teoretické části této diplomové práce autor popisuje strategické aliance, jakožto jeden z možných zvolených postupů společnosti při budování svého postavení

na trhu. V rámci teoretických poznatků je uvedena jedna případové studie aliančního projektu, kterou autor práce podrobněji analyzoval s pomocí odborné literatury. Tento příklad má v teoretické části za cíl metodou deskripce popsat na konkrétní situaci nejen samotné formování strategické aliance, ale především její efektivní řízení vedoucí k úspěchu na lokálním i globálním trhu. Hlavním přínosem této práce je autorova osobní zkušenost z oblasti strategických aliancí, které na vybraných příkladech popisuje a analyzuje v praktické části s významnou podporou odborníků z této oblasti. Rozbor problematiky je konzultován s několika odborníky z vybraných společností metodou osobního dotazování v podobě standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Všechny rozhovory jsou analyzovány a následná komparace výstupů včetně získaných interních dat, umožňuje autorovi zhodnotit výhody a přínos strategických aliancí pokud jsou řízeny profesionálním aliančním manažerem. Praktická část diplomové práce obsahuje reálné příklady z řízení strategických aliancí, ve kterých je přímo analyzován a popsán výběr vhodného partnera, následný proces řízení strategických aliancí a v neposlední řadě jejich přínos. Individuální rozhovory a následné konzultace s některými respondenty pomohly autorovi alespoň z části odhalit i možné nevýhody či nedostatky takovýchto partnerství. Jejich syntézu předkládá autor v závěru své práce formou doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ALIANCE

„Aliance jsou důležitou součástí této hry (celosvětové hospodářské soutěže) ... Mají zásadní význam pro vítězství v globálním měřítku. ... Nejméně atraktivní způsob, jak se pokusit vyhrát v celosvětovém měřítku, je si myslet, že vše můžeme zvládnout úplně sami.^{1,2}

Jack Welch, CEO General Electric

(projev na Harvard Business School, 28. říjen 1987)

Uspěť v dnešním globálním, tedy propojeném světě, bez ohledu na odvětví nebo druh podnikání je velice těžké. Mnoho společností bojuje s nedostatkem finančních prostředků, s nedostatkem odbytu jejich výrobků nebo služeb, s vysokou fluktuací zaměstnanců, popřípadě s nedostatkem zdrojů, tím i zaměstnanců. Strategické aliance nebo jedna z jejich forem mohou být v tomto ohledu velice dobrým způsobem či nástrojem, jak uspět v dnešním propojeném hospodářství. Budování strategické aliance, která bude plně funkční, není vždy snadné. Najít, vybudovat a následně řídit dobré partnerství je klíčovou a přitom základní kompetencí každého podniku, který chce v této oblasti uspět. Principy výběru vhodného partnera nebo partnerů, zásady pro jejich řízení a rozvoj jsou podobné pro jakýkoliv typ aliance. Liší se v rozsahu aplikace, způsobu řízení, přístupem manažerů a zaměstnanců, firemní kulturou atd. Podstata je však velice podobná a klíčové aspekty použitelné a přenositelné z podniku na podnik³.

Strategické aliance se začaly prosazovat na konci 80. let 20. století především v USA a západní Evropě. Prvotní zaměření bylo orientováno na sdílení činností a zdrojů partnerů. Již na počátku 90. let aliance začínají využívat i pro umění spolupráci

¹ „Alliances are a big part of this game (of global competition) ... They are critical to win on global basis. ... The least attractive way to try to win on a global basis to think you can take on the world all by yourself.“

² YOSHINO, M a U RANGAN. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1995, s. 259. ISBN 0875845843.

³ REUER, Jeffrey J., ed. *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925654-3.

s konkurencí a tím získávají možnost redukovat případné konkurenční střety⁴. Až na samotném konci 20. století, ruku v ruce s vývojem společnosti dochází ke vzniku informační společnosti, která je založena na znalostech. V rámci aliancí, tak dochází ke spolupráci v oblasti vzniku, přenosu a využití nových znalostí⁵. Všechna tato zaměření, která postupně vznikala, se v současné době velice často vzájemně prolínají. Nelze tedy předpokládat, že jedno zaměření vzniklo a jiné zaniklo⁶. Aliance a její různé formy se staly v poslední době více či méně ústředním bodem většiny společností. V USA je tento pojem již znám z konce 70 let minulého století. S úspěšným rozvojem v USA a díky postupující globalizaci se aliančním projektům začalo dařit i v západní Evropě. Podle obchodního zaměření společností se využívají různé formy aliancí (detailněji autor popisuje v následujících kapitolách). Tyto aliance jsou nyní součástí firemní nebo obchodní strategie⁷. V České republice a východní Evropě začaly strategické aliance nabývat na významu až koncem tisíciletí. Je třeba vzít v úvahu, že některé zahraniční aliance již na našem trhu byly, jako například různé alianční projekty leteckých společností, avšak bez větší účasti českých společností. Zkušenosti s výběrem vhodného aliančního partnera, budováním, vedením a řízením různých forem aliancí, takové jako jsou v USA či západní Evropě, bylo nutné u nás a východní Evropě poměrně rychle dohnat. Zkušenosti našim manažerům ve velkých podnicích předávali především zkušenosti alianční manažeři západních konzultačních společností.

Od roku 2005 v České republice roste zájem o takzvaný franchising. Ve světě úspěšně funguje přes 16.000 franchisových konceptů a podnikatelský prostor u nás je tomuto trendu podnikání velice nakloněn. Tato forma alianční spolupráce dává menším a středním podnikatelům určitou formu jistoty a rovněž přináší výhodu, že nesou menší riziko v případě neúspěchu. Tato forma spolupráce má rovněž značný vliv na rozvoj společnosti, která se na této formě podnikání učí základní principy řízení partnerských projektů a postupem času tak mohou vznikat i další alianční projekty, na které je tato práce zaměřena. Na pražské konferenci Master Franchis Konference 2016, konané na

⁴ Příklady redukce konkurenčních střetů: Canon a Kodak – kopírovací přístroje; Ford a Mazda – náhradní díly; Siemens a Philips – vývoj v oblasti mikroelektroniky).

⁵ Příklady vzniku a využití technologií: Siemens a SAP; Siemens a Bosch; General Motors a Toyota.

⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.

⁷ PARK, N. A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. *Journal of Management* [online]. 2004, 30(1), 7-27 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1016/j.jm.2002.11.001. ISSN 01492063. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149206303001028>

sklonku loňského léta, tento trend potvrdil pan Ing. Tulpa z pořádající společnosti AVEX systems: „*Franchising nabízí mnoho výhod, především pro malé a středně velké podnikatele, bezpečnější podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Mnoho tzv. nezávislých podnikatelů bude mít na českém i slovenském trhu stále těžší a těžší pozici a podmínky, jak se prosadit proti své konkurenci a udržet zájem zákazníků o jejich zboží nebo služby. Jako franchisant silného řetězce zůstává podnikatel právně a finančně samostatným a má přitom možnost využívat veškerých výhod, jaké mají jen velké a většinou nadnárodní společnosti. Proto zájem o franchising každoročně na českém trhu stoupá, což dokazují i statistiky a rostoucí počet franchisových systémů na trhu.*“⁸

Strategické aliance obecně umožňují volné, ale i třeba těsnější spojení dvou či více podniků s cílem uspět v současném konkurenčním prostředí, a tak snáze dosáhnout stanovených cílů⁹. Letecká doprava, která již formu aliančního partnerství úspěšně využívá delší dobu¹⁰, může sloužit jako zdárný příklad. Jedním z hlavních důvodů pro hledání strategického partnera a formování aliance je především nasycenost trhu a silné konkurenční prostředí v odvětví našeho podnikání. Tyto jevy převážně souvisejí s globalizací ekonomiky¹¹. Na globalizaci lze nahlížet i z pozitivního úhlu pohledu, tedy jako na další příležitost rozvoje a růstu naší firmy, popřípadě celého odvětví. Existovat samostatně v tomto rychle se měnícím světě může být pro většinu společností velice náročné a pro některé až nemožné. Společnosti si musí uvědomit, tak jak to již v roce 1987 zmínil Jack Welch ve svém projevu na Harvard Business School, že vše nemůžeme zvládnout úplně sami. Jeho citace je uvedena v úvodu této kapitoly.

⁸ ROSTOUCÍ ZÁJEM O FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICĚ A NA SLOVENSKU!. [Http://www.topfranchising.cz](http://www.topfranchising.cz) [online]. Praha: topfranchising.cz, 2016 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/byznys-aktuality/rostouci-zajem-o-franchising-v-ceske-republice-a-na-slovensku/>

⁹ ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390.

¹⁰ Příklady z letecké dopravy: Star Alliance, byla založená v roce 1997 pěti zakládajícími členy. Jde o nejstarší alianci mezi leteckými společnostmi.

¹¹ JUDr. Josef Šilhan, Ph.D. – Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku [cit. 2016-12-06]. Dostupné z WWW: < http://is.muni.cz/th/53649/esf_m/Diplomova_prace_Josef_Silhan.pdf >

1.1 Pojem strategické aliance

Aliance neboli spojení patří do oblasti kooperativních vztahů, které vznikají mezi podnikatelskými subjekty. Z širšího pohledu můžeme říci, že strategická aliance je vše, co vykazuje nějaké prvky vzájemné spolupráce mezi alespoň dvěma subjekty s dopředu stanoveným cílem. Může se jednat o spolupráci právnických, fyzických subjektů nebo jejich kombinace. Již v roce 1999 německý autor Arno Heck uvádí definici strategické aliance: „*Pod pojmem strategické aliance se rozumí – nejednou časově omezená – spolupráce – minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodlají si její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích nebo trzích.*“¹² Forem partnerství je v odborné literatuře popsáno mnohem více. Vždy se však jedná o předem dohodnutou a vědomou činnost s cílem dosažení určitého prospěchu či zisku.

Pro pojem strategická aliance můžeme v odborné literatuře najít mnoho různých výkladů a pojmenování, která se používají. Pro ilustraci zde autor práce předkládá některé názvy, které uvádějí ve své knize Leo Vodáček a Olga Vodáčková¹³.

- Strategic Partnering,
- Cooperation Agreements,
- Collaborative Agreements,
- Coalitions,
- Cooperative Ventures,
- Interfirm Relationship,
- Corporate Alliances,
- Cooperative Business Alliances.

Strategické aliance mají mnoho označení a pojmenování, avšak bez ohledu na to, jaký má strategická aliance název, vždy se jedná o určitou formu partnerství či spojení. Tyto atributy již naznačují, že se jedná o kooperativní vztah minimálně

¹² VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

¹³ VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

dvou podniků a základním předpokladem pro jejich založení je předem definovaný a vzájemně odsouhlasený společný záměr a cíl¹⁴. Mnoho definic strategických aliancí, partnerství, aliancí, atd. najdeme v odborné literatuře. Po podrobnější analýze můžeme alianci definovat jako kooperativní vztah mezi dvěma nebo více osobami, subjekty nebo organizacemi, které sdílejí aktiva, odborné znalosti, rizika, odměny a kontrolu s cílem vytvořit větší hodnotu pro své zákazníky a jejich organizace, než by mohlo být dosaženo samostatně. Jde o stručný popis podstaty významu strategické aliance, který se autor pokusil vystihnout z různých definic uvedených v literatuře. Pro příklad autor práce uvádí několik definic z odborné literatury.

Ve vztahu k mateřské společnosti a strategickému partnerství pojednává i J. Charvát¹⁵, který uvádí: „*Tímto partnerstvím rozumím budování takové dlouhodobé spolupráce, která povede k oboustrannému prospěchu a zároveň nedojde k porušování zásad hospodářské soutěže a nebudou dotčena práva akcionářů a společníků obou společností.*“

Další příklad definice je čerpán ze starší publikace amerických autorů Freda I. Freye, Charlese R. Stonera a Richarda E. Hatwicka, kteří uvádějí následující stále platné vymezení z roku 1998: „... *o strategické aliance jde tehdy, když dva (nebo více) podniků souhlasí se spoluprací, která je nutná ke splnění určitých úkolů nebo projektů. Každý podnik přitom přispívá v oblasti, kde má výjimečné kvalifikační předpoklady či konkurenční schopnosti, obráceně pak spoléhá na ostatní účastníky aliance, že mu zajistí pomoc v oblastech, kde jsou silní. Tímto způsobem mohou sdílet své náklady a rizika. Umožňuje jim to též vysokou hospodárnost rozvoje.*“¹⁶

V pozdějších publikacích z roku 2004¹⁷ a 2006¹⁸ se již autoři Vodáček L. a Vodáčková O. přiklánějí ke stručnější definici používané organizací ASAP (Association

¹⁴ JUDr. Josef Šilhan, Ph.D. – Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku [cit. 2011-12-06]. Dostupné z WWW: < http://is.muni.cz/th/53649/esf_m/Diplomova_prace_Josef_Silhan.pdf

¹⁵ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

¹⁶ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. 11 s. ISBN 80-7261-058-9.

¹⁷ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7661-099-6.

¹⁸ VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

Strategic Alliance Professionals): „*Dohody s otevřeným koncem mezi separátními firmami, které sdílejí některé společné zájmy, popřípadě cíle.*“

Při analýze dostupných definic o strategických aliancích můžeme odvodit několik jejich základních a přitom podstatných prvků.

- jakákoliv forma spolupráce mezi dvěma či více subjekty (jedinci, organizacemi, podniky, fyzickými osobami, atd.);
- vědomost o dané spolupráci u všech zúčastněných subjektů;
- spolupráce subjektů, které tak činí s předpokladem prospěchu či zisku;
- spolupráce, která vede ke zvýšení konkurenceschopnosti všech zúčastněných subjektů.

1.2 Základní formy strategických partnerství

Výčet používaných názvů a označení pro strategické aliance jsou uvedeny v předcházející kapitole. Strategická partnerství je však velice důležité chápat jako širokou skupinu, která v sobě zahrnuje různé podmnožiny forem vzájemné spolupráce. Z časového hlediska někteří autoři v odborné literatuře uvádějí, že aliance jsou pouze krátkodobou formou spolupráce. Z osobních zkušeností a praxe však autor může na mnoha příkladech doložit, že strategické aliance či partnerství mohou být i dlouhodobé a dokonce mnoho manažerů zabývajících se řízením aliancí taková partnerství preferují (více k tomuto tématu autor uvádí v praktické části této diplomové práce). Velice známým příkladem ze současného trhu mohou být strategické aliance vytvořené leteckými společnostmi (Star Alliance, One World atd.), nebo spolupráce společností D. E. Master Blenders a Philips Electronics a vytvoření značky Senseo¹⁹. Za krátkodobá partnerství můžeme považovat projekty založené z čistě taktických důvodů. Jde většinou o společný postup dvou subjektů s cílem dosáhnout co nejrychlejšího úspěchu

¹⁹ V roce 2001 Sara Lee International společně s Philips Electronics založili 50-50 joint venture s cílem uvést na stagnující kávový trh novinku pod názvem Senseo – přístroj na výrobu jednoho kávového nápoje. V roce 2011 dochází k odloučení obchodní části Káva a čaj od společnosti Sara Lee International a vytvoření společnosti D. E Master Blenders 1753. V lednu 2012 společnost D. E Master Blenders 1753 odkoupila od společnosti Philips 50% podíl v Senseo za 170 milionů eur. Tímto se stala společnost D. E Master Blenders 1753 jediným vlastníkem značky Senseo. Společnost Philips, dle vzájemné dohody, bude pokračovat ve vývoji, výrobě a distribuci kávovarů pod značkou Senseo až do roku 2020

s minimem vložených investic. V okamžiku, kdy se tato forma spolupráce osvědčí, oba subjekty mohou zvažovat rozšíření své vzájemné spolupráce v nové oblasti nebo současnou spolupráci jen prodloužit. V rámci této diplomové práce je důležité si udělat základní přehled o různých formách strategických partnerství, tak jak jsou popsány v odborné literatuře.

Podle Vodáčka a Vodáčkové se základní formy strategických partnerství dělí na následující komponenty, nebo obsahují²⁰:

- *volné formy*
 - příležitostná spolupráce
 - tiché neformální domluvy
- *strategické aliance* (v užším pojetí),
- *joint ventures* (obvykle zahrnovány do strategických aliancí chápaných v širším pojetí),
- *těsné formy*, a to především různé formy
 - meržingů (fúzí, splynutí)
 - akvizicí (zakoupení, pohlcení či získání)

Strategická partnerství mohou mít mnoho podob a vždy záleží na důvodech jejich vzniku a stanovených cílech, které mají naplnit. Formy strategických partnerství²¹ více rozpracoval Štrach P. ve své publikaci *Mezinárodní management*:

1. *Volná a bezkapitálová spolupráce*

- Dohody o spolupráci mezi podniky
- Zakázané dohody dle zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže – zakázané kartelové dohody či nepovolené dohody o spojení
- Licence
- Aliance
- Franchising
- a jiné

²⁰ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

²¹ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009, 36 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

2. *Středně těsná spolupráce s kapitálovými prvky*

A) Mezinárodní

- Minoritní Joint ventures
- 50% podíl Joint ventures
- Majoritní Joint ventures

B) Tuzemská

- Minoritní vlastnictví jiného podnikatelského subjektu
- 50% vlastnictví jiného podnikatelského subjektu
- Majoritní vlastnictví jiného podnikatelského subjektu – holding
- Holding založený na jiné skutečnosti než většinový podíl a s tím spojená většina hlasů v jiné obchodní společnosti

3. *Vysoce těsná spolupráce s kapitálovými prvky*

- Fúze sloučením či splynutím
- Holding – jedna obchodní společnost vlastní s podílem 100% jinou obchodní společnost či více obchodních společností

Z popisů uvedených výše je patrné, že strategické aliance jsou jen jednou formou strategických partnerství. Nejvýstižněji a velice jednoduše popsal formy strategických partnerství Šilhán Josef ve své diplomové práci z roku 2009. Přehledný popis forem strategických partnerství²² je uveden na obrázku 1 níže.

²² ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

Obrázek 1: Strategická aliance v rámci strategických partnerství

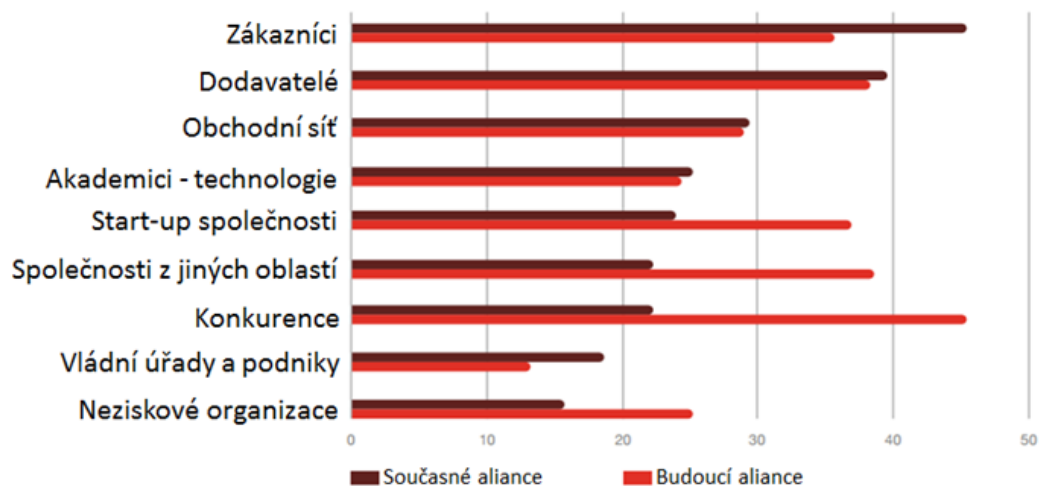
	volná spolupráce		strategické aliance				těsná spolupráce	
formální podoba partnerství	ad hoc kontraktace	smluvní spojení		spojenství s kapitálovými prvky	joint ventures/ sdružení			fuze a akvizice
strategický charakter	zpravidla není	není	je	může být/zpravidla je	kooperativní	koncentrační	koncepny	zpravidla je
právní a ekonomická samostatnost	nedotčena				vznik nového subjektu	vznik nového subjektu + koncentrace z hlediska práva	zánik ekonomické samostatnosti	zánik ekonomické i právní samostatnosti
riziko a kontrola	asymetrické	asymetrické/sdílené		sdílené		sdílené	převážně na straně vlastníka	plně na straně vlastníka
časový rámec	krátkodobý	různý	středně a dlouhodobý				dlouhodobý	trvalý

Zdroj: ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

Jak již bylo dříve zmíněno autorem práce, aliance můžeme dále členit dle časového rámce na krátkodobé a dlouhodobé. Mohou se vyznačovat svým primárním účelem, za kterým byly vytvořeny, tedy funkčním hlediskem. V tomto případě hovoříme o členění na produkční, marketingové, výzkumné a vývojové, nákupní a dodavatelské, obchodní, distribuční, finanční, zájmové a popřípadě další²³. Na základě průzkumu uskutečněného konzultační společností PricewaterhouseCooper LLP v roce 2016, většina oslovených společností zabývajících se strategickými aliancemi plánuje v těchto aktivitách pokračovat i v budoucnu. Oblasti, na které se v budoucnu chtějí více zaměřit, jsou především možnosti specifické spolupráce s konkurencí (47 % společností), rozvoj spolupráce se společnostmi z jiných oblastí působení (38 % společností) a start-up společnosti (37 % společností). Podrobnější přehled, přibližující v jakých oblastech chtějí alianční společnosti působit, je uveden níže na obrázku 2.

²³ ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390.

Obrázek 2: Strategická aliance a oblasti působení



Zdroj: PwC 18 výroční celosvětový CEO průzkum, 2016²⁴

Přístup k novým technologiím a inovacím představuje neustále rostoucí trend, o který se stále více zajímá mnoho společností působících v oblasti aliancí. Z pohledu tradičních motivů, které vedly společnosti k vytvoření strategické aliance, v minulosti i v současnosti lze považovat za primární především přístupy na nové trhy (tzv. geografická expanze), dále přístup k novým zákazníkům, přístup k novým zaměstnancům (talentům), schopnost posílit vlastní image a reputaci značky, a v neposlední řadě jde o snížení rizika z případného neúspěchu. K novým motivátorům (motivům) v současné době patří především přístup k novým a unikátním technologiím, schopnost posílit vlastní inovační schopnosti a přístup do nových oblastí obchodu²⁵.

O synergii při partnerské spolupráci, jejich důvodech a o konkurenci rovněž pojednávají L. Vodáček a O. Vodáčková²⁶, kteří uvádějí: „K tendencím rozvoje moderního podnikání v současné globální ekonomice patří stále rozšiřování a růst intenzity kooperačních, a tím i interakčních vztahů mezi partnery. Na jedné straně jde o

²⁴ Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

²⁵ Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

²⁶ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press, 2009. 101 s. ISBN 978-80-7261-190-4.

pozitivní kooperace, které představují rozmanité formy spolupráce, na straně druhé jde o rozvoj negativní kooperace, resp. vzájemné konkurence.“

Co se týče členění synergie, jeví se zejména pro praktickou část, jako vhodné členění I. H. Ansoffa, na které je odkazováno L. Vodáčkem a O. Vodáčkovou²⁷:

- *„Prodejní synergie („sales synergy“). Vzniká, když různé výrobky, popř. jejich prodávané části využívají společné distribuční kanály, společné obchodně administrativní zajištění, společná prodejní místa.*
- *Operační synergie („operating synergy“). Vyplývá z hospodárnějšího využívání zařízení a personálu, lepšího rozložení režijních nákladů, výhod společného osvojování si potřebných znalostí, prodeje velkých sérií.*
- *Investiční synergie („investment synergy“). Vzniká v důsledku lepšího zhodnocení zdrojů, např. sdíleným využíváním kapacit výrobních jednotek, sdíleným využíváním společných surovin, zásob, výsledků výzkumu a vývoje, aplikovatelných na různé výrobky, společných zásob nástrojů a přípravků, časových fondů strojů a zařízení.*
- *Manažerská synergie („managerial synergy“). Vzniká, když nové podnikatelské jednotky zhodnocují dosavadní osvědčené manažerské poznatky, zejména pak ze strategického řízení.“*

Většina forem strategických partnerství, a tedy i holding, může dosahovat synergického efektu různé úrovně. Vždy záleží na přístupu, kvalitě, flexibilitě a adaptabilitě zúčastněných podnikajících subjektů.

Podmínky vzniku synergického efektu vymezili J. Švasta, Z. Malíková a E. Růžičková²⁸ ve své knize „Změny podmínek synergie“:

„Podmínky dosažení synergického efektu:

- *Výchozí strukturalizovaná stabilita výrobního prostoru podnikatelského subjektu.*
- *Přiměřená schopnost adaptability na změny požadavků podstatného okolí.*

²⁷ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press, 2009. 49 s. ISBN 978-80-7261-190-4.

²⁸ ŠVASTA, J., MALÍKOVÁ, Z., RŮŽIČKOVÁ, E. *Změny podmínek synergie*. c2011 [cit. 2016-12-20]. Dostupné na [www: <http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pef_2212-1.pdf>](http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pef_2212-1.pdf).

- *Technologická a ekonomická stabilita v přiměřeném časovém intervalu, jako základ konkurenceschopnosti subjektu.*
- *Ochota přijmout podmínky omezenosti suverenity po integrační fázi, podřízení se zájmům integrovaného systému jako celku.*
- *Schopnost akceptace „nových podmínek“ míry rentability a komplexní strukturalizované stability ve smyslu změn podmínek cílového chování nového subjektu.*
- *Akceptace změn v MIS v souvislosti se změnou právní a návazné subjektivity integračního, synergicky orientovaného procesu atd.“*

1.3 Důvody pro vytvoření strategické aliance

Pro budování a další rozvoj společnosti v rámci dynamicky se rozvíjejícího trhu je nutné zvolit správnou strategii. Některé podniky, převážně menší podnikatelské subjekty lokální úrovně, k výběru obchodní strategie přistupují bez specifických znalostí a sázejí na vlastní intuici. Větší podniky, nebo podnikatelské subjekty se zavedeným procesem řízení a plánování, již naopak uvažují o různých možnostech spolupráce a strategických seskupeních, kterých je celá řada. Hlavní důvody proč společnosti uvažují o nějaké formě spolupráce, můžeme rozdělit na dva primární atributy:

- zajištění vlastní existence
- zkvalitnění existence podniku

Příklad strategické spolupráce, která má zajistit existenci a přežití podniku, je situace, kdy podnik v důsledku silného konkurenčního prostředí není schopen si udržet svůj podíl na trhu. Spolupráce s komplementárním subjektem, který bude schopen jeho službu nebo produkt poskytovat jako doplňkový k vlastní nabídce nebo v rámci své distribuční sítě, může pozitivně působit pro oba spolupracující podniky. Zákazník

v konečném důsledku bude tuto nabídku považovat za atraktivnější a oproti konkurenčním nabídkám výhodnější²⁹.

Příklad strategické spolupráce, která má zajistit zkvalitnění existence podniku a navýšit svůj podíl na trhu, je obdobný jako v předcházejícím příkladu. Na rozdíl od nutnosti se s někým spojit z důvodu možného krachu společnosti v tomto případě jde o předem promyšlený obchodní a strategický tah. Cílem je další rozvoj podniku, který již není možno uskutečnit vlastními silami. Těsná spolupráce s jiným subjektem umožní dostat svoji službu nebo produkt k většímu počtu spotřebitelů prostřednictvím nových distribučních kanálů nebo s možností připojení k jiné službě či produktu³⁰. Tato spolupráce rovněž zajistí oběma subjektům konkurenční výhodu, v důsledku které zvýší svůj podíl na trhu a zisk³¹.

Způsobů jak zajistit růst své společnosti je rovněž několik. V odborné literatuře jsou popsány tři základní možné:

- organický růst: budování;
- akvizice: nákup;
- aliance: partnerství.

Rozhodnutí, jakou formu dalšího rozvoje firma zvolí, je velice důležité. Vytvoření strategické aliance, tedy partnerství, může být ve finále efektivnější než akvizice podniku nebo investice do organického či geografického růstu. Budování nové strategie je tedy nutno věnovat velkou pozornost. V posledních desetiletích jsme svědky velkého růstu počtu strategických aliancí a jejich různých podob (v ČR v posledních několika letech převažují franšizy³², o kterých se autor práce již zmínil v kapitole 1.). Mnoho firem a podnikatelů v poslední době zjišťuje, že vytvoření správného partnerství, či jiné formy spolupráce, může přispět k lepšímu postavení na současném

²⁹ REUER, Jeffrey J., ed. *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925654-3.

³⁰ Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

³¹ KUNITZKY, Ron. *Partnership marketing: how to grow your business and transform your brand through smart collaboration*. Mississauga, Ont.: J. Wiley, c2011, xxii, 233 p. ISBN 978-047-0676-707.

³² ROSTOUCÍ ZÁJEM O FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICĚ A NA SLOVENSKU!. *Http://www.topfranchising.cz* [online]. Praha: topfranchising.cz, 2016 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/byznys-aktuality/rostouci-zajem-o-franchising-v-ceske-republice-a-na-slovensku/>

vysoce konkurenčním a neustále se měnícím trhu. Nepostradatelný je i fakt, že v případě partnerství se podniky dělí o riziko v rámci podnikání. Oba spolupracující subjekty se dělí nejen o výnosy, ale i případné ztráty³³. Důvodů, proč vytvořit strategickou alianci nebo jinou formu partnerství, je nepřehledné množství a autorovi se ne všechny podaří obsáhnout v této diplomové práci. Pro ucelenější a konkrétnější představu autor uvádí některé příklady možných důvodů vzniku strategických partnerství:

- zvýšení tržního podílu na domácím nebo zahraničním trhu;
- sdílení nákladů na projekty, vývoj či distribuci nových produktů;
- snížení finančního rizika spojeného s investicemi do projektů;
- možnost využít know-how partnerské společnosti;
- geografická expanze;
- zvýšení efektivity výroby a poskytování služeb;
- možnost podílet se na větším projektu než byl schopen subjekt sám³⁴ ;
- zvýšení kvality produktu nebo služeb;
- zkvalitnění managementu a lidských zdrojů obou společností;
- úspora nákladů³⁵.

1.4 Přínosy vytvoření strategické aliance

Dva největší přínosy vytvoření aliance jsou urychlení procesů a snížení rizika³⁶. V případě procesů se může jednat o proces související s výzkumem, logistikou,

³³ Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

³⁴ Příkladem z českého prostředí: založení strategické aliance z důvodu nedostatku interních investic a zdrojů může být nedávný příklad, kdy inženýrské a strojírenské firmy, které se zaměřují na dodávky pro petrochemický a chemický průmysl, založily alianci firem Czech Engineering & Contractors Company (CE & CC).

³⁵ MAZZOTTI, Valerie L. a Dawn A. ROWE. *Building Alliances: A How-to Manual to Support Transitioning Youth*. USA: Council for Exceptional Children, 2015. ISBN 978-0-86586-495-5.

³⁶ ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390

podnikovým řízením, vývojem nových produktů nebo služeb³⁷. Partnerství, které má jasně definované role a možnost sdílení informací v čase, vykazuje rychlejší a mnohem efektivnější plánování, nastavení různých procesů, umožní rychlejší finanční toky, vytvoří efektivnější distribuční síť, významně urychlí uvádění inovací na trh, atd. Druhým přínosem je snížení rizika³⁸, které se při dobrém partnerství a jeho řízení daří naplnit. Tento fakt potvrdila více než polovina dotázaných generálních ředitelů v globálním průzkumu trhu organizovaného společností PwC (podrobnější informace jsou uvedeny v kapitole 1.2 a na obrázku 2). Uvedením nového produktu na trh s využitím efektivnější distribuční sítě nového partnera se snižuje riziko případného neúspěchu. Produkt nebo značka se navíc dostanou k novým zákazníkům, do více obchodů a v mnohem kratším časovém úseku, na který naše společná konkurence nestačí včas zareagovat patřičným protikrokem³⁹. Takováto konkurenční výhoda je velice ceněná, protože může na čas změnit rozložení sil na specifickém trhu⁴⁰. Boj o znovuzískání pozice je pro konkurující společnost mnohem složitější, nákladnější a vyžaduje mnoho organizačních změn, které nejsou plánovány. Investice do výzkumu a vývoje nových produktů či služeb jsou součástí alianční dohody, ve které je definováno, jakým podílem každý z partnerů přispěje na tento výzkum⁴¹ a rovněž, také skutečnost, kdo bude vlastníkem případných inovací a patentů. Investiční náklad se pro každou stranu může podstatně snížit, čímž klesá rovněž riziko finančních ztrát v případě neúspěchu. Nebo naopak investiční prostředky spolupracující subjekty mohou zachovat a následně se pustit do mnohem náročnějšího projektu. Takovéto formy spolupráce, vyžadující vysoké investiční náklady do výzkumu a vývoje jsou známy z oblasti vývoje léků a nových technologických řešení. Nemalé prostředky jdou i na propagaci, tj. reklamu nového výrobku či služeb. Tyto formy spolupráce jsou patrně především u rychloobrátkových společností a firem zaměřených na výrobu a prodej spotřebního zboží. U rychloobrátkových společností se náklady mohou pohybovat v rozmezí 15 – 35

³⁷ REUER, Jeffrey J., ed. *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925654-3.

³⁸ Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

³⁹ KINDL, J. Kartelové a distribuční smlouvy. Teorie a praxe. Praha: C. H. Beck, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7400-136-9

⁴⁰ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

⁴¹ PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977

% Net Revenue (čistého obratu) dané značky. V případě společné investice dojde ke snížení tohoto marketingového nákladu a v důsledku toho, ke zlepšení P&L⁴² značky nebo produktu. Pro výrobce spotřebního zboží je naopak výhodou získání většího, i když společného, marketingového rozpočtu, který je určen pro propagaci jeho výrobků. Většinou tito výrobci se intenzitou a rozsahem svých kampaní nemohou srovnávat s rychloobrátkovými společnostmi právě z důvodu možných finančních prostředků.

1.5 Vybraná rizika při založení strategických aliancí

Každé partnerství má nejen své výhody, popsané v kapitole 1.3, ale i nevýhody a rizika. Při zakládání aliance nebo jiné formy spolupráce se musí začínající partneři dohodnout na společném postupu a jasně stanovit, jaký bude jejich společný cíl. Alianční projekt musí mít svou vizi a přesně nastavené a měřitelné cíle⁴³, na kterých se všichni zúčastnění předem shodnou. Základním a rovněž i logickým pravidlem je, že přínos z vytvoření aliance musí být pro oba partnery větší než vložené náklady. K tomuto se připočítává i potenciální riziko. Při vzniku aliancí se podle Heskové⁴⁴ mohou objevit následující problémy:

- „*Aliance navazuje kdekdo*“: mnoho aliancí vzniká účelově pouze jako divadlo pro investory, nebo jen jako moderní záležitost současného obchodního modelu.
- „*Nevyváženost partnerů*“: jeden z partnerů není na alianci připraven, úroveň jednoho partnera výrazně převyšuje úroveň druhého, například v potřebných a dostatečných zdrojích nebo kompetencích. Aliance by měla vznikat po důkladné analýze zainteresovaných stran a na základě realistického hodnocení potenciálu úspěšnosti a rizikovosti.
- „*Aliance až do smrti*“: je třeba si uvědomit, že aliance jsou dočasnou formou podnikání. Některé fungují dlouho, ale většina z nich dosáhne svého konce tím, že oboustranný účinek postupně slábne a pro partnery ztratí na významu. Proto

⁴² P&L (Profit and Loss) - výkaz zisků a ztrát. Oficiální čtvrtletní nebo výroční finanční dokument publikovaný veřejnou obchodní společností, vykazující příjmy, výlohy a čistý zisk. Také nazývaný jako earnings report. Zdroj: <http://www.czechwealth.cz/jak-obchodovat/slovník-pojmu?znak=P>

⁴³ PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klasy a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.

⁴⁴ HESKOVÁ, Marie. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-048-0.

je třeba důkladně, reálně a pravidelně hodnotit nastavené cíle, které mohou předurčovat přicházející potíže, úpadek spolupráce či stagnaci. Dobře řízená aliance je pravidelně hodnocena a stanovují se nové cíle, na kterých se vždy musí dohodnout zúčastnění partneři.

- „*Jednorázová transakce*“: pro vyřízení jednorázového projektu není třeba uzavírat alianci. Většinou jde o taktické spojení dvou nebo více subjektů s cílem dosáhnout v krátkém, nebo omezeném čase, určitých záměrů nebo cílů. Po splnění nastaveného úkolu spolupráce automaticky zaniká.
- „*Partner chce alianci vyřešit svůj např. ekonomický problém a domnívá se, že zdravý partner představuje řešení problému*“: výsledkem však obvykle je, že se celé partnerství stane neefektivním. Využití zdrojů jiné společnosti pro svoji záchranu nebo obohacení je v rozporu s obecným pozitivním přístupem k vytvoření strategické aliance. Pod záštitou aliance dojde jen k zneužití partnerské důvěry.
- „*Slepá loajalita*“: partneři se znají a je obtížné se od sebe odpoutat, i když vzájemný vztah již nemusí fungovat.

Pro snížení všech možných rizik při zakládání strategických aliancí je třeba v první řadě vybudovat a nadále posilovat vzájemnou důvěru a otevřenost mezi partnery⁴⁵. Bez těchto aspektů se bude jen velice těžko celé partnerství efektivně řídit k prospěchu obou partnerů. Partner společnosti Altreya Consulting LLC⁴⁶, pan P. Biggs, identifikoval následující klíčové faktory pro úspěšné uvedení a řízení strategické aliance:

- Jasná a společná vize
- Společné cíle
- Měřitelné cíle
- Sdílená kontrola
- Vzájemná důvěra

⁴⁵ IŠARAITĖ, Margarita. Importance of strategic alliances in company's activity. *INTELLECTUAL ECONOMICS* [online]. Lithuania: Mykolas Romeris University, 2009, 39-46 [cit. 2017-01-09]. ISSN ISSN 1822-8038. Dostupné z: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/bca/Isoraite.pdf>

⁴⁶ Společnost Altreya Consulting LLC byla založena v roce 1994 a specializuje se na konzultační činnost v oblasti organizace a transformace obchodních společností. Pan Pablo C. Biggs je zakládajícím partnerem a generálním ředitelem společnosti. (<http://www.altreya-consulting.com/about-us/>)

- Vzájemné potřeby
- Strategická vhodnost partnerů a jejich vzájemné doplnění silných stránek
- Zapojení vrcholového vedení
- Sdílené riziko
- Sdílená odměna
- Vhodný rozsah partnerství
- Řešení problému v týmu
- Sdílené rozhodování
- Kulturní kompatibilita
- Partnerská odpovědnost

Další možnosti snižování rizik jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku, ve kterém jsou popsány klíčové oblasti pro zaměření na snižování rizik (obrázek 3). Tento model vychází z dlouhodobé zkušenosti autora práce pohybujícího se v oblasti řízení strategických aliancí a konzultací s Asociací Strategických Aliancí⁴⁷. Uvedený model využívá poznatky odborné literatury a mnoho parametrů je v práci zmíněno. Důležitým parametrem, který autor uvádí a zeleně zvýrazňuje na obrázku 3, je „Společné obchodní plánování“, což je ve většině odborné literatury opomíjeno. Možnost pravidelného společného plánování krátkodobých a dlouhodobých cílů pomůže partnerům předcházet mnohým nedorozuměním a tím řešit případné potíže ještě dříve než nastanou. Dobře nastavené plánování dává spolupracujícím subjektům určitou garanci, že společná obchodní činnost je pravidelně monitorována, analyzována a interně hodnocena. Pravidelné hodnotící schůzky zaručí nápravu ve správném okamžiku a dávají větší možnost a prostor pro řešení případných potíží.

⁴⁷ ASAP – Association of Strategic Alliances Professionals (<http://www.strategic-alliances.org>)

Obrázek 3: Klíčové oblasti pro zaměření na snižování rizik



Zdroj: Association of Strategic Alliance Professionals⁴⁸, 2012

Strategické aliance a další formy spolupráce je velice složité v moderním prostředí řídit a ve spojení s partnerem dosáhnout vytyčených cílů. Pokud jedna z partnerských organizací přistoupí k celému procesu řízení klíčových oblastí s laxním přístupem, vystavuje celou strategickou alianci očekávanému selhání. Z tohoto důvodu je nejen důležité najít vhodného a odhodlaného partnera, ale především partnera, kterému je možno ve všech oblastech spolupráce důvěřovat. Společným výzvám v tomto procesu mohou úspěšně čelit pouze organizace aktivně spolupracující. Zkušenosti mnoha vedoucích pracovníků v průzkumu ukázaly, že následujících pět oblastí je kritických pro úspěšné řízení strategické aliance. Jde především o: vybudování vzájemné důvěry, překonání kulturních rozdílů, předvídání nepředvídatelného, monitorování dat a umění ukončit spolupráci⁴⁹.

⁴⁸ www.strategic-alliances.org; The Association of Strategic Alliances Professionals, Fourth State of Alliance Management Survey 2012;

2 VÝBĚR A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

Při výběru a formování strategické aliance je dobré dodržovat určitý postup, který je s menšími odlišnostmi popsán v odborné literatuře. Jednotlivé kroky umožňují se soustředit na specifický soubor činností a teprve po jejich splnění postoupit ke kroku následujícímu. Kroky na sebe navazují, čímž je zajištěna součinnost a lehce se dají odhalit případné nedostatky. Tyto nedostatky se musí v daném kroku okamžitě napravit, popřípadě zvolit jiný model spolupráce či řešení⁵⁰. Základní etapy nebo kroky při formování aliance jsou popsány v různých modifikacích v odborných článcích *Journal of Management*, *Strategic Management Journal* atd. Pro potřebu této práce auto uvádí ty nejdůležitější:

- *Strategie rozvoje*⁵¹: zahrnuje posouzení proveditelnosti či možnost realizace aliance. Nastavení cílů a jejich zdůvodnění. Cíle by měly být zaměřené na hlavní problémy partnerů s přihlédnutím na jejich možnosti, tedy zdroje finanční, lidské, technologické atd. Toto vyžaduje od obou partnerů součinnost při nastavení společných cílů, které musí být v souladu s jejich podnikovou strategií.
- *Hodnocení, posouzení vhodného partnera*⁵²: obsahuje detailní analýzu potenciálního partnera (partnerů), jeho silných a slabých stránek (analýza SWOT). Posouzení vnitropodnikové firemní kultury a její kompatibilita. Styly vedení zaměstnanců a projektů. Porozumět motivům partnera pro vstup do aliance. Zjištění případných nedostatků, které potenciální partner může mít a posouzení jejich vlivů na naši společnost⁵³.

⁴⁹ Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

⁵⁰ SCHILKE, O. a A. GOERZEN. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1192-1219 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1177/0149206310362102. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310362102>

⁵¹ PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977.

⁵² MAZZOTTI, Valerie L. a Dawn A. ROWE. *Building Alliances: A How-to Manual to Support Transitioning Youth*. USA: Council for Exceptional Children, 2015. ISBN 978-0-86586-495-5.

⁵³ V počátcích si společnost LEGO vybírala aliančního partnera na základě omezeného souboru kritérií, s implicitním předpokladem, že pokud partnerství využívá a rozšiřuje značku, musí jít o vytváření přidané hodnoty. Společnost LEGO získala na základě zaplacení licence povolení na využití duševního vlastnictví (tedy postav, obrázků, značek, jmen atd.) značek Star Wars, Indiana Jones, Harry Potter, Batman a mnoho

- *Vyjednání smlouvy*⁵⁴: v první řadě musí obsahovat ujištění, že všechny zúčastněné strany mají realistické cíle. Pro jednání musí každá strana mít výborné zástupce s mandátem pro vyjednávání. Tito zástupci v rámci vyjednávání budou schopni jasně definovat a dojednat podmínky společných investic, rozdělení zisku atd. Smlouva musí obsahovat i klausule týkající se postupu případného postihu stran při porušení dohody, sankce za špatnou výkonnost, možnost předčasně ukončit spolupráci, odškodnění partnera, rozhodčí řízení atd. Vše musí být jasně a jednoznačně stanoveno, a to tak aby všem elementům a podmínkám stanoveným ve smlouvě každá zúčastněná strana rozuměla a souhlasila s nimi.
- *Řízení aliance*⁵⁵: tato fáze zahrnuje včlenění vrcholového vedení do celého procesu řízení partnerství se stanovením jasného závazku. Vyčlenit zdroje, které budou sloužit aliančnímu projektu. Tyto zdroje jsou již přesně uvedeny v alianční dohodě a při řízení jen vhodně alokovány. Dohodnuté zdroje jsou postupně uvolňovány dle nastavených časových rámců a dle definovaných priorit. V rámci řízení je třeba nastavit kontrolní procesy, které budou oběma partnerům pravidelně ukazovat výkonnost projektu a možnosti případného vylepšení samotných výsledků.
- *Ukončení aliance*⁵⁶: podmínky ukončení partnerství musí být předem smluvně ošetřeny v kroku „vyjednávání smlouvy“. Ukončení je možné například

dalších. Vzhledem k faktu, že společnost LEGO nevladila značku, musela dle licenčního ujednání za jejich používání platit nemalé finanční prostředky. Na druhou stranu musela rovněž investovat do výroby, globální distribuce a propagace licencovaných produktů. Většina výhod plynoucích z této aliance plynula pouze jedné straně. Společnost LEGO postupem času zjistila nevýhodnost takovéto spolupráce.

V posledních letech však společnost LEGO změnila svůj přístup k výběru aliančních partnerů a podstatně změnila soubor kritérií, která musí nový partner splňovat. Základním parametrem bylo posouzení vhodnosti partnera po strategické a provozní stránce. Tento nový přístup vydělal společnosti LEGO 450 milionů USD na filmu „Lego příběh“ uvedeném do kin v roce 2014. Do tohoto projektu si LEGO vybralo hned několik partnerů, kteří prošli přísným hodnocením. Cílem bylo získat vhodné partnery s klíčovými zdroji a schopnostmi pro zajištění úspěšnosti projektu. Například animace a vizuální efekty pro film byly vyvinuty digitální animací grafického studia Animal Logic Pty LTD se sídlem v New South Wales, Austrálie. Společnost Warner Bros Pictures zajistila financování filmu a následně jeho celosvětovou distribuci.

⁵⁴ BOWEN, John J. a Paul BRUNSWICK. *Building Powerful Strategic Alliances: How to Leverage Today's Most Effective Business-Building Strategy*. San Martin, USA: TKO Management Associates, 2014. ISBN 0984853731.

⁵⁵ KUNITZKY, Ron. *Partnership marketing: how to grow your business and transform your brand through smart collaboration*. Mississauga, Ont.: J. Wiley, c2011, xxii, 233 p. ISBN 978-047-0676-707.

⁵⁶ ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390

v okamžiku, kdy se neplní předem stanovené cíle, nebo tyto cíle nemohou být jedním z partnerů splněny. V průběhu partnerství může dojít ke specifickým změnám na trhu, na které musí jeden z partnerů reagovat přesunutím zdrojů a priorit.

Strategické aliance mají svůj životní cyklus, velice podobný produktovému nebo značkovému životnímu cyklu⁵⁷. Tento cyklus určuje, v jaké fázi zrovna jsme a co bude následovat. Pro grafické znázornění autor práce vycházel z vlastních zkušeností i odborné literatury. Na následujícím obrázku je životní cyklus aliance rozdělen do šesti kroků, které ve své podstatě jsou popsány výše.

Obrázek 4: Stupňování řízení aliančního partnerství



Zdroj: vlastní práce autora⁵⁸, 2016

⁵⁷ PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977.

⁵⁸ Vypracováno na základě osobních zkušeností autora, školení v rámci semináře ASAP a školících materiálů společnosti Simoons & Company 2012.

2.6 Životní cyklus a klíčové faktory strategické aliance

Životní cyklus aliance popsany na obrázku 4 je možné zjednodušit a doplnit o hlavní faktory ovlivňující úspěšný vznik a řízení strategické aliance. Každé z uvedených oblastí je nutné věnovat pozornost a ujistit se o jejich naplnění. Každá jednotlivá část má svoji nezastupitelnou úlohu v tomto složitém procesu. Zanedbání některého z faktorů může mít negativní dopad na úspěch aliančního záměru a/nebo vztah mezi partnery. Na obrázku 3 autor práce uvádí nejjednodušší možný životní cyklus aliance⁵⁹, kterou představil ve své práci KALE Prashant a Habir SINGH (2007). Tento cyklus se skládá ze tří kroků, a každý krok doplňují hlavní faktory ovlivňující potenciální úspěch aliančního projektu.

Obrázek 5: Životní cyklus a klíčové faktory aliance



Zdroj: KALE, Prashant a Habir SINGH, Building firm capabilities through learning, 2007

⁵⁹ KALE, Prashant a Harbir SINGH. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal* [online]. 2007, 28(10), 981-1000 [cit. 2017-01-05]. DOI: 10.1002/smj.616. ISSN 01432095. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.616>

2.6.1 Výběr partnera a vznik aliance

Prvním a základním krokem je samotný výběr partnera a vznik aliance. Tato část je převážně analytická a vyhodnocují se předem stanovená kritéria pro výběr vhodného partnera. Hlavními faktory v této fázi jsou:

- *Partnerská komplementarita*⁶⁰, tj. nejen vhodnost partnera, ale především jeho přednosti, které mohou být do společného projektu/partnerství vloženy a budou pro druhého partnera doplňkem a přínosem.
- *Partnerská kompatibilita*⁶¹, označuje, v jaké míře jsou zúčastněné strany v souladu a schopnost efektivně spolupracovat. Překážkou může být například velice odlišná firemní kultura společností nebo styl řízení projektů.
- *Partnerský závazek*⁶², jde o určitou formu právní nebo společenské dohody mezi dvěma a více společnostmi, která nás nutí dodržet určitý slib či z ní plyne povinnost něco dělat či dát druhému partnerovi a tím přispět k pozitivnímu rozvoji dohodnuté činnosti.

V tomto kroku je vhodné si připravit a nastavit pracovní tým aliančního projektu. Jde především o mapování pozic u všech zúčastněných partnerů a předem si vydefinovat, kdo s kým na jaké pozici bude komunikovat a jaké budou jejich role⁶³. Touto formou poznáme a připravíme operační a provozní vazby mezi společnostmi. Při jasně stanovených rolích na každém manažerském stupni se nastaví odpovědnosti jednotlivých aktérů. Tímto způsobem se podstatně zmírní riziko neúspěchu v jednotlivých krocích procesu spolupráce. Pro jednoduchost a představu autor uvádí na obrázku 6 níže grafické zpracování mapování rolí v rámci aliance.

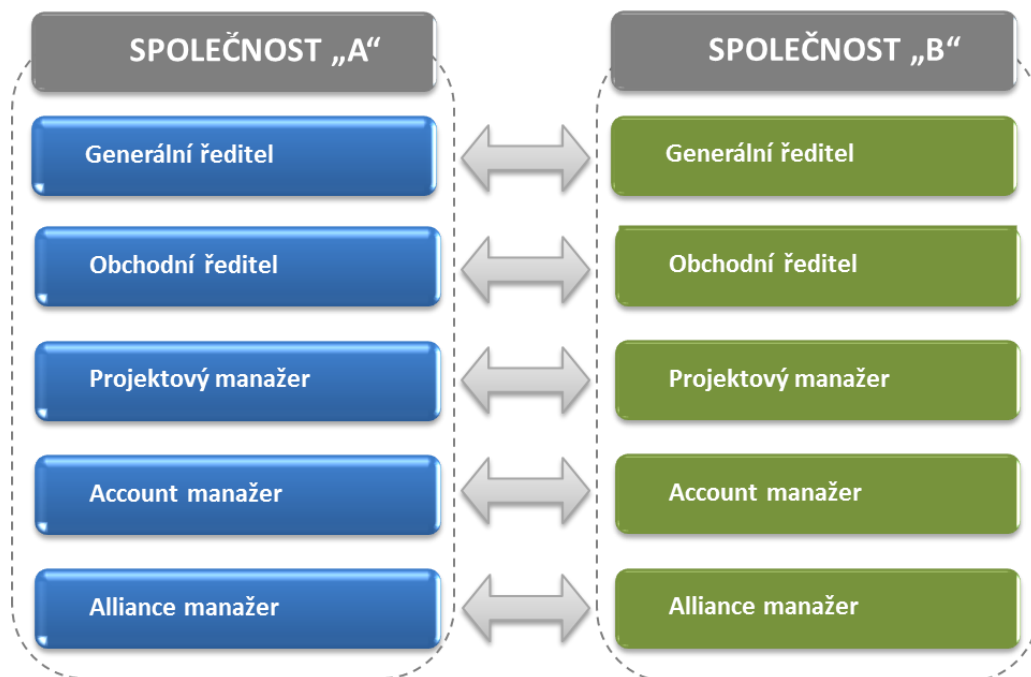
⁶⁰ TJEMKES, Brian a PEPIJN VOS AND KOEN BURGERS. *Strategic alliance management*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2012. ISBN 0415681286

⁶¹ tamtéž

⁶² tamtéž

⁶³ www.strategic-alliances.org; The Association of Strategic Alliances Professionals, Fourth State of Alliance Management Survey 2012;

Obrázek 6: Mapování partnerství a rolí



Zdroj: Association of Strategic Alliance Professionals, 2012⁶⁴

Za mapování a konkrétní nastavení všech rolí v obou spolupracujících společnostech nese plnou odpovědnost Alianční manažer, který v rámci společných jednání zastupuje svoji společnost. Mapování rolí není jen záležitostí uplatňovanou v počátku spolupráce, ale jde o kontinuální proces v průběhu celého partnerství. Lidé odcházejí a přicházejí, společnosti mohou měnit svoji vnitropodnikovou strukturu a rovněž může dojít ke sloučení nebo naopak k rozdělení pozic a odpovědností. Všechny tyto změny je nutné znát včas a následně komunikovat. Při výběru klíčových pozic, které se budou podílet na řízení aliančního projektu, je důležité získat do týmu manažery, kteří projevují nadšení pro věc a mají zájem záležitosti či problémy řešit a dále je posouvat. Velkou výhodou disponují lidé, jež jsou schopni komunikovat s druhými, dovedou být vstřícní a schopní naslouchat⁶⁵. Direktivní a autoritativní přístup řízení v jakékoli pozici nebo roli může neblaze působit na vnitřní atmosféru

⁶⁴ www.strategic-alliances.org; The Association of Strategic Alliances Professionals, Fourth State of Alliance Management Survey 2012;

⁶⁵ DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.

týmu a celou spolupráci velice vážně ohrozit⁶⁶. Pravidelná manažerská hodnocení přístupů a schopností všech zúčastněných je zajímavou nadstavbou při dlouhotrvajícím projektu.

2.6.2 Řízení a struktura aliance

Druhým navazujícím krokem (životního cyklu) je již samotné řízení a struktura (též konstrukce) aliance. V této části jsou preferovány tyto hlavní faktory:

- i) *Sdílení hodnot, zdrojů a řízení*, tj. všechny zúčastněné strany musí v rámci aliančního partnerství přispět svými zdroji a hodnotami⁶⁷ tak, aby byl naplněn cíl projektu. Přidanou hodnotou může být značka společnosti, know-how atd. Za zdroje⁶⁸ se považují jak finanční prostředky, tak například dedikovaní lidé, kteří budou v rámci aliance pracovat. Řízení aliance musí být dobře a s citem nastaveno, a to takovým způsobem, aby ani jeden z partnerů neměl pocit, že je pouze řízen a že do tohoto procesu nemůže zasahovat svými návrhy a rozhodnutími. Na druhou stranu je důležité zajistit, aby vždy jeden z partnerů hrál dominantní postavení v celém procesu řízení a byl tažnou silou celého aliančního projektu. Většinou jde o společnost, která iniciovala vznik strategické aliance, má nejvíce co nabídnout a velice jasnou představu, co jí má toto partnerství přinést. Pokud je rozhodovací pravomoc ponechána na všech zúčastněných společnostech, hrozí velké riziko předčasného nezdaru.

⁶⁶ STEINHILBER, Steve. *Strategic alliances: three ways to make them work*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 1422125882.

⁶⁷ PARK, N. A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. *Journal of Management* [online]. 2004, 30(1), 7-27 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1016/j.jm.2002.11.001. ISSN 01492063. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149206303001028>

⁶⁸ Příkladem vkladu zdrojů do strategické aliance může být rozhodnutí společností Daimler, Toyota a Panasonic spolupracovat se společností Tesla. Všechny zúčastněné společnosti si plně uvědomovaly, že není nutné vlastnit všechny zdroje, dovednosti a znalosti nezbytné k provedení klíčové iniciativy (inovace) vedoucí k růstu. Pokud jsou nejisté podmínky a v sázce jsou vysoká rizika, může být partnerství atraktivní alternativou k možnosti dělat vše sám, nebo fúzí. V současné době již není překvapením, že mnohé mezinárodní společnosti vlastní tzv. alianční portfolia, tj. spravují více aliančních partnerství nebo projektů najednou.

- ii) *Smluvní ustanovení*⁶⁹, ve kterých jde o vzájemnou dohodu zúčastněných stran, která se formalizuje do písemného právního dokumentu. Tato dohoda by měla obsahovat co nejvíce klíčových detailů celého partnerství. Důraz je kladen především na jasný popis struktury aliance, sdílení zdrojů, jasně stanovené principy rozdělení odměn, formu řízení a rozhodování, postihy a pokuty v případě nedodržení smluvního ujednání jedním z partnerů, a v neposlední řadě i posty a vyrovnání v případě předčasného ukončení aliančního projektu. Vyjednávání dohody je fáze procesu, kdy strany definují podmínky partnerství a jejich vzájemné odpovědnosti a odměny. Vyjednaváči, kteří se zaměřují čistě na zajištění finančních výhod pro svoji společnost na úkor budoucího partnera, riskují oslabení aliance již v jejím počátku. Nejkritičtější a nejcitlivější jsou jednání mezi malými a velkými společnostmi. Menší nebo slabší společnosti nemají tak silný tým vyjednavačů jako velká společnost, v důsledku čehož je jejich postavení oslabené již v samém počátku. Takovýto nerovný přístup vede menšího partnera k velké opatrnosti a pečlivému zvažování, zda je pro něho za takto nastavených podmínek spolupráce ještě výhodná.
- iii) *Řízení vztahů*⁷⁰, je jednou z nejnáročnějších disciplín v partnerském procesu. K dosažení strategických cílů jednotlivých partnerů je nutné zajistit dobrou spolupráci mezi lidmi z různých organizací. Každá organizace přitom má vypracovány a ověřeny vlastní způsoby, jak provádět konkrétní úkony, činnosti a operace. Mnoho aliančních partnerství zahrnuje spolupráci nejen mezi firmami, ale i spolupráci přesahující hranice geografické, průmyslu či sektoru. Úspěšné řízení vyžaduje práci, která i přes nevyhnutelné tření, obtíže či nesnáze dosáhne nových řešení a společného pochopení vize projektu. V některých organizacích (především menších) je zkušenost s řízením strategických

⁶⁹ PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977.

⁷⁰ SCHILKE, O. a A. GOERZEN. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1192-1219 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1177/0149206310362102. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310362102>

aliancí velice omezena na několik klíčových zaměstnanců, popřípadě neexistuje žádná. Větší společnosti mají možnost vytvořit potřebné vnitropodnikové struktury, procesy a formy motivace k vytvoření odpovědného oddělení za strategické aliance. Toto oddělení má definované odpovědnosti s přímou návazností na obchodní či jinou strategii společnosti. Vytvořením specializovaného oddělení takováto společnost zajistí profesionalitu lidí v této sféře, kontinuitu projektů, ukládání zkušeností pro budoucí projekty a v neposlední řadě si vytvoří vlastní know-how potřebné k úspěchu v této oblasti.

2.6.3 Vedení aliance v závěru spolupráce

Třetím a posledním krokem (zjednodušeného životního cyklu) je vedení aliance v závěru spolupráce. V této části jsou hlavními faktory:

- i) *Použití koordinačních mechanismů* v případě ukončení partnerství by se mělo řídit procesem, který jasně vymezuje odpovědnosti partnerů a různých zainteresovaných stran. Partneři by měli být dohodnuti předem, jak budou rozděleny zisky a ztráty. Důvody ukončení spolupráce by měly být jasně formulovány a sděleny všem aliančním partnerům tak, aby nedošlo k poškození pověsti společností. Absence výstupního plánu může uvést společnost do rozpaků, nejistoty a zmatku, které může vést až k výraznému poklesu hodnoty společnosti (poklesu akcií) a ztrátě hodnoty pro akcionáře⁷¹.
- ii) *Rozvoj důvěry a vztahu*; rozvoj a udržování dobrých vztahů obvykle pomůže partnerům překonat mnoho problémů a prodloužit životnost aliančního projektu⁷². Je podstatně jednodušší pracovat na projektu s partnerem, kterého již nějakou dobu znáte, než s novým partnerem. Rovněž řízení vztahu s více partnery najednou může být pro rozvoj

⁷¹ SCHILKE, O. a A. GOERZEN. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1192-1219 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1177/0149206310362102. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310362102>

⁷² PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977.

důvěry a vztahu komplikací. Nejen v tom ohledu, že na více partnerů je zapotřebí více času, ale rovněž je důležité si uvědomit, že některé spolupracující společnosti mohou být sobě vzájemnými konkurenty⁷³. Důvěra v takovémto prostředí je pak velice křehká. Budování vztahu trvá mnoho let a je k tomu potřeba mnoho úsilí, přičemž preference již vybudovaných hlubokých vztahů⁷⁴ je velice žádána.

- iii) *Řešení konfliktů a eskalace*⁷⁵; aby bylo možné identifikovat a překonávat problémy včas, je důležité využít zkušeností profesionálních aliančních manažerů, kteří jsou schopni vytvořit sdílené nástroje a tak provádět pravidelná hodnocení „zdravotního stavu“ strategické aliance. Rovněž je velice užitečné již v samém počátku spolupráce zavést jednoznačné postupy řešení konfliktů a jejich eskalace (viz obrázek 7: Stupňování řízení aliančního partnerství). Takovýto plán umožní všem, kteří pracují v rámci aliance vědět, co mají v krizové situaci dělat, jak postupovat a s kým problém řešit. Praxe ukazuje, že vhodným řešením je rovněž vytvoření specifické funkce, například Manažera Aliancí, který koordinuje všechny činnosti aliance, monitoruje stav, řeší případné potíže a konflikty⁷⁶. Zároveň se u něj soustřeďují všechny informace, a tak má nejen absolutní přehled o aktuálním dění, ale nabyté zkušenosti může následně systematicky předávat dalším pracovníkům.

⁷³ HÁLEK, I. a kol. Sítě malých a středních podniků v ČR in BLAŽEK, L. (ed.) Vývojové tendence podniků IV, Svazek II. Brno: MU, 2008, ISBN 978-80-210-4723-5, s. 299-331

⁷⁴ Například díky dlouhodobým velice dobrým vztahům a vybudované důvěře společnost Fuji a Xerox zůstaly partnery déle než 40 let, což je vysoko nad sedmiletým průměrem běžné životnosti aliance. (zdroj: průzkum organizovaný asociací „The Association of Strategic Alliances Professionals, Fourth State of Alliance Management Survey 2012; www.strategic-alliances.org)

⁷⁵ TJEMKES, Brian a PEPIJN VOS AND KOEN BURGERS. *Strategic alliance management*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2012. ISBN 0415681286.

⁷⁶ CARTWRIGHT, Susan, Cary L. COOPER a Sue. CARTWRIGHT. *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996. ISBN 0750623411.

2.7 Specifika řízení strategické aliance

V okamžiku, kdy se organizace rozhodne pro vytvoření strategické aliance, všichni partneři čelí vážným výzvám. Musí obrátit a přehodnotit zatím jen dobře naplánované úmysly do životaschopného projektu nebo podniku. Toto většinou znamená zásah do většiny rutinních činností a nastavení nového strategického cíle. Tato fáze implementace obvykle vyžaduje, že dva samostatné podniky musí začít sdílet některé lidské zdroje a materiální prostředky. Je rovněž potřebné rozvíjet novou strukturu řízení s dostatečným fokusem na výkon a kontrolu a současně se naučit efektivně spolupracovat ke vzájemnému prospěchu.

„Řízení aliancí či partnerství se na první pohled může zdát být stejné, jako řídit vlastní podnik. Vzhledem k faktu, že formy strategických aliancí mohou být různé (detailněji popsáno v kapitole 1.2. Základní formy strategických aliancí) do hry vstupují ať již forma bilaterální (dva partneři), vícestranná (několik partnerů) nebo síť strategických aliancí (jde o větší počet partnerů). Každá z těchto forem má svá specifika komplexního řízení. Každá z těchto forem partnerství má v podstatě velice podobný životní cyklus (popsáno v kapitole 2.6 Životní cyklus a klíčové faktory strategické aliance), který určuje schopnost spolupráce. Každá partnerství mají určitou dobu funkčnosti a jednou se dostanou do poslední fáze, kdy je třeba udělat rozhodnutí, jakým směrem se aliance bude dále ubírat. Vždy jde o několik možností, počínaje ukončením vzájemné spolupráce, přes prodloužení alianční dohody vytvořením nového cíle, nebo přechod aliančního partnerství do formy joint venture, či v některých případech může dojít i k akvizici partnera.

Ať již se jedná o jakoukoli formu spolupráce, od bilaterální po síťovou, vždy je důležité určit uzlovou (klíčovou) firmu, která v rámci strategické aliance má dominantní postavení, a která řídí a udržuje životní cyklus v aktivní podobě. Klíčová společnost vypracovává a prosazuje vizi celé aliance. Disponuje jedinečnými zdroji a všechny zdroje aliančních partnerů dokáže řádně koordinovat a využívat k prospěchu všech zúčastněných. Velice důležité jsou předem jasně vymezené kompetence aliančních partnerů. Úkolem klíčové společnosti je rovněž monitorovat a koordinovat všestranné fungování aliance. V průběhu životního cyklu se vyskytnou specifické problémy, které musí jeden z partnerů proaktivně řešit. Problémů může být celá řada, počínaje odporem

ke změnám, které přináší aliance samotná, problémy se sdílením a ochranou informací či potíže s rovnoprávností partnerů a spolupracovníků v a mimo organizaci. Mohou nastat komunikační problémy a v případě nadnárodní společnosti může být oříškem i volba dominantního jazyka. Tyto a další potíže určují průběh aliančního partnerství, jeho úspěšnost či neúspěšnost. V odborné literatuře je popsáno a analyzováno mnoho neúspěšných aliancí. Při podrobnějším zkoumání čtenář dojde k závěru, že jedním z hlavních problémů je špatné řízení životního cyklu aliančního partnerství.⁷⁷

Pro úspěšné řízení aliančního partnerství je v odborné literatuře⁷⁸ a odborných článkách popsáno mnoho různorodých rad. Následně jsou v této práci rozvedeny základní hodnoty aliance a zásady jejího řízení. Tyto hodnoty a zásady je dobré si s aliančním partnerem projít v počátcích spolupráce a na těchto hodnotách a principech se shodnout. Správné a otevřené (upřímné) nastavení spolupráce již v samotném počátku je rozhodující pro další řízení a budování partnerství.⁷⁹

Základní hodnoty aliance, které mají vliv na fungování a řízení partnerství:

- zaměřit se na zákazníka a vytvořit unikátní přidané hodnoty produktu nebo služby;
- plnit své závazky a dodržovat stanovené termíny;
- vést a podněcovat otevřenou, upřímnou, proaktivní a včasnou komunikaci;
- včasné a poctivě upozorňovat na jakékoli změny;
- rozhodnutí tvořit a fungovat na základě racionálních důvodů, rychle a za podpory celého týmu;
- být vždy o krok napřed, udržovat aktivní tempo a být lídrem;
- vztahy budovat pevné, dlouhodobé a založené na vzájemné důvěře;
- problémy řešit rychle a před jejich eskalací;
- podněcovat podnikatelskou etiku a odpovědnost vůči společnosti;
- budovat kulturu vzájemné podpory;

⁷⁷ DAS, T. K. *Governance Issues in Strategic Alliances: (Research in Strategic Alliances)*. New York, USA: Information Age Publishing, 2016. ISBN 1681235005.

⁷⁸ DR. NIESTEN, Eva a Albert PROF. DR. JOLINK. THE IMPACT OF ALLIANCE MANAGEMENT CAPABILITIES ON ALLIANCE ATTRIBUTES AND PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW. In: *Www.scheller.gatech.edu* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/./06JBV.pdf>

⁷⁹ MAZZOTTI, Valerie L. a Dawn A. ROWE. *Building Alliances: A How-to Manual to Support Transitioning Youth*. USA: Council for Exceptional Children, 2015. ISBN 978-0-86586-495-5.

- vytvářet prostředí a příležitosti pro růst a inovace;
- na nové požadavky a změny reagovat flexibilně.

Pro pozitivní řízení strategické aliance je rovněž nutné předcházet nezdarům či zmírňovat rizika možného neúspěchu. Ke zmírnění rizik a snadnějšímu řízení aliance Peter Simoons⁸⁰ doporučuje:

- „dohodnout se na vizi, hodnotách a cílech strategické aliance;
- „definovat klíčové osoby (tzv. stakeholders), které budou mít vliv na průběh partnerství;
- „popsat organizační struktury zúčastněných společností a jasně definovat, jaké pozice jsou si odpovídající. Jde o takzvaný „Peer mapping“, jehož cílem je vědět, kdo s kým a za jakých okolností bude jednat;
- „definovat jednotlivé role a odpovědnosti celého aliančního týmu;
- „nastavit a vzájemně si odsouhlasit eskalační model;
- „dohodnout se na společném obchodním plánování (Joint Business Plan);
- „stanovit základní rytmus řízení;
- „shodnout se, kdo za každou společnost bude zastávat roli výkonného sponzora (Executive sponsorship)“.

Na obrázku 7 níže, je znázorněn postup řízení aliančního partnerství v čase a vždy ve vztahu k programu jednání a odpovědným osobám. Takto jasně definované a odsouhlasené postupy jednoznačně vedou k efektivnějšímu řízení⁸¹. V případě komplikací či změny situace je každému účastníku, i novému, jasné, co má dělat⁸². Tento příklad uvedený na obrázku 7 je úspěšně využíván již v mnoha společnostech bez dalších úprav. Většinou jde o řízení komplexnějších projektů a v týmu spolupracuje více manažerů odpovědných za různé oblasti. Pro menší společnosti nebo méně náročné projekty je možné stupňování řízení a eskalaci problému zjednodušit dle potřeb

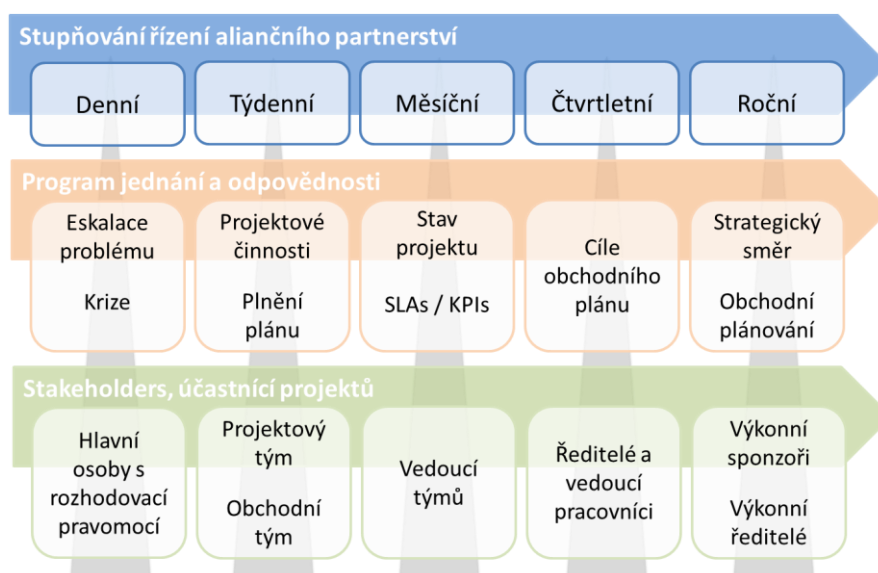
⁸⁰ Peter Simoons je certifikovaný ASAP Strategic Alliance Professional (CSAP) a předseda organizační složky ASAP Benelux (ASAP – Association of Strategic Alliance Professionals)

⁸¹ RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, c2001, viii, 213 p. ISBN 978-007-1373-586.

⁸² CARTWRIGHT, Susan, Cary L. COOPER a Sue. CARTWRIGHT. *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996. ISBN 0750623411.

zúčastněných subjektů. Důležitým prvkem je však vzájemná dohoda partnerů na tomto postupu a jeho následné dodržování⁸³. Není nevýhodou ujistit se, že tento postup je uveden v příloze dohody o spolupráci⁸⁴.

Obrázek 7: Stupňování řízení aliančního partnerství



Zdroj: Association of Strategic Alliance Professionals, 2012⁸⁵

⁸³ ROBERTS, Joan M. *Alliances, coalitions, and partnerships: building collaborative organizations*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, c2004. ISBN 0865715165.

⁸⁴ SCHILKE, O. a A. GOERZEN. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1192-1219 [cit. 2016-12-09]. DOI: 10.1177/0149206310362102. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310362102>

⁸⁵ ASAP – Association of Strategic Alliances Professionals (<http://www.strategic-alliances.org>)

2.8 Výhody vnitropodnikového oddělení strategických aliancí

Znalosti a zkušenosti jsou velice důležité pro budování firemních schopností vytvářet a řídit partnerské projekty. Průzkum z roku 2000 a následně 2006 však ukázal, že některé společnosti jsou mnohem úspěšnější v budování strategických aliancí než jiné. Bylo zjištěno⁸⁶, že výraznou (konkurenční) výhodou pro podnik je mít v rámci vlastní společnosti vytvořené samostatné oddělení věnující se čistě strategickým aliancím. Toto oddělení má jasně stanovené místo ve struktuře podniku a jeho role a odpovědnosti jsou transparentně komunikovány interně i externě. Samostatné oddělení si mohou dovolit nejen nadnárodní společnosti, ale rovněž menší organizace, pro které jsou alianční projekty klíčové pro další rozvoj či udržení životaschopnosti podniku. Samostatné oddělení strategických aliancí má plné kompetence pro budování efektivního modelu řízení aliančních projektů a na základě zkušeností vytváří unikátní firemní know-how⁸⁷. Mezinárodní společnosti, jako Hewlett-Packard, Eli Lilly, Philips, Reckitt Benckiser, LG Electronics, Whirlpool a mnoho dalších, mají v rámci firemní struktury vybudované oddělení strategických aliancí.

Specializované oddělení pro řízení aliancí poskytuje společnosti několik výhod. V první řadě jde o oddělení, které je ústředním bodem pro zachycování a ukládání všech dosažených zkušeností a dovedností z řízení partnerských projektů, ať již minulých nebo i současných. Tato zkušenost se stává základem pro firemní know-how a další zlepšování v uvedené oblasti⁸⁸. Následné využití těchto znalostí a dovedností dává společnosti jedinečnou konkurenční výhodu a předurčuje ji k efektivnějšímu řízení složitých partnerských projektů s vyšší mírou úspěšnosti. Manažeři tohoto oddělení mají navíc tu výhodu, že mají mnohem větší rozhled na trhu, napříč kategoriemi a technologiemi⁸⁹. Důvodem je jejich snaha neustále hledat nové a nové příležitosti pro

⁸⁶ Anand, B. N. and Khanna, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strat. Mgmt. J.*, 21: 295–315. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O

⁸⁷ ZEY, Michael G. *The mentor connection: strategic alliances in corporate life*. New Brunswick, U.S.A.: Transaction Publishers, c1991. ISBN 0887388655.

⁸⁸ BOWEN, John J. a Paul BRUNSWICK. *Building Powerful Strategic Alliances: How to Leverage Today's Most Effective Business-Building Strategy*. San Martin, USA: TKO Management Associates, 2014. ISBN 0984853731.

⁸⁹ PARK, N. A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. *Journal of Management* [online]. 2004, 30(1), 7-27 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1016/j.jm.2002.11.001. ISSN 01492063. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149206303001028>

vytvoření efektivního partnerství, které bude unikátní a plné nových obchodních příležitostí. Některé společnosti se snaží v rámci šetření interních nákladů spojit dvě role do jedné. Obchodní ředitel dostane na starosti i strategické aliance. Vzhledem k obchodním cílům a nastaveným prioritám se partnerské projekty dostanou zákonitě do pozadí. Navíc neznalost trhu mimo svůj vlastní obor mu neumožní správný výběr nového obchodního partnera z jiné oblasti než obchodní⁹⁰.

Druhou výhodou je zvýšená viditelnost a povědomost společnosti na trhu obecně, ale především mezi externími potenciálními společnostmi. Může jít o firmy, které se v budoucnu stanou partnery pro specifický alianční projekt. Dále můžeme hovořit o investorech, pro které jde o pozitivní záměr společnosti hledat na trhu nové a nové příležitosti pro rozvoj a růst. V neposlední řadě to jsou i zákazníci, kteří budou hlavně čerpat výhody z nových výrobků či služeb, které vzniknou právě díky vytvoření unikátního partnerství. V tomto ohledu je výborným příkladem aliance mezi společnostmi Philips a Sara Lee z počátku 21. století. Obě společnosti vytvořily alianci s cílem poskytnout svým zákazníkům jedinečný zážitek prostřednictvím možnosti připravit si výbornou kávu v pohodlí domova. Nový koncept pod označením Senseo měl celosvětový úspěch a zajistil oběma společnostem nebývalý růst.

Třetí výhodou dedikovaného oddělení je zajištění legitimacy a kontinuální podpory pro firemní alianční projekty. Pomáhá zajišťovat interní a externí zdroje⁹¹ potřebné k úspěšnému vedení a ukončení aliančních projektů. Tato role je v mnoha případech nezastupitelná a určuje, zda se budoucí aliance bude vyvíjet jednodušší nebo složitější cestou. Společnosti, které nemají alianční oddělení, většinou čerpají zdroje z jiných oddělení⁹², které v mnoha případech nejsou plánovány a přesahují rámec jejich cílů. V okamžiku, kdy jeden zdroj nebude schopen zastat svoji roli v aliančním projektu, dojde k jeho zpoždění a v některých případech i zrušení. Předem naplánované zdroje, které jsou v rámci strategie společnosti dedikovány odpovědnému oddělení, jde jen těžko zrušit⁹³.

⁹⁰ ASAP – Association of Strategic Alliances Professionals (<http://www.strategic-alliances.org>)

⁹¹ HOETKER, Glenn a Thomas MELLEWIGT. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal* [online]. 2009, **30**(10), 1025-1044 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1002/smj.775. ISSN 01432095. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.775>

⁹² ASAP – Association of Strategic Alliances Professionals (<http://www.strategic-alliances.org>)

⁹³ SCHULTZ, Don E, Stanley I TANNENBAUM a Robert F LAUTERBORN. *The new marketing paradigm*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, c1994, xvii, 218 p. ISBN 08-442-3452-4.

Čtvrtou výhodou je, že toto oddělení působí jako kontrolní mechanismus monitorující výkonnost partnerství či projektu a v případě identifikace jakéhokoli potenciálního problému jej bylo schopno v samém počátku vyřešit. Odpovědné oddělení má veškeré pravomoci k řešení potíží, jejich eskalaci na odpovědné řídicí pracovníky z řad vrcholového managementu. Hoang a Rothaermel ve své studii⁹⁴ z roku 2005 dokládají, že firmy, které ve své podnikové struktuře mají samostatné oddělení zabývající se aliancemi, mají daleko větší úspěšnost (okolo 70 %) v těchto projektech než společnosti, které toto oddělení nemají (okolo 40 %). Zajímavostí je, že tato studie ukázala, že samostatná funkce či oddělení v rámci společnosti je pro alianční projekty relativně důležitější než zkušenosti samotné.

Podniky, které efektivně budují a využívají strategické aliance pomocí dedikovaného oddělení a manažerů, jdou díky nasbíraným zkušenostem již mnohem dále v organizaci své práce⁹⁵. Vytvářejí a používají předem definované pokyny pro vedení a řízení aliančních projektů, mají kontrolní mechanismy pro efektivní monitorování a řízení, jakož i odborné manuály, které pomáhají sdílet osvědčené postupy v různých fázích životního cyklu aliance⁹⁶. Tyto materiály jsou vytvořeny pro interní potřeby společnosti a zajišťují nejen transfer know-how a zkušenosti na nové manažery, ale rovněž jsou využívány pro práci s partnery. Nastavený proces⁹⁷ v mnohém usnadňuje práci a pomáhá efektivně se zaměřit na specifické oblasti. Na obrázku níže je uveden příklad, jak může vypadat kodifikovaný nástroj určený pro správu a řízení aliance.

⁹⁴ HOANG, H. a F. ROTHARMEL. *The Impact of General and Partner-specific Alliance Experience on Joint R & D Project Performance*. INSEAD, Cadex, Francie, 2005. INSEAD. Vedoucí práce H. Hoang.

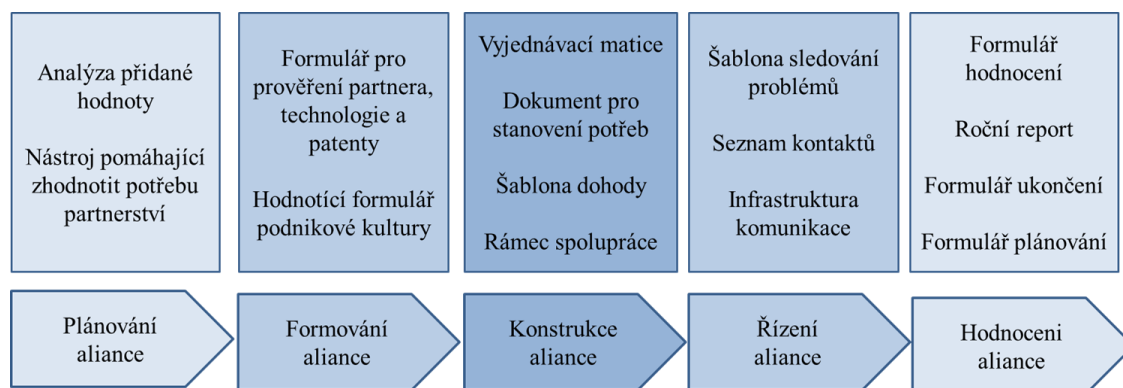
⁹⁵ North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990, 153 s. ISBN 978-0521-39734-6

⁹⁶ KALE, Prashant a Harbir SINGH. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal* [online]. 2007, 28(10), 981-1000 [cit. 2016-11-25]. DOI: 10.1002/smj.616. ISSN 01432095.

Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.616>

⁹⁷ tamtéž

Obrázek 8: Příklad kodifikovaného nástroje pro správu aliance



Zdroj: PRASHANT, K. a S. HARBIR. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?⁹⁸

Je důležité v této práci zmínit, že kodifikační nástroj nikdy nebude obsahovat veškeré a ucelené informace shromážděné v průběhu času určitou společností. Znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců spolupracujících na projektu mohou být natolik unikátní svým přístupem, zkušeností nebo citem, že jej ani sebelepší nástroj nebo formulář nenahradí. Samotné lidské zdroje, jejich dosavadní praxe, znalosti a oblasti působení jsou dalším důležitým parametrem pro úspěšnost aliance. Manažer aliance by měl být vybrán s ohledem na jeho přidanou hodnotu a formu aliančního partnerství, tedy oblasti, které se bude věnovat. Podnikové zkušenosti a znalosti z minulých projektů mu budou předány v průběhu zaškolení. Pokud bude společnost usilovat o marketingovou alianci, bude zajisté přínosné, když její manažer aliancí bude mít již dobré předcházející zkušenosti z této oblasti. Obdobně tomu bude, pokud půjde o velice specifickou technologickou alianci.

V okamžiku, kdy společnost má interně nastavené procesy pro řízení aliancí a dedikované oddělení, může uvažovat o přechodu z řízení jednoho partnerství na tzv. řízení aliančního portfolia nebo sítě strategických aliancí⁹⁹. V podstatě jde o schopnost

⁹⁸ PRASHANT, K. a S. HARBIR. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives* [online]. 2009, 23(3), 45-62 [cit. 2016-11-25]. DOI: 10.5465/AMP.2009.43479263. ISSN 1558-9080. Dostupné z: <http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMP.2009.43479263>

⁹⁹ SCHILKE, O. a A. GOERZEN. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* [online]. 2010, 36(5), 1192-1219 [cit. 2017-01-09]. DOI:

efektivně využít zdroje pro řízení několika strategických aliancí najednou. Příkladem může být řízení partnerství se společností A s cílem vyvinout novou technologii pro přenos informací a paralelně vedení aliance s partnerem B, který se postará o vhodnou distribuci nové technologie. Spolupráce s několika partnery najednou je přirozeným jevem doprovázejícím úspěšnost aliančních projektů a interní přidělení důležitosti této formě budování nových možností růstu společnosti.

V podmínkách globalizující se ekonomiky neustále dochází k intenzivnějšímu propojování organizací. Většinu velkých strategických aliancí již nelze jen chápat ve vztazích dvou partnerů tzv. bilaterální vztahy, ale ve velké míře se již jedná právě o sítě strategických aliancí¹⁰⁰. Jednotlivé dvoustranné vazby v rámci jedné sítě mohou mít různé formy partnerských vztahů. Některé síťové aliance mohou být z hlediska obchodního profilu homogenní (například letecké společnosti, pojišťovny), jiné zase mohou být heterogenní. Typickým příkladem zapojení českých firem do aliancí jsou České aerolinie¹⁰¹.

Existence oddělení strategických aliancí společnost ocení již v okamžiku samotného vyjednávání s budoucím partnerem. Odborná literatura poukazuje hned na několik významných důvodů, proč využít pro vyjednávání budoucího partnerství právě toto oddělení. Pro potřeby této diplomové práce autor vybral a uvádí z jeho pohledu ty nejdůležitější:

- Pomůže časově efektivně řídit vyjednávací proces s ujištěním, že všechny detaily, možné nepředvídatelné události a příležitosti jsou důkladně promyšleny.
- Umožní včasné zapojení středního managementu s cílem zajistit lepší provozní integraci.
- Nezaváže společnost příliš brzy k něčemu, čeho může později litovat, nebo nebude schopna dodržet.
- Poskytne příležitost k získání plného pochopení závazku všem, kteří se do projektu a struktury fungování aliance zapojí.

10.1177/0149206310362102. ISSN 0149-2063. Dostupné z:
<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310362102>

¹⁰⁰ ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

¹⁰¹ České aerolinie stejně jako společnosti Aeroflot, AeroMexico, Air France, KLM, Alitalia, China Southern, Continental Airlines, Delta Air Lines, Korean Air a Northwest Airlines tvoří alianční sdružení nesoucí název Sky Team. Podobných aliancí v leteckém průmyslu je několik, např. Star Alliance či One World.

- Poskytne příležitost všem odborníkům v rámci organizace, aby posoudil navrhovanou alianci a dali své doporučení, zda z jejich pohledu bude pro společnost přínosem.
- Buduje základ pro budoucí týmovou spolupráci.
- Zajistí plnou informovanost vedoucích pracovníků v rámci vrcholového vedení společnosti.

Vyjednávací tým řídí Alianční Manažer odpovědný za svěřenou oblast nebo partnera. Do svého týmu nominuje za každé oddělení, kterého se budoucí spolupráce bude týkat, jednoho zástupce. Může jít o manažery z oddělení marketingu, obchodu, technického oddělení, financí či právního oddělení. Tito zástupci plní expertní a poradní role. Řídící manažer je odpovědný za celý průběh jednání a pravidelně informuje vedení společnosti. Jednotlivé činnosti monitoruje a každému ze členů týmu přiděluje práci, za kterou nese odpovědnost.

Rozdělení práce a časové hledisko je v procesu vyjednávání velice důležité. Pokud se většina času věnuje špatně nebo úzce vybraným oblastem, na další se nedostane a celý proces může skončit nezdarem. Podle typu projektu je třeba předem odhadnout oblasti, kterým je třeba se věnovat. Rovněž je podstatné těmto oblastem přiřadit určitého člena týmu, který převezme osobní odpovědnost za projednání této oblasti.

Příklad špatně rozdělených zdrojů:

- 50 % času na právní činnost
- 30 % času na výběr vhodného produktu či obchodní strategie
- 20 % času na strategické potíže
- 0 % času na provozní plánování
- 0 % času na budování důvěry a silného týmu
- 0 % času na vzájemnou komunikaci
- 0 % času na praktická rozhodnutí a nastavení procesů

2.9 Alternativní strategie využití strategické aliance

Strategické aliance mohou být společností využity formou specifických Istitivých technik k dosažení svých cílů a získání výhody před konkurencí. Po dohodě s partnerem firmy použijí jednu z předem dohodnutých strategických technik, jakou se prosadí na trhu. Tyto „Isti“ jsou konkrétní realizační techniky, kterými strategická vize a hodnoty jsou uvedeny do reality. Mnohokrát je strategie proniknutí na trh opomíjena. Nejsou nastaveny měřitelné a předem definované hodnoty udávající úspěch projektu. Tím, že si partneři vydefinují „Isti“, tedy strategickou cestu, jak se prosadí na trhu, si vzájemně dohodnou celou obchodní strategii. Pro příklad autor uvádí několik strategií¹⁰²:

- *Volná strategie*: uvede nové technologie nebo produkty do nových oblastí.
- *Kontrola distribučních kanálů*: kontroluje přístup k hlavním distributorům.
- *Využití mezery na trhu*: vstup do nezajímavé oblasti pro konkurenci, kterou rozvine.
- *Změna pravidel*: novým konceptem změní chování spotřebitelů a jejich hodnotové preference.
- *Útok na jejich „trávníku“*: přinutí konkurenci investovat všechny své zdroje na lokální úrovni, čímž bude zamezena globální expanze.
- *Průlom*: technologie společnosti A s technologií společnosti B vytvoří zcela novou technologii.
- *Bypass*: obejde tradiční konkurenty s novým přístupem
- *Pavoučí síť*: vybuduje globální síť vlivných hráčů a tím se stane dominantní společností
- *Rychlá odezva*: jde o realizaci nových strategií a technologií rychleji než konkurence.

¹⁰² NKRUMAH, Sharon a Jenny STRAND. *Marriage of Convenience or Strategic Alliance?: A Case Study on Renault and Nissan* [online]. LINKÖPING, SWEEDEN, 2005 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20047/FULLTEXT01.pdf>. Case Study. Linköping University. Vedoucí práce Sharon Nkrumah.

2.10 Kontinuita spolupráce

Když firma po vyhodnocení vlastních zdrojů a schopností zjistí určité rozdíly mezi tím, jaké má nastavené cíle, a jakých cílů může realisticky dosáhnout pro naplnění realistických cílů, a tím vyplnění oněch rozdílů, může využít spojení s externí organizací. Formy aliancí je mnoho a jsou popsány v úvodu této práce. Obecně se dá konstatovat, že společnost, která se pouští do svého prvního aliančního projektu, musí pečlivě zvážit cíle, kterých chce dosáhnout, jaké investice, zdroje a časový rámec může tomuto projektu věnovat. Na následujícím obrázku jsou uvedeny vybrané formy spolupráce od té nejméně náročné až po tu nejsložitější, tedy fúze a akvizice. Každá forma spolupráce má jasně stanovený cíl a svoji základní charakteristiku. Ve spodní části jsou uvedeny loga společností, které onu formu spolupráce úspěšně provedly.

Obrázek 9: Kontinuita spolupráce



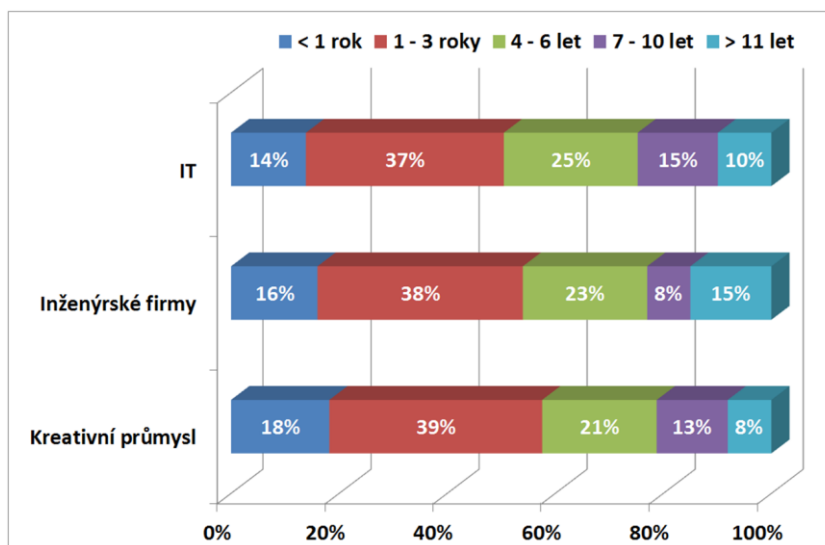
Zdroj: Frost & Sullivan, 2016¹⁰³

Pokud se vše provede dobře a úspěšně, strategické aliance a její jiné formy zajistí přístup na nové trhy, k novým zákazníkům, zrychlí vývoj a uvedení nového produktu nebo zajistí zúčastněným společnostem jinou konkurenční výhodu. Při těchto výhodách není divu, že mnoho dalších společností uvažuje o využití strategického partnerství. „Z časového hlediska nejvíce společností (38 %) uzavírá alianční dohodu na období od 1 do 3 let. Přibližně 23 % společností má zkušenost s aliančními projekty

¹⁰³ Collaboration Continuum. Frost & Sullivan: Growth Team Membership [online]. North America: Frost & Sullivan, 2015 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.frost.com/c/10483/home.do>

v délce 4 – 6 let.¹⁰⁴ Tato čísla z průzkumu uskutečněného v roce 2012 v USA dokládá, že pro mnoho společností jde již o střednědobou či dlouhodobou strategii. Na následujícím obrázku je uveden výtah a prezentována tři odvětví a průměrné délce aliančních projektů:

Obrázek 10: Délka trvání aliance (roky)



Zdroj: ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390.

Úspěšnost spolupráce a její délka je závislá na mnoha aspektech, které jsou popsány v této práci. K těm základním patří překonání vnitropodnikové kultury, především jejich rozdílnosti ve vztahu k druhé společnosti a vnitřní struktura organizace. Úplné odstranění těchto rozdílů není jednoduché a někdy je dokonce nemožné. Ale je možné využít různé procesy, které nám pomohou tyto rozdíly překonat. Při nastavování vzájemné spolupráce je rovněž důležité si uvědomit, jakou formou, tedy jak budeme k partnerství přistupovat. V odborné literatuře jsou popsány různé přístupy, avšak nejvýstižnější a nejčastější jsou následující¹⁰⁵:

¹⁰⁴ ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390.

¹⁰⁵ PRASHANT, K. a S. HARBIR. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives* [online]. 2009, 23(3), 45-62 [cit. 2017-01-05]. DOI: 10.5465/AMP.2009.43479263. ISSN 1558-9080. Dostupné z: <http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMP.2009.43479263>

- *Kontrolní přístup:* zde partner sleduje pouze vlastní zájem. Lze předpokládat vysokou pravděpodobnost konfliktu zájmů. Hlavní výzvou je předcházet oportunistu¹⁰⁶. Aliance je postavená na konkrétních stanovených záměrech a řídí se vytyčeným cílem, hodnotou prostředků a příspěvků. Vše je řízeno pravidly, vše sepsáno ve smlouvě, řízeno vnější motivací a kontrolou vrcholového managementu.
- *Přístup na základě důvěry:* v tomto případě oba partneři sledují společný zájem. Cílem je zajistit dlouhodobý společný rozvoj a růst. Hlavní výzvou je společně vybudovat určitou přidanou hodnotu¹⁰⁷. Aliance je postavena a řízena na základě společné vize, sdílení hodnot, principu společných norem a pravidel, vnitřní motivace a senior manažer působí jako kouč.

¹⁰⁶ Oportunismus (z lat. opportunus, příznivý, popř. anglického opportunity, příležitost) je způsob jednání a rozhodování, které se neřídí vlastními zásadami, nýbrž se přizpůsobuje vnějším okolnostem, příležitostem a výhodám z toho kterého rozhodnutí.

¹⁰⁷ GUARNIERI, Patricia a Adiel Teixeira de ALMEIDA. Framework to manage suppliers for strategic alliances with a multicriteria method. *Production* [online]. 2015, 25(3), 713-724 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1590/0103-6513.132213. ISSN 1980-5411. Dostupné z: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132015000300713&lng=en&nrm=iso&tlng=en

PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝZKUM

Praktická část této diplomové práce byla uskutečněna v rámci empirického výzkumu metodou polo-strukturovaných hloubkových rozhovorů, s předem vybranými respondenty, kteří již pracují v oblasti strategických aliancí. Tuto metodu kvalitativního výzkumu zvolil autor práce s ohledem na specifčnost tématu. Výhodou této metody je přímý kontakt tazatele s respondenty, možnost moderovat hovor, reagovat na odpovědi, popřípadě upřesňovat otázky, nebo ověřit, zda respondent správně pochopil položenou otázku. Další výhodou byla následná spolupráce a průběžná konzultace specifických oblastí této práce s některými respondenty. Toto umožnilo autorovi získat mnoho poznatků a podstatných interních informací, které byly použity v praktické části diplomové práce. V rámci vzájemné spolupráce měl autor možnost získat mnoho důležitých poznatků o procesu řízení strategických aliancí a ty následně zpracovat graficky pro lepší pochopení.

V průběhu výzkumu se autor snažil získat dostatek potřebných informací, na jejichž základě bylo možné zhodnotit, do jaké míry jsou výběr a řízení strategické aliance zajištěny, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaká kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.

3.1 Popis a metodika výzkumu

Pro provedení empirického (kvalitativního) výzkumu bylo použito metody osobního dotazování, vedeného formou hloubkových standardizovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Za tímto účelem byl vytvořen dotazník (příloha A), který byl rozdělen do čtyř částí, obsahujících:

- úvod a seznámení s obsahem rozhovoru;
- čtyři zahřívací otázky;
- hlavní část dotazníku obsahující devět otázek zaměřených na vznik a řízení strategických aliancí;

- Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?
 - Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?
 - Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?
 - Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?
 - Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?
 - V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?
 - Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?
 - Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?
 - Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?
- závěr a poděkování.

Hloubkové rozhovory byly uskutečněny převážně telefonicky z důvodu úspory času dotazovaných a v některých případech osobně. Osobní setkání byla opakovaná z důvodu poskytnutí kvalitnějších a podrobnějších informací. Délka rozhovorů byla plánovaná přibližně na 45 až 60 minut. Ve většině případů se délka rozhovoru prodloužila. Na základě požadavku respondentů v průběhu rozhovoru nebyl pořizován zvukový záznam, který je při hloubkových rozhovorech běžně pořizován. Namísto toho si autor vedl písemné poznámky do předem definovaného dotazníku, viz příloha A. V průběhu hovorů bylo možné pokládat doplňující a rozšiřující otázky, jejichž cílem bylo dozvědět se co nejpodrobnější a nejpřesnější informace o způsobu řízení. Závěr každého rozhovoru autor stručně shrnul v několika klíčových bodech a požádal o stanovisko každého z dotazovaných manažerů. Všechny poznámky, které si v průběhu rozhovoru autor zaznamenal, okamžitě po ukončení rozhovoru přepsal do předem připraveného dotazníku. Konečný dotazník byl vždy emailem zaslán konkrétnímu respondentovi k autorizaci, popřípadě doplnění či upřesnění informací. Hovory proběhly vždy dle časových možností respondentů. Všechny rozhovory se uskutečnily v období prosince 2016 a ledna 2017. Se zástupcem společnosti BNP Paribas Cardif a AWP P&C došlo k několika osobním setkáním za účelem konzultace analýz a zjištění. S ostatními respondenty pokračovala komunikace prostřednictvím telefonu a emailové korespondence, ve které rovněž došlo k podrobnějšímu objasnění probíraného tématu.

Autor taktéž obdržel mnoho zajímavých vnitrofiremních dat týkajících se procesu řízení aliančních projektů, která byla použita v této diplomové práci.

Výběr manažerů pro hloubkové rozhovory byl proveden na základě osobních zkušeností a kontaktů autora této diplomové práce s dotazovanými a rovněž s ohledem na cíl práce. Oslovení manažeři pracovali nebo doposud pracují ve vedoucích pozicích a jsou přímo odpovědní za řízení strategických aliancí. Základní podmínkou bylo alespoň roční působení v oblasti aliančních nebo partnerských projektů a zkušenost s alespoň jedním aliančním partnerem. Oblast výběru byla zaměřena na společnosti rychloobrátkové (FMCG), na společnosti zaměřené na spotřební zboží z oblasti výroby a prodeje domácích spotřebičů a elektroniky (Consumer Goods) a rovněž společnosti působící v oblasti financí. Volba, zda respondent zůstane v anonymitě či nikoliv, byla pouze na jejich rozhodnutí. Vzhledem k rozsahu poskytnutých informací zvolila většina respondentů možnost zůstat v anonymitě, která byla autorem práce plně respektována.

Respondenti, kteří se zúčastnili rozhovorů, byli:

- Senior Strategic Alliance Manager společnosti Reckitt Benckiser, odpovědný za alianční projekty.
- Produktový ředitel společnosti LG Electronics, odpovědný za alianční projekty v Evropě pro značku LG.
- Business Development Manager společnosti BNP Paribas Cardif odpovědný za alianční a partnerské projekty v regionu CEE
- Marketing a partnership manažer společnosti Nestlé ČR, odpovědný za značku Dolce Gusto a spolupráci se společností Groupe SEB.
- Head of product společnosti Groupe SEB ČR, odpovědný za značku Krups a spolupráci se společností Nestlé ČR.
- Vedoucí pracovník marketingového oddělení společnosti BSH domácí spotřebiče, odpovědný za alianční projekty.
- Vedoucí oddělení marketingu společnosti AWP P&C, odpovědný za alianční projekty v ČR a SR.

Hlavním cílem rozhovorů bylo zhodnotit výhody a přínos výběru a řízení strategických aliancí dle předem definovaných podmínek pod vedením profesionálního

aliančního manažera. V případě, že jsou přínosem, analyzovat, jaký a v čem je jejich přínos.

Pro výzkum byly stanoveny následující tři hypotézy:

1. Strategické aliance posilují tržní hodnotu společnosti, které jsou součástí této aliance.
2. Strategická aliance, která byla zavedena na základě předem definovaných kritérií řízení, vykazují vyšší úspěšnost.
3. Strategická aliance řízená profesionálním a zkušeným aliančním manažerem je ve svém procesu řízení efektivnější a vykazuje méně chyb.

Součástí praktické části jsou analýzy vybraných aliančních řídicích procesů, které byly poskytnuty některými respondenty hloubkových rozhovorů, a ke kterým dostal autor mnoho podnětných informací.

Použité metody a techniky při realizaci této diplomové práce jsou především následující:

- Obsahová analýza relevantních veřejných a interních dokumentů.
- Metoda osobního dotazování s použitím standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.
- Případové studie úspěšných strategických aliancí.
- Deduktivní metoda byla využita především při poznávání souboru faktorů, které mohou mít vliv na úspěšnost strategického partnerství. Při vytváření těchto souborů vycházel autor jak z teoretické části této práce, tak z praktických poznatků dotazovaných respondentů.
- Induktivní metoda byla použita zejména pro vyvození obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech.

Zdroje informací použité pro zpracování diplomové práce byly zvoleny rozdělením na zdroje primární a sekundární. V prvním kroku zpracování práce, jenž zahrnoval přípravu a teoretickou část, byly informace získávány především ze sekundárních zdrojů. Šlo především o zpracování množství odborné literatury a to jak

knih, tak odborných článků v časopisech a na internetu. Rovněž byly použity odborné databáze knihoven, škol a jiných organizací, jak v Čechách, tak v zahraničí. Zahraniční sekundární zdroje představují cca 75 %. Studium sekundárních zdrojů a dat umožnilo řádnou přípravu dotazníku pro získání primárních dat a zdrojů nutných k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

3.2 Zpracování výsledků výzkumu

Hlubkových rozhovorů se zúčastnilo celkem sedm zástupců vybraných společností, kteří mají v oblasti strategických aliancí několikaleté zkušenosti. Základním kritériem výběru byla minimálně roční pracovní zkušenost v oblasti řízení strategických aliancí a minimálně jedna zkušenost s vedením aliančního projektu. Tato kritéria splňují všichni respondenti. Polovina respondentů pracuje již více než 10 let a zbylí respondenti minimálně čtyři roky. Ke strategickým aliancím je přivedla převážně výzva pracovat na něčem novém a rovněž potřeba organizace. Zajímavé byly odpovědi jednotlivých respondentů na otázku týkající se počtu osob v jejich společnosti, které se věnují strategickým aliancím. Zástupce společnosti Nestlé tuto otázku nemohl komentovat z důvodu interních směrnic společnosti a nakonec uvedl pouze sebe a jednoho podřízeného, který mu pomáhá s exekucí. Ostatní manažeři byli mnohem sdílnější na informace. Většina dotázaných odpověděla, že v jejich společnosti a rovněž v divizi se strategickým aliancím věnují 4 manažeři. Šlo o polovinu dotázaných. V ostatních společnostech se touto činností zabývají jeden nebo maximálně dva manažeři. Je patrné, že tato oblast je pro uvedené společnosti zajímavá, a proto jsou v rámci jejich firemních struktur oddělení nebo samostatné pozice s názvem „Strategické aliance“ vytvářena a samostatně vedena. Pokud by byly aliance pouze okrajovou záležitostí, odpovědnost za vedení a řízení by byla převedena na některého z manažerů v rámci společnosti a byla by jen malým doplňkem jeho náplně práce. Shrnutí nejdůležitějších informací získaných v průběhu všech rozhovorů uvedl autor v jedné přehledné tabulce, která je v příloze I.

Přínos aliancí a jiných forem partnerství je zcela jednoznačně uznáván všemi respondenty. Díky takovému spojení a spolupráci mají společnosti a jejich produkt či značka přístup k masové komunikaci, lepší distribuci, i k novým informacím, a

v důsledku toho možnostmi lépe a efektivně inovovat. Bez takovéto spolupráce by si jen těžko samostatně mohly dovolit pracovat v takovém rozsahu. Příkladem vysoce efektivního řízení strategické aliance mohou být kampaně značek Finish a Bosch. V těchto případech byl analyzován jejich přínos a výhody, jež jsou popsány v samostatné kapitole této praktické části diplomové práce. Výsledky této aliance mají demonstrovat přínos pro obě společnosti na konkrétních prodejních datech dodaných společnostmi Reckitt Benckiser.

Efektivní řízení strategické aliance a jiné formy partnerství poskytl autorovi této práce manažer společnosti BNP Paribas Cardif a následně i vedoucí marketingu společnosti AWP. Přesné kroky řízení partnerského projektu byly převedeny do grafické podoby pro lepší pochopení a následné využití. Uvedené postupy na sebe logicky navazují a jejich dodržování je velkým předpokladem pro úspěšné řízení jakéhokoli aliančního projektu. Tímto postupem se obě zmíněné společnosti řídí již několik let.

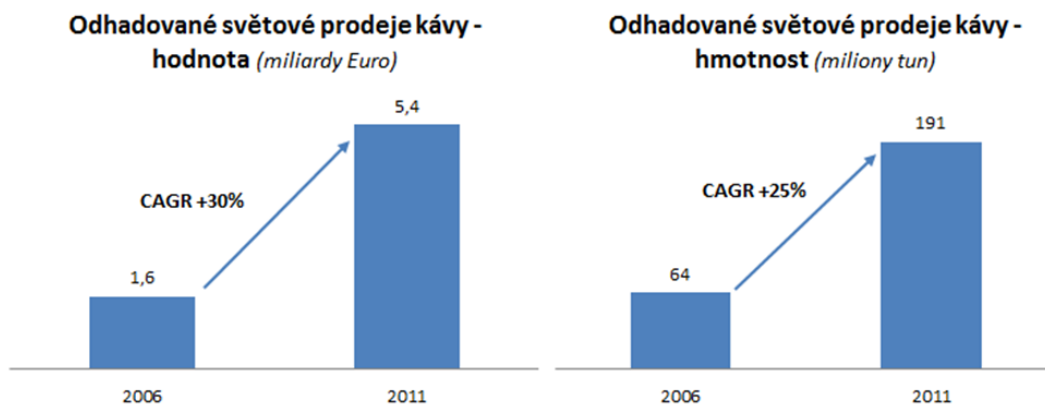
3.2.1 Přínos strategické aliance

Primární záměr při vytváření strategické aliance musí být v realitě doplněn o konkrétnější zaměření a cíle. Pouze tak je možné zajistit její kvalitní přínos. V této části se ještě pohybujeme v rovině strategické, ve které je třeba již být konkrétnější. Příkladem může být velice obecně nastavený společný záměr dosažení synergie činností a zdrojů nebo snížení konkurenčního tlaku. Tyto cíle jsou příliš obecné a lze je aplikovat v mnoha oblastech. Výčet cílů, které jsou zaměřeny na dosažení určitého přínosu, je v podstatě nevyčerpatelný. V teoretické části této diplomové práce, v kapitole 1.4 Přínosy vytvoření strategické aliance, autor práce na základě odborné literatury předkládá výčet různých přínosů. V praktické části této práce autor uvede reprezentativní příklady přínosu strategické aliance opřené o kvalitativní informace poskytnuté respondenty v průběhu hloubkových rozhovorů a doloží na kvantitativních datech získaných od vybraných manažerů.

Zavedení nového standardu. Nová technologie, která se postupem času stane určitým standardem, je možno nazvat vítěznou nebo přínosnou pro všechny zúčastněné alianční partnery. V takovém případě dochází k redefinici trhu samotného a díky novému standardu přechází boj na trhu do boje o trh. Společnosti, které nedisponují touto technologií, na trhu ztrácejí své postavení ve prospěch svého konkurenta. Konkurent, v tomto případě alianční partner, díky uvedení nového standardu a vlastnictví patentu vytvoří úplně nový trh, na kterém hraje dominantní postavení. Konkrétní příklad autor práce uvádí na základě informací získaných z hloubkových rozhovorů se zástupci společnosti Groupe SEB a Nestlé.

Společnost Nestlé je jedním z hlavních světových výrobců kávových nápojů. Na konci tisíciletí však tento segment velice stagnoval a celosvětové prodeje se propadaly. Domácí příprava kvalitní kávy, která by chuťově byla srovnatelná s kávou připravenou v kavárnách, byla obtížná a nákladná. Instantní káva již lidem nedávala takový požitek, o jaký měli zájem. Proto společnost Nestlé ve spolupráci se společností Groupe SEB uvedla na trh v roce 2006 novinku v oblasti přípravy kvalitních teplých nápojů (kávy) nazvanou Dolce Gusto. Výběr aliančního partnera měl důležitou roli pro finální úspěch. Předem nastavená kritéria a dlouhý výběr musel garantovat společnosti Nestlé takového partnera, který ji bude v mnoha ohledech doplňovat. Hlavním parametrem byla mezinárodní společnost, která disponuje potřebnou technologií pro výrobu unikátních kávovarů, schopností přinášet rychle inovace a být dostatečně silným partnerem v oblasti distribuce. Výhercem v tomto náročném výběru byla francouzská společnost Groupe SEB. Nový koncept byl uveden v roce 2006 na hlavní evropské trhy, tj. ve Švýcarsku, Německu a Anglii. O rok později značka Dolce Gusto vstoupila na český a slovenský trh. Postupné uvádění na nové a nové trhy bylo důsledkem úspěchu této strategické aliance. Prodeje unikátních přístrojů na výrobu kávy zajišťovala společnost Groupe SEB pod značkou KRUPS. Speciální kapsle s kávou vyráběla a distribuovala společnost Nestlé. Zájem o nový koncept domácí výroby lahodné kávy byl obrovský. Celosvětové prodeje kávy rychle rostly a tím tento segment začal přitahovat další hráče. Na níže uvedeném grafu společnosti Euromonitor a Nielsen, sledující vývoj trhu, je uveden nárůst prodeje kávy (komodity) jak v celkové hodnotě, tak objemu.

Graf 1: Prodeje kávy

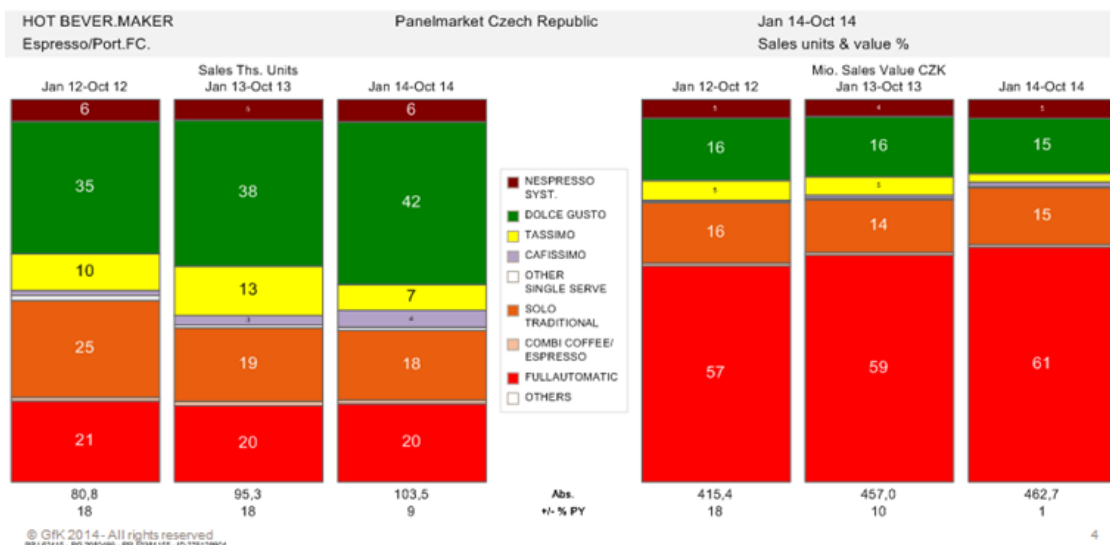


Zdroj: Euromonitor, Nielsen 2012¹⁰⁸

Úspěch nového konceptu nelze dle slov zástupce společnosti Nestlé připisovat pouze nové technologii či konceptu. Jde především o dobře nastavenou a řízenou strategickou alianci, ve které jsou všechny postupy společně konzultovány a definovány. Důvěra partnerů je rovněž velice důležitým aspektem úspěšné a dlouhodobé spolupráce. Dle respondenta obrovský podíl na úspěchu nového konceptu byla i možnost vytvoření společné distribuční sítě podpořené kvalitní a všudypřítomnou reklamou. Rozsah podpory prodeje, ať již v televizi nebo i na místě prodeje, je natolik investičně náročný, že samotná společnost Groupe SEB by takovou investici nikdy neuskutečnila. Zdroje společnosti Nestlé jsou však ve srovnání se společností Groupe SEB jiné. Vzájemná dohoda i v oblasti marketingových/propagačních cílů měla obrovský vliv na úspěšnost celého projektu. Kávovary značky KRUPS se během velice krátké doby staly hitem na mnoha trzích. Vývoj prodeje kávovarů v České republice je znázorněn v grafu č. 3, poskytnutého společností Groupe SEB.

¹⁰⁸ Not Your GrandMother's Coffee Reasters. In: *D.E MASTER BLENDEERS 1753 B.V.* [online]. 2012 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.demasterblenders1753.com/en/Media/presentations-and-reports/#Tabs>

Graf 2: Vývoj prodeje kávovarů v České republice

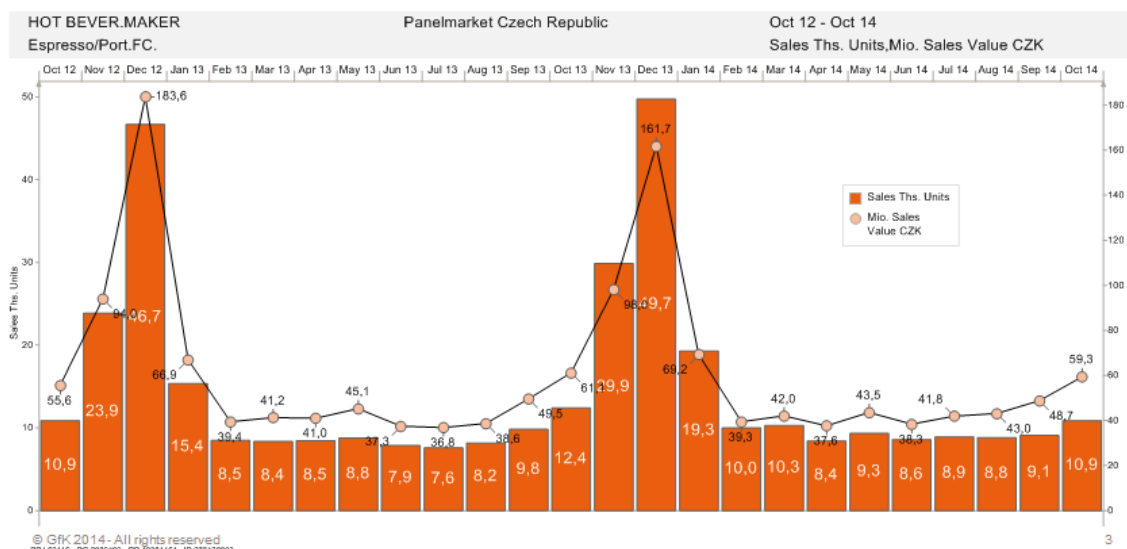


Zdroj: interní data společnosti Groupe SEB (Gfk 2014)

Na výše uvedeném grafu je patrné, že malé kávovary nového konceptu získaly dominantní postavení a v roce 2014 přesáhly podílu na trhu ve výši 62 %. Dle slov zástupce společnosti Nestlé objem prodeje v posledním roce dosáhl velice podobné úrovně. Důvodem je zvýšený zájem bonitních klientů o drahé kávovary.

Jak již autor práce v textu zmínil, k úspěchu tohoto aliančního projektu přispěla i televizní reklama a velice intenzivní podpora prodeje. Tato podpora byla a pořád je časově zaměřena na období říjen až leden, kdy dochází k největším prodejem v této kategorii produktů. Předvánoční prodeje kávovarů jsou rozhodujícím faktorem pro následující úspěšné prodeje nápojových kapslí. Čím více domácností bude vybaveno kapslovým kávovarem, tím větší budou následné prodeje těchto kapslí. Graf 3 dokládá sezónnost prodeje těchto malých kávovarů.

Graf 3: Prodej kávovarů v České republice od října 2012 do října 2014



Zdroj: interní data společnosti Groupe SEB (Gfk 2014)

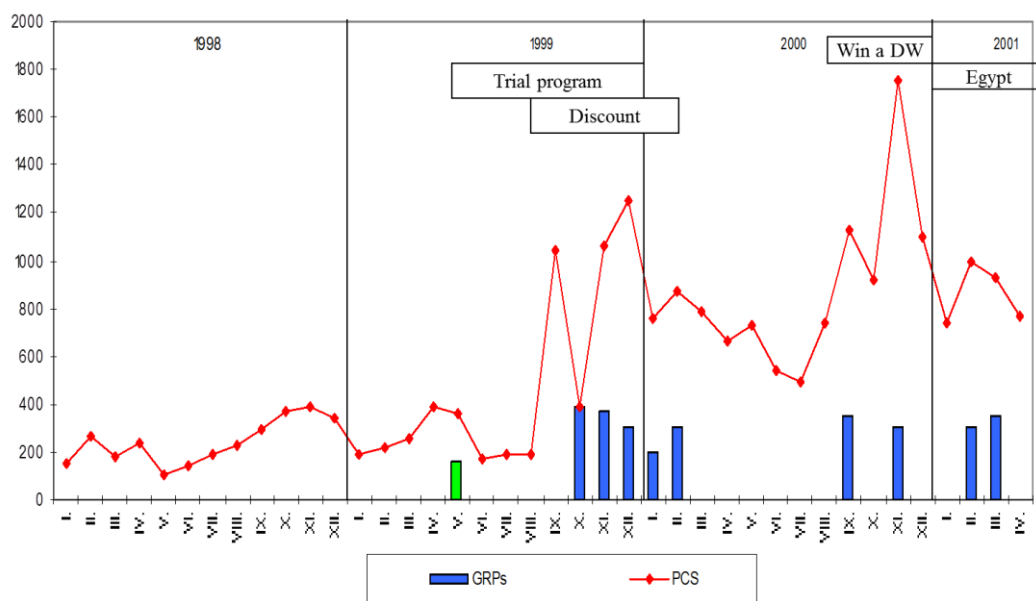
Celková forma a rozsah spolupráce obou aliančních partnerů jsou přesně vymezeny a definovány v nadnárodní smlouvě. Zástupce společnosti Groupe SEB v průběhu následných konzultací potvrdil, že společnost Groupe SEB se stará o kompletní distribuci kávovarů KRUPS, z čehož má hlavní profit. Na druhou stranu společnost Nestlé zajišťuje distribuci kávových kapslí a profituje na jejich prodeji. Hlavní přínos této strategické aliance vidí oba partneři v unikátní příležitosti vybudovat vysoce funkční a profitabilní alianci, která bude svojí spoluprací přinášet na trh mnoho dalších novinek, které ocení i jejich spotřebitelé. Úspěšnost a další rozvoj této kategorie dokládá zástupce společnosti Nestlé na rozvoji dalšího podobného konceptu s názvem Nespresso. Jde rovněž o strategickou alianci, která již zasahuje jiný zákaznický segment, a tomu je přirozeně přizpůsoben celý koncept spolupráce. Forma spolupráce je již na vyšší úrovni než s konceptem Dolce Gusto.

Přínos strategické aliance potvrdili i zástupci společnosti BSH domácí spotřebiče (BSH) a Reckitt Benckiser¹⁰⁹ (RB) a doložili nejen informacemi z hloubkových rozhovorů, ale především na prodejních číslech a oficiálních datech

¹⁰⁹ Společnost Reckitt Benckiser plc. (dále RB) je vlastníkem prémiové značky Calgonit¹⁰⁹/ Finish, mycího prostředku pro automatické myčky nádobí. Celosvětový podíl na trhu dosahuje dlouhodobě úrovně 40 % (měřeno v hodnotě prodaných mycích prostředků) a je lídrem v kategorii čisticích prostředků.

výzkumných agentur, jako jsou Gfk, Nielsen a Euromonitor. Spolupráce obou společností byla zahájena v roce 1998, kdy zástupce společnosti RB oslovil předního světového výrobce myček BSH (majitel značky Bosch) za účelem možnosti spolupráce v oblasti společného prodeje a propagace v této kategorii. Tento tržní segment byl koncem 90. let na pokraji zájmu všech výrobců elektroniky i čisticích prostředků. Společnost RB však měla dlouhodobý zájem tento segment rozvíjet a klíčem byl právě prodej a následná vybavenost domácností myčkami. V okamžiku, kdy mají domácnosti myčku, budou potřebovat mycí prostředek, a právě to je základní předpoklad pro úspěšné prodeje společnosti RB. Vytvořená strategická aliance mezi BSH a RB zajistila oběma společnostem přístup k informacím, které byly rozhodující pro strategické směřování celého konceptu spolupráce. Partnerství umožnilo výměnu informací, společný vývoj nových produktů, vytváření marketingových kampaní, společné plánování, vytvoření společného rozpočtu a jeho efektivního využívání. V té době byl nový koncept aliančního uskupení zaměřen na vývoj nového komunikačního konceptu, který pomůže přesvědčit spotřebitele o výhodách automatického mytí nádobí. Silné značky stály v pozadí celého konceptu a dodávaly projektu kredibilitu. Již první společná kampaň měla obrovský úspěch. Společnost BSH dosáhla 96 % nárůstu prodejů myček. S prodeji myček Bosch rostl ruku v ruce i celý trh. Již při druhé společné kampani, jejíž zásah byl mnohem větší než u první kampaně, došlo k dalšímu růstu prodejů. Značka Bosch opětovně znásobila své prodejní výsledky, a tím i svůj tržní podíl. Díky efektivní kampani rostl i celý trh, tedy prodej dalších značek myček nádobí začal nabývat na objemu. Prodejní výsledky prvních dvou společných kampaní jsou prezentovány na grafu č. 4, níže. Historická data dodal zástupce společnosti RB, protože tento příklad úspěšného aliančního projektu je ve společnosti RB prezentován do dnešní doby jako příkladný.

Graf 4: Prodejní výsledky automatických myček nádobí Bosch v ČR

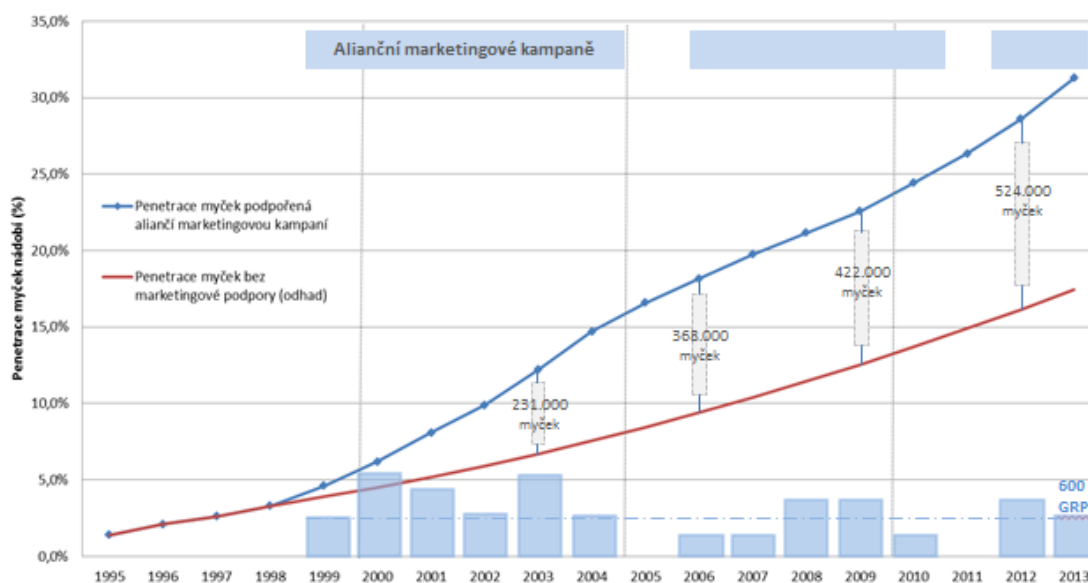


Zdroj: vlastní práce autora, 2016

Důležitým parametrem této úspěšné spolupráce a naplnění cíle bylo především efektivní strategické řízení již mnohačlenného aliančního týmu. Vedoucí postavení a lídra si dle slov obou zástupců držela a doposud drží společnost RB. Po prvotních úspěších se společností BSH, začala společnost RB spolupracovat i s dalšími hráči v této kategorii. Šlo především o silné značky jako Whirlpool, LG, Electrolux, Indesit, AEG a mnoho dalších. Cílem společnosti RB byl celkový růst této nové kategorie proniknutím myček do všech domácností. Podobně, jak tomu je v oblasti automatických praček. Forma spolupráce byla velice podobná. Lišila se jen v určitých parametrech, vždy dle specifik daného partnera. Rozšířením aliančního partnerství na více členů zajistila společnost RB rychlejší růst prodeje myček na celém trhu. Vybavenost domácností v tomto segmentu rychle rostl a s tím ruku v ruce i spotřeby mycích prostředků značky Finish. Pro srovnání respondent společnost BSH uvedl, že v roce 1993 se prodalo celkem na českém trhu přibližně 20 000 kusů myček všech značek, avšak již v roce 2003 to bylo 231 000 kusů myček. Penetrace neboli vybavenost domácností myčkami tímto velice rychlým tempem rostla. V níže uvedeném grafu 5 je na základě získaných dat od společnosti BSH a RB graficky znázorněn vývoj prodeje myček na nádobí, vliv na růst penetrace a investice do TV reklamy. Červená linka

ukazuje vývoj penetrace myček bez jakékoli marketingové podpory, tedy bez vlivu strategických aliancí v tomto segmentu. Modrá linka naopak ukazuje penetraci myček podpořenou alianční marketingovou kampaní. Tento rozdíl je patrný a následně ověřený na stejných aliančních projektech v okolních zemích východní Evropy.

Graf 5: Růst penetrace myček v České republice (1995 – 2013)



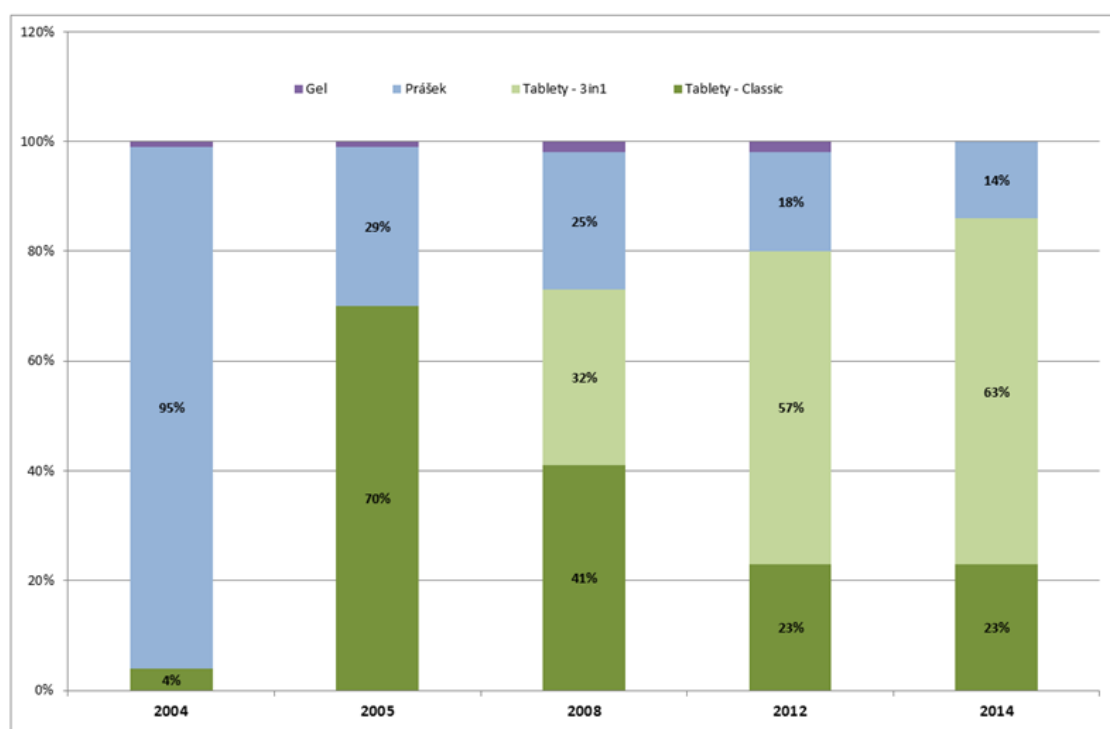
Zdroj: vlastní práce autora, 2016; data Gfk, Euromonitor a interní data společnosti RB.

Výsledek dramatického nárůstu vybavenosti českých domácností automatickými myčkami nádobí se rovněž velice pozitivně projevila na tržbách společnosti RB. Značka Finish si nejen udržela dominantní postavení na trhu, ale rovněž upevnila své postavení v myslích spotřebitelů jakožto nejlepší mycí prostředek vhodný do myček na nádobí. Silný positioning si značka dle slov zástupce společnosti RB udržuje do dnešních dnů.

Společnost RB rovněž využila unikátního postavení na trhu v segmentu mycích prostředků do myček na nádobí a v okamžiku, kdy konkurenční společnosti začaly na trh uvádět vlastní produkty s výrazně nižší cenou, přišla s novou strategií, jak si udržet své postavení na trhu a vymezit se vůči konkurenci. V rámci detergentů (mycího prostředku) uvedla na trh nový formát – tablety. Šlo o unikátní koncept. V té době ještě většina spotřebitelů používala klasický prášek (tak, jak jej známe z běžných pracích prostředků). Tablety nabídly spotřebitelům několik výhod v jednom. V první řadě tablety obsahovaly nové složení (enzymy atd.), díky kterému byl výsledek mytí výrazně

lepší ve srovnání s použitím detergentu ve formátu prášku. Druhou výhodou byla úspora hmotnosti a tím samotné dávkování. Při použití prášku bylo třeba použít minimálně 40 gramů prášku. U tablet to bylo pouhých 20 gramů. Výhodou pro spotřebitele byla nižší hmotnost balení, ale především došlo k výraznému omezení chemie, která se mohla dostat ve vodě do volné přírody. Využitím strategických aliancí a jejich výraznou podporou došlo během 12 měsíců ke změně preferencí spotřebitelů, co se týče formátu mycích prostředků. Dominantním formátem se staly během velice krátké doby tablety. Na grafu 6 níže je dle tržních dat dodaných společnostmi RB a výzkumné agentury Nielsen vidět změnu poměrů prodeje formátů mycích prostředků do myček na nádobí.

Graf 6: Tržní vývoj formátů detergentů do myček nádobí: 2004 – 2014



Zdroj: vlastní práce autora, 2016; na základě dat od Reckitt Benckiser a Nielsen 2004-2014

Dle slov produktového manažera společnosti RB a značky Finish pro konkurenci tento vývoj znamenal obrovské investiční náklady do nových výrobních strojů a následně do reklamy. V rámci aliance RB a BSH byl vývoj tablet společně

konzultován, testován a vyvíjen tak, aby jejich kvalita byla opravdu výrazná. Konkurence společnosti RB takovouto alianci s žádným výrobcem myček v té době neměla, a tak vývoj nových formátů či složení byl mnohem těžší. Toto si společnosti začaly velice rychle uvědomovat a jejich zájem o vytvoření podobných aliančních partnerství začal nabývat na intenzitě. Společnost RB však velice rychle rozšířila současné strategické aliance do oblasti společného vývoje a inovací. Díky sdílení dat, společné práci techniků a chemiků mohla společnost RB velice pružně zareagovat na měnící se trh detergentů. Po dvou letech společného úsilí se společností Electrolux byla na celoevropský trh uvedena nová technologie detergentů a myček nádobí. Nová technologie detergentu přinesla další výhodu pro konečného spotřebitele. Každá tableta v sobě již obsahovala funkci detergentu, soli a leštidla. Tyto tři složky se dosud musely do myčky dávat samostatně, aby bylo zajištěno perfektní umytí nádobí. Vzhledem ke komplexnosti chemického složení byla spolupráce rozšířena do oblasti samotné myčky. Společný vývoj přinesl i novou unikátní funkci nazvanou stejně jako mycí prostředek a to 3in1. Funkce u myčky umožnila nejlepší využití nového detergentu, a tím zajistila úsporu vody a elektrické energie. Díky této unikátní kombinaci se značka Finish a nová 3in1 technologie velice rychle prosadily na trhu. Podíl 3in1 mycích prostředků začal raketově růst (znázorněno v grafu 6). Rok po uvedení tablet na trh získal tento nový formát 70% podíl na trhu a do té doby dominantní formát prášek velice rychle upadl v zapomnění. Díky dalším technologickým novinkám, jako 3in1 atd., narostl podíl formátu tablet na úroveň přesahující 80 procent. Konkurenční výhoda a ekonomický dopad pro společnost RB díky vytvoření strategické aliance je evidentně patrný.

Pro konkrétnější stanovení přínosu strategických aliancí pro společnost RB a značku Finish provedl autor diplomové práce ve spolupráci se zástupcem společnosti RB analýzu přínosu pro značku Finish. Výsledek je představen na obrázku níže. Základním předpokladem pro stanovení přínosu strategických aliancí pro značku Finish bylo porovnání dvou základních parametrů. Parametr A) růst penetrace myček díky aliančním aktivitám. Parametr B) tržní podíl značky Finish a její vývoj v čase. Na parametr A měly strategické aliance přímý vliv, na parametr B velice zanedbatelný. Při kalkulaci byla použita reálná čísla z let, kdy probíhaly společné kampaně, a rozhodovalo se o další strategii růstu. V případě „budování trhu“, tj. koncentraci na alianční projekty, stačí navýšit penetraci o jeden procentní bod při zachování tržního

podílu a roční obrat se zvýší o 14 milionů korun. Pokud by strategie uvažovala pouze o investici do budování podílu na trhu (růst značky Finish) pro stejný nárůst 14 milionů korun, musel by podíl značky na trhu získat v jednom roce necelých pěti procentních bodů navíc. Z pohledu každého zkušeného marketingového manažera je patrné, že takovýto nárůst je velice nepravděpodobný, pokud bereme v úvahu aktivní konkurenci. Rovněž poměr investic do budování značky by byl nepoměrně vyšší než následný přínos. Konečné rozhodnutí vedení společnosti bylo soustředit se na budování trhu a udržet značku Finish dominantní postavení na trhu. Poslední kolonka na obrázku, níže označená „Realita“, ukazuje reálný výsledek. Díky partnerským aktivitám narostla penetrace myček, a tím se rozrostla skupina využívající mycích prostředků. Podíl na trhu značky Finish vzrostl o jeden procentní bod. Kombinace obou těchto faktorů přineslo společnosti RB navýšení prodeje o 39 milionů korun.

Obrázek 11: Analýza přínosu strategických aliancí pro společnost RB

	BUDOVÁNÍ TRHU		BUDOVÁNÍ ZNAČKY		REALITA	
	rok 2004	rok 2005	rok 2004	rok 2005	rok 2004	rok 2005
Penetrace myček v domácnostech (%)	14,7	15,7	14,7	14,7	14,7	16,6
Finish, tržní podíl (%)	65	65	65	69,4	65	66
Cena za roční spotřebu mycích prostředků (Kč)	500	500	500	500	500	520
Roční obrat značky Finish (mil. Kč)	201	214	201	214	201	239
Rozdíl 2005 vs 2004 (mil. Kč)	14		14		39	

Zdroj: vlastní práce autora, 2016

Na základě konkrétních příkladů uvedených v této kapitole diplomové práce můžeme konstatovat, že strategické aliance posilují tržní hodnotu společností, které jsou součástí této aliance.

3.2.2 Kritéria řízení strategické aliance

V této kapitole se autor práce zaměří na kritéria řízení strategické aliance a vliv na její úspěšnost. Cílem je tedy obhájit nebo vyvrátit druhou hypotézu stanovenou v úvodu praktické části, která zní: Strategická aliance, která byla zavedena na základě předem definovaných kritérií řízení, vykazuje vyšší úspěšnost.

Strategické aliance nebo jiné formy spolupráce jsou svým způsobem velice specifické a vyžadují jiný přístup, než při samostatném řízení jedné společnosti. Skloubit spolupráci dvou a více podniků je náročné i pro zkušené manažery a vyžaduje určité a někdy i specifické znalosti a zkušenosti. Tak jako samostatná společnost nebo produkt, rovněž i strategická aliance má svůj životní cyklus, který je dobrým začátkem pro nastavení a řízení jakékoli nové partnerské spolupráce. V kapitole 2.6 Životní cyklus a klíčové faktory strategické aliance autor na základě studia odborné literatury přináší teoretický pohled na proces a fáze řízení aliance. Pro připomenutí a následné praktické využití autor v základních stádiích uvádí životní cyklus aliance¹¹⁰, který je:

- Identifikace příležitostí
- Hodnocení potenciálního partnera
- Formování a plánování
- Vyjednávání a dohoda
- Implementace řízení
- Přejechod nebo ukončení

Pro zjednodušení je možno říci, že životní cyklus se skládá ze třech základních fází: vzniku, řízení a závěru. Každá z těchto částí má své klíčové faktory. Při vzniku jakékoli aliance to jsou:

- Partnerská kompatibilita
- Partnerská komplementarita
- Partnerský závazek

¹¹⁰ PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977.

Před vznikem aliance je tedy velice důležité důkladně analyzovat potenciálního partnera. V okamžiku, kdy partner nesplňuje jeden z výše uvedených faktorů, dostane se partnerství do komplikací, které mohou vyústit až v předčasné ukončení spolupráce. Více k tomuto tématu je napsáno v teoretické části, v kapitole 2.6.

Pro konkrétní analýzu významu řízení strategické aliance a předem definovaných kritérií na její úspěšnost využil autor informace získané od respondentů v průběhu hloubkových rozhovorů a následně při konzultacích. Zástupce společnosti Reckitt Benckiser a BSH domácí spotřebiče v návaznosti na sdílení informací pro posouzení ekonomického přínosu jejich aliance se rozhovořil o samotném počátku, tedy výběru partnera a následném řízení spolupráce. Iniciátorem této strategické aliance byla společnost Reckitt Benckiser, která v rámci úzké spolupráce s výrobcí myček viděla velký potenciál pro obchodní růst a získání dominantního postavení na trhu. Celému procesu výběru vhodného partnera předcházela *podrobný průzkum trhu*. Na základě kvalitativní a kvantitativní části průzkumu přišla společnost RB s unikátním konceptem. Kvantitativní část průzkumu nastínil značný deklarovaný zájem spotřebitelů a rovněž přesně popsal cílovou skupinu potenciálních zákazníků. S kompletní prezentací, představující *obchodní potenciál* tohoto společného projektu, začala společnost RB hledat vhodného partnera. Dle slov aliančního manažera společnosti RB byl postup výběru vcelku jednoduchý. „*Již jsme spolupracovali s několika výrobci praček a ti rovněž mají ve svém výrobním portfoliu myčky. Náš zájem byl jednoznačný - oslovit dominantního hráče na trhu, protože tímto můžeme profitovat ze známosti jeho značky, velké distribuční sítě, atd. Oslovena byla tedy společnost Electrolux. Bohužel tato společnost tuto formu spolupráce odmítla s informací, že myčky nejsou v popředí jejich zájmu a již nyní mají výsadní postavení na trhu.*“ Následovala podrobnější analýza trhu a výběr vhodného partnera, který však již nemůže poskytnout takové výhody jako společnost Electrolux¹¹¹. Po několika měsíčních jednáních se povedla uzavřít alianční dohoda se společností BSH domácí spotřebiče s.r.o. Značka Bosch byla na českém trhu velice dobře známá, ovšem tato společnost neměla zajištěnou dostatečnou distribuci a podíl na trhu. Na druhou stranu její velký zájem o spolupráci a změnu podílu na trhu ve vlastní prospěch byl hnacím motorem pro celé partnerství.

¹¹¹ Po úspěchu aliančního projektu mezi společnostmi BSH a RB, oslovila společnost Electrolux společnost RB se zájmem o vzájemnou spolupráci.

Zástupce společnosti BSH domácí spotřebiče se v průběhu hloubkových rozhovorů, zacílených k výběru aliančního partnera, vyjádřil ve velice podobném duchu jako zástupce společnosti RB. „*Nového partnera nebo partnery si vybíráme podle kritérií, které máme zpracované ve formě otázek.*“ Seznam otázek je dle aliančního manažera poměrně obsáhlý, avšak pro výběr partnera není třeba odpovědět na všechny. Jde o to vybrat si z předloženého návrhu okruhů otázek ty vhodné, které se hodí na specifickou situaci a partnera. Otázky jsou zpracovány a ke schválení předloženy vedení společnosti. Odpovědi na otázky nejsou tím jediným kritériem, které společnost BSH analyzuje a připravuje. Dle vyjádření aliančního manažera je důležité rovněž předložit komplexnější informace o podstatě, konceptu a mechanice celého partnerství včetně základních finančních předpokladů. Pro příklad autor práce uvádí několik otázek, které slouží společnosti BSH při výběru partnera:

- Jaké výhody přináší nový partner?
- Jaká rizika můžeme očekávat?
- Má potenciální partner zkušenosti s podobným projektem? Pokud ano, jaké?
- Čeho chceme společně dosáhnout?
- Proč by tento partner chtěl s naší společností spolupracovat?
- Jsou alternativní možnosti spolupráce (jiný partner, bez partnera)?
- Jaké budou naše náklady do společného projektu?
- Kolik lidí bude na projektu pracovat a jak dlouho?

Správný výběr vhodného partnera je velice důležitý, na tomto faktu se shodli všichni dotázaní manažeři v průběhu rozhovorů. Přesně nastavené kroky, analýza partnera, trhu a příležitostí jsou u všech společností předem jasně definovány a dle tohoto procesu se postupuje. Pouze ve dvou případech (Nestlé a Groupe SEB) nového aliančního partnera může vybírat pouze centrála společnosti, ve které je pro strategické aliance zřízeno speciální oddělení. Na lokální úrovni jsou možnosti vytvoření strategických a jiných aliancí striktně omezeny. U ostatních dotazovaných manažerů bylo zjištěno, že na lokální úrovni je možné navázat novou formu spolupráce, ale vždy se souhlasem centrály společnosti. Společnost LG Electronics umožňuje lokálním pobočkám uzavřít pouze krátkodobá partnerství k taktickým účelům. Dlouhodobá, a tím i strategická partnerství, zajišťuje centrální oddělení strategických aliancí v součinnosti

s užším vedením společnosti. Bylo zjištěno, že všechny dotázané společnosti mají s výběrem aliančního partnera zkušenosti a na základě těchto zkušeností je již vypracován přesný postup a proces. Strategické aliance jsou pro tyto společnosti natolik zajímavé, že nová oddělení jsou začleněna v rámci společnosti přímo do jejich centrál.

Velice zajímavé poznatky zjistil autor práce od zástupců společností BNP Paribas Cardif a AWP. Vzhledem k faktu, že jde o finanční instituce s velice komplexními produkty a službami, jsou alianční projekty mnohem komplikovanější. Důvodem jsou i velice přísné zákony, které je nutno i v těchto případech, tedy v rámci spolupráce s partnery, dodržovat. Neustále rostoucí komplexita finančních a pojistných produktů a jejich nastavení do správných a funkčních procesů všech společností, klade i větší nároky na výběr toho správného partnera a následně na řízení celého projektu. Navíc neustálý dohled ČNB, jakožto hlídacího psa, nutí k velké opatrnosti a podstatně vyšší kontrole. Hledání nového partnera v tomto sektoru je tedy náročnější již z pohledu samotného výběru. V tomto kroku je důležité najít opravdu vhodného partnera, který bude splňovat všechny požadavky kladené na takový typ aliančního partnerství. Dle vyjádření zástupců společnosti BNP a AWP se při výběru postupuje následovně. Prvním krokem je interní *analýza trendů a příležitostí*. Z této analýzy je připraveno *strategické doporučení* pro vedení společnosti, které ukazuje, jaké projekty pro další rozvoj jsou vhodné a jaké jsou ke zvážení. Vedení společností vybere a určí obchodní priority pro následující období. Většinou jde o *dlouhodobé plánování* v rozsahu 2 až 5 let. Z priorit a cílů již obchodní oddělení ve spolupráci s marketingem začne *mapovat trh a hledá vhodné partnery*. Pro každý projekt jsou vybráni alespoň tři partneři, u kterých je kladný předpoklad k rozvoji potenciálního partnerství. Při hodnocení partnera se hodnotí následující hlavní parametry:

- *Komplementarita*: neboli vhodnost partnera pro stanovený cíl. Zvažují se všechny jeho přednosti, které může vložit do strategického partnerství a které budou pro komplementární společnost přínosem. Celkový přínos je důležitým parametrem, kterému je nutné se pečlivě věnovat.
- *Kompatibilita*: jde především o schopnost efektivně spolupracovat a najít společnou řeč. Zde hraje velice důležitou roli firemní kultura, zvyky, styl řízení atd.

- *Partnerský závazek:* zde jde především o naplnění slibů, které si partneři dají. Závazky se řeší formou právní a společenské dohody, které jsou přesně, jasně a dle platného zákona specifikovány.

K těmto třem základním hodnotícím kritériím, které jsou rovněž popsány v teoretické části této diplomové práce v kapitole 2.6.1 Výběr partnera a vznik aliance, patří následně mapování pozic a ustanovení aliančního týmu. Důležitost tohoto bodu byla opětovně potvrzena všemi zúčastněnými respondenty hloubkových rozhovorů. Pro zástupce společnosti AWP a BNP je tento bod natolik důležitý, že bez splnění této podmínky mohou jen velice těžko přistoupit k vyjednávání podmínek spolupráce. Dle slov manažera společnosti AWP *„Dobře znát své obchodní partnery a vědět, kdo je za co odpovědný, je základním předpokladem pro kvalitně odvedenou práci a pro profesionální řízení partnerství. Nevědět koho řídím, jak a jaké oblasti může ovlivnit, je jako řídit auto bez volantu.“*

Různé druhy analýz (BMG, SWOT, atd.) jsou nedílnou součástí přípravy na hodnocení a výběr potenciálního partnera. Nejčastěji se využívá SWOT analýza, ale někteří respondenti uvedli, že využívají i jiných specifických analýz. Posledním krokem výběru partnera je příprava High Level Business Plan, tj. jednoduchý obchodní plán. Tento plán slouží jako nástroj pro pochopení jednotlivých potenciálů každého z vybraných partnerů. Na základě komplexní prezentace se dospěje k finálnímu rozhodnutí, který partner bude osloven pro navázání nové strategické aliance ve specifické oblasti.

Zástupce společnosti LG Electronics v průběhu konzultací po uskutečněním hloubkovém rozhovoru uvedl zajímavá fakta o začátcích jejich aliančních projektů. *„Při prvních projektech jsme se řídili čistě naší manažerskou intuicí. Výběr partnera pro určitou spolupráci byl zajištěn nákupním oddělením, které však v této oblasti nemělo potřebné zkušenosti. Posléze tato odpovědnost přešla na naše marketingové oddělení. Po prvních nezdarech v podobě nekonečného jednání a vybírání se přešlo k systematictějšímu procesu.“* Dle slov respondenta bylo důležité se rychle naučit základní postupy výběru a řízení strategických aliancí. Proto společnost využila konzultační společnosti a začala rychle stavět vlastní know-how v této oblasti. V současné době je situace již na plně profesionální úrovni a s většinou aliančních

partnerů je zajištěna kompatibilita. Určité rozdíly oproti jiným společnostem však LG vykazuje a do budoucna si tento proces ponechá. Dle slov manažera LG „*postupný náběh spolupráce s novým partnerem se nám velice dobře osvědčil. Věříme, že tento proces je motivující pro obě strany a navíc jde o určitý postupný proces ke vzájemnému učení a přizpůsobování.*“ V podstatě jde o tři základní fáze prvotní spolupráce. Po výběru vhodného partnera se definuje oblast spolupráce, nastaví se společný cíl a ohraničí se časově délka spolupráce. Většinou se stanoví půl roční časový limit. V tomto čase si společnost LG ověří, zda je nový partner dostatečně flexibilní a prokazuje potřebné nasazení. V druhém kroku se postupuje stejně, jen se časový rámec spolupráce rozšíří na jeden rok spolupráce. Pokud i zde nový partner uspěje, je možné projevit ochotu přistoupit ke spolupráci na dobu tří let s opční možností prodloužení na další dva roky.

Pro zjištění a stanovení, zda strategické aliance zavedené a řízené na základě předem definovaných kritérií vykazují vyšší úspěšnost, autor získal pouze ústní stanoviska a vyjádření jednotlivých respondentů. Poskytnutí přesných empirických dat všichni respondenti odmítli s důrazem na stanovisko, že mohou potvrdit dramaticky vyšší úspěšnost aliančních projektů, které jsou vybrány a řízeny na základě předem definovaných kritérií a jasně stanovených postupů. Zástupci společnosti RB a BSH shodně uvedli „*v rámci naší spolupráce v ČR jsme k naší první spolupráci přistupovali velice zodpovědně. Výběr partnera, nastavení cílů a celý proces řízení byl dlouho regulován tak, aby vše dopadlo dobře. Z interních zdrojů máme potvrzeno, že po našem úspěchu se do podobného projektu pustily i jiné země, avšak úspěch v takovém rozsahu se nedostavil. Při analýze bylo zjištěno, že došlo ke špatnému nastavení společných cílů, v několika případech výběr vhodného partnera byl ovlivněn osobní známostí a na kritéria se v tomto ohledu zapomnělo. Nadšení pro věc je důležité, avšak postupovat systematicky s jasnými pravidly se ukázalo pro naše společnosti jakožto klíčové.*“ Důkazem jejich tvrzení je i fakt, že penetrace myček nádobí v ČR dosahují mnohem vyšších čísel než je tomu v Maďarsku či Polsku, kde se lokální pobočky pustily do stejných projektů.

Zástupci finančních společností BNP a AWP uvedli, že v jejich případě je nutné postupovat dle předem stanovených kritérií. Jejich společnosti jsou takto nastaveny od počátku jejich vzniku, protože to vyžadují jejich interní procesy. Důvod pro dodržování

těchto kritérií je dle jejich slov velice jednoduchý, jde totiž o interní a externí audit společnosti a následné tvrdé sankce. Při nedodržení postupů se negativní stránka věci objeví velice rychle a mají osvědčené zkušenosti, že dopady jsou vesměs nepříjemné. Zástupce společnosti AWP uvedl *„procesy a předem nastavená kritéria nám pomáhají budovat partnerovu důvěru. Bez důvěry se v tomto oboru dá jen velice těžce spolupracovat a jen na velice omezenou dobu.“*

Všichni respondenti rovněž shodně uvedli, že předem zavedená kritéria jim poskytují vyšší efektivitu řízení a v neposlední řadě finanční přínos, který většina společností měří jako návratnost investic. V dnešní době je efektivita každého projektu sledována a interně měřena. Zástupce LG uvedl: *„nemůžeme si dovolit pracovat neefektivně, za toto nás společnost neocení. Naše společnost měří efektivitu práce na zaměstnance, tj. přínos zaměstnance pro firmu v konkrétní hodnotě. Naše alianční projekty vykazují vysokou efektivitu a tím i přínos na zaměstnance. Proto v těchto aktivitách pokračujeme a dále je rozvíjíme.“* V podobném duchu se vyjádřili i ostatní respondenti.

Dalším klíčovým faktorem při vzniku strategické aliance je definování společného zájmu, tedy cíle aliance. Většina aliancí vzniká z určité potřeby. Partneri vstupující do strategické aliance přinášejí s sebou mnoho pozitiv v podobě dodatečných zdrojů (ať již finančních nebo lidských), přístup k novým technologiím atd. Rovněž však přináší do společného partnerství i odlišnosti, které tento nový vztah může narušit. Jde především o rozdíly ve firemní kultuře, cílech či postupu v rozhodování. Tyto a další rozdíly mohou vést k napětí a potenciálnímu konfliktu vedoucímu k narušení spolupráce. Aliance jsou často přirovnávány k manželství, kde se obě strany musí připravit na spolupráci, respektovat druhého partnera, naslouchat mu a být ochoten dělat kompromisy. Cílem obou stran je přece dojít ke společnému cíli a úspěchu. Chybně nastavené aliance, nepochopení firemních kultur, potřeb, neodpovídající očekávání, špatná komunikace a neefektivní rozhodování může vést ke zhroucení těžko budované důvěry a výsledkem je rozpuštění a ukončení aliančního projektu. S tímto nebo podobným neúspěchem má zkušenost většina dotázaných aliančních manažerů z uskutečněných hloubkových rozhovorů. Zástupci společnosti BNP Paribas a AWP zdůraznili, že budování vzájemné důvěry je klíčovým faktorem úspěchu, od kterého se odvíjí celý proces spolupráce. *„Důvěra se buduje již od prvního setkání, protože bez*

toho se nedá postavit dobrá dohoda o spolupráci.“ S tímto souhlasili i ostatní manažeři, kteří mají zkušenost s vyjednáváním podmínek budoucí smlouvy o spolupráci. Zástupce společnosti BSH při následných konzultacích více v detailu objasnil proces vyjednávání dohody. „Pokud máte důvěru partnera, můžete se otevřeně bavit o nastavení realistických cílů. Zdůrazňuji - realistických cílů, protože pokud cíle nejsou realistické, ani následná spolupráce nebude realistická.“ Pro dojednání formy spolupráce, tak jak má být uvedena ve smlouvě, je důležité projednat následující body v co největším detailu:

- Nastavit společný cíle,
- Dohodnout formu a podíl investic obou společností,
- Ujasnit počet lidí pracujících na projektu v týmu,
- Odsouhlasit si závazné termíny, podle kterých se účastníci týmu budou řídit.
- Nastavit jasný postup vzájemné komunikace.
- Odsouhlasit si princip a postup eskalace případných potíží.

Toto jsou základní body, na kterých se po konzultacích shodli manažeři společností BSH a RB, kteří již tímto procesem vyjednávání několikrát prošli. Z časového hlediska jde o velice náročný úsek. Uzavřít dohodu může novým partnerům trvat i několik měsíců, proto je velice důležité si řádně naplánovat časový harmonogram i s určitou rezervou.

Nastavení společného cíle bylo v průběhu hloubkových rozhovorů projednáno s každým z respondentů samostatně a poměrně důkladně. Důležitost tohoto tématu je patrná. Všichni účastníci se shodli, že nastavení cíle je základem úspěšné spolupráce. Cíl musí být realistický a splňovat očekávání všech zúčastněných stran. Z rozhovorů vyplynulo, že prvotní cíl je důležitý pro spuštění strategické aliance, avšak tento cíl se v průběhu vývoje projektu mění a upravuje. S tímto faktem byla srozuměna většina dotázaných a naopak změna a upřesňování cíle v průběhu projektu byly pro ně určitým signálem, že se všechny strany snaží naplnit podstatu aliance co nejlépe.

3.2.3 Profesionální řízení strategické aliance

Tato část diplomové práce má za cíl analyzovat a posoudit, zda strategická aliance pro své řízení potřebuje zkušeného aliančního manažera, nebo tato řídicí činnost může být v rámci společnosti delegována. Stanovená hypotéza v úvodu praktické části zní: Strategická aliance řízená profesionálním a zkušeným aliančním manažerem je ve svém procesu řízení efektivnější a vykazuje méně chyb.

Úspěšně spojit různé firemní kultury a podnikatelské cíle není snadné. Přesvědčilo se o tom mnoho firem a všichni autorem práce dotazovaní manažeři. Podepsání dohody o spolupráci je začátkem dlouhodobého vztahu dvou nebo více podnikatelských subjektů v rámci jedné aliance. K celkovému úspěchu projektu je nutné alianci umět řídit. Prvotním krokem je dohodnout se na vzájemné strategii a nový projekt řídit jako samostatnou organizaci. Společná strategie aliančního projektu je dlouhodobý plán činností zaměřených na dosažení společně vytyčeného cíle. Přesná definice strategie podle A. Chandlera zní: „*Strategie představuje determinování dlouhodobých cílů a záměrů podniku, přisvojuje si popis postupu činností a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů.*“¹¹² Řízení strategické aliance je komplexní činnost vyžadující potřebné zkušenosti, znalosti a dovednosti. Dle dotázaných manažerů řízením aliancí je v rámci jejich podniků vždy pověřen seniorní člověk, který má již příslušné zkušenosti. Zástupci společnosti RB, BSH, LG a Nestlé potvrdili, že jejich společnosti řízení partnerských vztahů věnují zvýšenou pozornost a manažeři jsou pravidelně školeni. Prohlubování znalostí a dovedností v této oblasti je klíčové pro úspěšné řízení jakékoliv aliance. Dle informací pana Petera Simoonse¹¹³ si mnozí manažeři myslí, že řízení podniku je stejné jako řízení strategických aliancí. Bohužel, opak je pravdou, a to dokládá na bázi své dlouholeté zkušenosti z oblasti řízení strategických aliancí ve společnosti Phillips, kde působil mnoho let na vedoucí pozici. Řízení aliancí se musí manažer naučit, tak jak se musí naučit řízení podniku.

Autor diplomové práce na základě podrobnějších informací a konzultací se zástupci společností BSH a RB předkládá zjednodušený přehled fází řízení strategické

¹¹² KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2791-9.

¹¹³ Peter Simoons je certifikovaný ASAP Strategic Alliance Professional (CSAP) a předseda organizační složky ASAP Benelux (ASAP – Association of Strategic Alliance Professionals)

aliance, nastavení strategie a její implementace od jeho samotného počátku. Prvním krokem je analýza prostředí. Jde o SWOT analýzu obsahující a) interní silné a slabé stránky; b) externí hrozby a příležitosti obou subjektů. Po vyhodnocení SWOT analýzy již společně zástupci obou společností (BSH a RB) přistupují k formulaci společné strategie projektu, která obsahuje:

- Poslání podniku
- Formulaci společných cílů
- Tvorbu strategie aliance na 2, 3 a 5 let
- Zesouladnění strategií podniků

Po nastavení strategie partneři přistoupí k dalšímu kroku, který je nazván „taktika“ a hned následuje „implementace“. Pro zástupce společnosti BSH jde v tomto případě o jeden krok. Pro společnost RB jde o dva samostatné kroky. Autor práce kroky rozdělil na:

- A) Taktickou část – která slouží k upřesnění strategických cílů a alokaci všech zdrojů potřebných ke splnění nastaveného společného cíle nebo cílů.
- B) Implementační část – která již konkretizuje jednotlivé cíle akčního výkonového plánu s detailním časovým rozpisem. Tyto plány slouží především k nastavení jasných implementačních procesů, které mají sloužit k hladkému průběhu celé realizace strategie aliance.

Posledním krokem v řízení je kontrola, která zajistí pravidelné hodnocení celého procesu řízení i jednotlivých částí. Pravidelné vyhodnocování umožňuje oběma subjektům mít jasný přehled o dané situaci, v případě potíží je rychle identifikovat a přijít s návrhem na jejich řešení. Nastavení kontrolních mechanismů je pro všechny dotazované manažery aliancí důležitým parametrem spolupráce. Bez kontrolních procesů a předem nastavených KPI (Key Project Indicator – hlavní projektové indikátory) by nebylo možné alianční projekt efektivně řídit a následně vyhodnotit. O vyhodnocení strategické aliance autor detailněji pojednává v kapitole 3.2.1.5.

Důvody, proč mohou aliance ve svém poslání selhat, je několik. Ty hlavní popsal zástupce společnosti BSH, jako:

- chybně nastavená strategie spolupráce,

- špatná realizace společných záměrů,
- špatně nebo neefektivně vytvořená právní a finanční pravidla a podmínky,
- špatné pracovní vztahy, tedy důvěra.

Mezi strategickými aliancemi existují určité rozdíly, které jsou definovány společnostmi, které je zakládají a řídí. Principiálně však samotné řízení je velice podobné a liší se jen v některých bodech. Všichni dotázaní alianční manažeři se shodli na důležitosti společného plánování, vzájemné komunikace a kontroly. V případě potíží je důležité se tímto stavem okamžitě zabývat. Spoléhat se na to, že se problém vyřeší sám, není v profesionálním světě obchodu možné. V případě identifikace problému na projektu všichni respondenti uvedli důležitost okamžitého řešení. Problémům se však snaží předcházet nebo je alespoň včas identifikovat. Pokud je problém komplexnější a nejde vyřešit na nižší úrovni, většina aliančních manažerů doporučuje v rámci nastaveného procesu vše okamžitě eskalovat na svého nadřízeného. Zástupci všech dotazovaných společností potvrdili, že mají předem nastavený a jasně definovaný proces a v případě eskalace problémů stanoven jednoznačný postup pro jejich řešení. Důležitými faktory úspěchu pro vyřešení je dle většiny respondentů:

- Postavit se k problému čelem
- Okamžitě informovat partnera ze spolupracující společnosti
- Vzájemnou komunikaci preferovat jako klíčovou
- Navrhnout řešení
- Včasná eskalace na vedoucí pracovníky
- Okamžitá reakce, tedy implementace řešení
- Následná kontrola

Velice důležitou prací aliančního manažera je celková koordinace procesu a vývoje partnerství. Zajišťuje potřebné zdroje a navrhuje případná řešení v okamžiku nenadálých potíží. Právě v krizových situacích se nejvíce projeví efekt zkušeného manažera. V takovéto situaci musí alianční manažer okamžitě zasáhnout a rozhodnout, jak postupovat dále. Nezkušený nebo neznalý manažer je v takovýchto situacích zaskočen a celý proces řízení se začíná komplikovat. Zástupce společnosti RB při podrobnější konzultaci objasnil autorovi této práce detailní postup eskalace problémů v jejich společnosti ve vztahu ke strategickým aliancím. Základním předpokladem pro

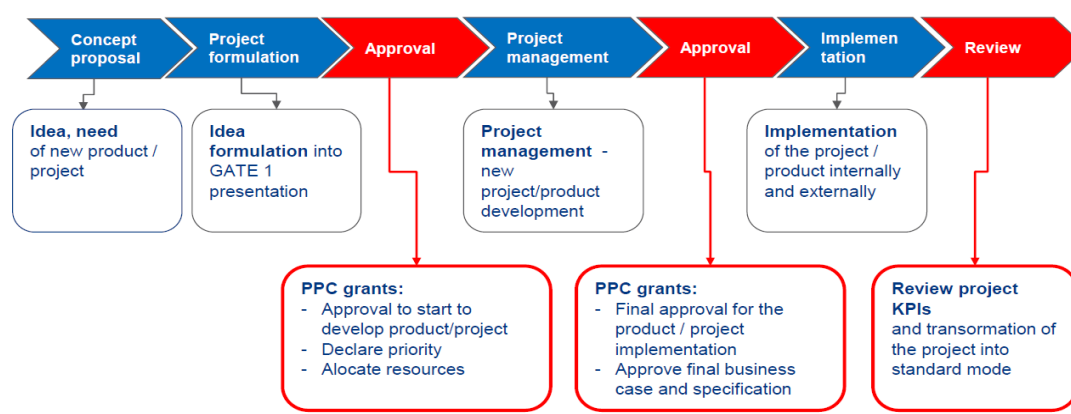
možnost řešení problému s odpovědnými pracovníky, kteří mohou v konkrétní situaci učinit rozhodnutí, je dobré zmapování rolí jednotlivých členů aliančního týmu. Přesný popis a grafické znázornění je uvedeno v kapitole 2.6.1 Výběr partnera a vznik aliance a posléze na obrázku 6: Mapování partnerství a rolí. S tímto se ztotožnili i další zástupci, protože tento postup vychází z principů, které učí pan Peter Simoons, profesionální a certifikovaný ASAP Strategic Alliance Professional. Následná eskalace případných potíží se již odvíjí dle předem nastaveného procesu odsouhlaseného oběma stranami. I v tomto případě společnost RB používá materiál popsany v Teoretické části na obrázku 7: Stupňování řízení aliančního partnerství.

Celý proces řízení aliančního partnerství je rozdělen do časové osy, ve které je následně popsán program jednání a odpovědní účastníci. V případě krize je patrné, že dle diagramu se vše řeší okamžitě a účastníci musí být všechny „Hlavní osoby s rozhodovací pravomocí.“ Setkání jsou pravidelná pro všechny stupně managementu/řízení. Týdně se schází projektový a obchodní tým, podílející se na každodenním řízení projektu. Měsíčně probíhá setkání týmu s vedoucími týmu, kteří jsou společně informováni o postupu spolupráce, plnění cílů a případných potížích, které se mohou očekávat. Do čtvrtletního setkání jsou již zahrnuti ředitelé a vedoucí pracovníci zúčastněných organizací, kde se hodnotí cíle obchodních plánů. Velice důležité je i roční setkání, na kterém se formuluje celkový strategický záměr aliance, a účastníci jsou výkonní ředitelé obou společností. Toto setkání má primárně za cíl zhodnotit dosavadní přínos a získat souhlas nejvyššího vedení pro pokračování projektu či strategického partnerství. Většina respondentů s tímto postupem souhlasila, i když někteří mají jiné časové nastavení setkávání. Někteří manažeři rovněž preferují měsíční telekonference před osobním setkáním a argumentují ztrátou času mnoha lidí pro jednu schůzku.

Řízení strategických aliancí dle vyjádření všech respondentů je hodině specifická činnost, na kterou se nehodí každý. Důležitou vlastností schopného aliančního manažera je umět naslouchat, schopnost rychle analyzovat situaci z pohledu své společnosti a z pohledu společnosti partnera. Snažit se hledat kompromisní řešení, které celý projekt bude posouvat ke stanovenému cíli. Důležitá je schopnost výborné komunikace a jasného vyjadřování. Schopnost navazování kontaktů, jejich udržování a další rozvoj je samozřejmostí.

K potřebě mít v týmu zkušeného aliančního manažera se vyjádřili i zástupci společností BNP a AWP. Dle slov manažera společnosti AWP: „Řízení finanční aliance je v podstatě podobné jako řízení každé jiné aliance, jen tolerance chybovosti je zde minimální. Proto ve finanční oblasti vyžaduje řízení opravdu zkušené alianční manažery. Bez zkušeností a pravidelného vzdělávání v této oblasti by bylo řízení složitého partnerství jen sázkou, kterou si žádný ze seriózních partnerů nemůže dovolit“. To potvrdili ostatní dotazovaní respondenti. Pro řízení strategické aliance má společnost BNP Paribas Cardif připravený velice specifický postup, který dle slov obchodního manažera připravilo marketingové oddělení. Jde především o velice logický proces, který se sestává z jednotlivě na sebe navazujících kroků. Tyto kroky na sebe nejen navazují, ale zároveň se doplňují. Ve finále dávají jasný pohled na vývoj celého partnerství a každý z aliančního týmu vidí, v jaké fázi se zrovna projekt nachází. Pro lepší přehled autor uvádí graficky zpracovaný proces na obrázku 12, níže.

Obrázek 12: Proces řízení aliančního partnerství a projektu



Zdroj: interní data BNP, 2016

Poskytnutý materiál je v anglickém jazyku, protože společnost v rámci svých procesů a reportů vše podstupuje do své centrály. Pro účely této diplomové práce autor popíše klíčové kroky vizualizovaného řídicího procesu. Prvním krokem v uvedeném procesu je „Návrh konceptu“ (Concept proposal). V této, první fázi, je zpracováván určitý nápad do základní podoby, ze které bude pro všechny zúčastněné partnery jasné, na čem se bude pracovat. Po odsouhlasení nápadu se postoupí k druhému kroku, tedy

„Formulaci projektu“ (Project formulation). Zde již musí alianční partneři společným úsilím připravit podrobnější materiál, týkající se navrhovaného společného projektu. Jde většinou o předem definovanou prezentaci, obsahující jasně stanovené body pro vyplnění. Pro jasnější představu manažer BNP uvedl několik bodů, které obsahuje prezentace: cíl projektu, termíny, důvody, rizika, alianční tým, finanční dopad, potřebné investice, další zdroje atd. Finální prezentace slouží jako podklad pro vrcholná vedení obou společností, na základě kterého rozhodnou, zda v této podobě může být projekt oficiálně spuštěn. Pokud dojde k odsouhlasení, projekt má od tohoto okamžiku přiřazenou prioritu v rámci obou podniků a rovněž přidělené zdroje, které může čerpat. V případě nesouhlasu dojde k dopracování komentářů či jiné úpravě. Po úpravě musí projekt opět projít finálním souhlasem, který potřebuje pro získání potřebných zdrojů. V okamžiku, kdy je odsouhlasen, alianční projekt postupuje do dalšího kroku na obrázku, nazvaného „Projektové řízení“ (Project management). V této časově nejdelší části dochází k vývoji nové služby nebo produktu. Je realizována příprava cen a podmínek, za kterých se bude služba nabízet, připravují se distribuční kanály, organizuje se a školí personál, počítá se detailní dopad na finanční stránku projektu, připravuje se celý projekt pro uvedení na trh a spuštění prodeje. V okamžiku, kdy je vše interně v obou společnostech připraveno, musí dojít k finálnímu odsouhlasení projektu opět vrcholným vedením obou společností. Tento proces byl zařazen do řídicího procesu, jakožto kontrolní prvek pro případ, kdyby se odsouhlasený koncept výrazně změnil, popřípadě se změnila podmínky na trhu, ať již právní nebo konkurenční. Tento krok dává oběma společnostem poslední možnost vše řádně přezkontrolovat před ostrým nasazením pro prodeje. Pokud je vše v pořádku a projekt je odsouhlasen, postupuje do předposlední fáze nazvané „Implementační“ (Implementation). Tento krok je v podstatě časový úsek nutný pro IT experty, kteří finanční a pojistný produkt zavedou do vnitřních systémů obou společností. V novém systému je služba/produkt monitorován, prodáván, sepisován se zákazníkem atd. Délka tohoto kroku je individuální. Některý partner je schopen provést implementaci do systému během dvou měsíců a jinému to trvá až rok. Implementací do systému se oficiálně alianční projekt spustí a výsledek si mohou koupit koncoví spotřebitelé ve formě nového finančního produktu. Posledním krokem je „Hodnocení“ (Review). V tomto kroku se analyzují výsledky prvních měsíců

spolupráce, hodnotí se dosažené výsledky, zjišťuje se, zda se splní stanovený cíl spolupráce.

Základní předpoklady pro úspěšné řízení strategické aliance, tak jak je autorovi této práce zdůraznil manažer společnosti AWP, jsou:

- Akceptace projektového přístupu všemi ve vytvořené alianci, tedy všemi v aliančním týmu
- Přijmout „konflikt“ priorit a zdrojů plynoucí z organizační matice jako přirozenou součást aliančního řízení
- Připravit se na flexibilitu a častou a intenzivní vzájemnou komunikaci
- Vytvořit procesy a infrastrukturu pro prioritizaci projektů a neustále edukovat manažery
- Zabránit paralýze, nesnažit se vše předem metodicky definovat a popsat

Pro efektivní řízení jakékoli strategické aliance jsou třeba následující základní atributy:

- *Cíl*: musí být specifický, konkrétní, předem definovaný a odsouhlasený všemi partnery podílejícími se na alianci či jiné formě partnerství.
- *Alianční manažer*: jde o osobu, která je plně odpovědná za řízení aliance, aliančního týmu a dodržování zdrojů (omezení). Je důležité si uvědomit, že alianční manažer má přímý a nepřímý vliv na členy svého týmu. Je tedy důležité předem nastavit odpovědnosti každé role v projektu.
- *Alianční tým*: jde o dočasně vyčleněné pracovníky z různých oddělení, kteří se po stanovený čas budou podílet na úkolech plynoucích ze závazků při založení strategické aliance. Zde mohou být zcela dedikovaní pracovníci nebo jen kapacitně alokovaní pracovníci na určité části projektu.
- *Dokumentace*: jde o rozpracovaný postup prací a potřebných zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Tyto dokumenty rovněž slouží ke kontrole postupů a čerpání alokovaných zdrojů.
- *Stakeholders*: jde o osoby s klíčovým vlivem na zdárný průběh projektu. Tyto osoby nemusí být přímí nadřízení aliančního manažera.

Řízení strategické aliance pomohl výstižně definovat manažer společnosti BNP Paribas Cardif jako posoupnost vzájemně propojených úkolů, které je třeba vykonávat v daném čase a za pomoci vyčleněných zdrojů tak, aby bylo dosaženo předem stanoveného cíle ke spokojenosti všech aliančních partnerů. Bez zkušeného aliančního manažera je naplnění takového poslání nemožné. Takovýto manažer postupuje efektivně a dle osvědčených procesů. K pozitivním stránkám zajištění procesu řízení profesionálem v oblasti strategických aliancí patří především:

- rychlá a efektivní exekuce standardizovaných procesů a úkolů
- zavádí řád a eliminuje chaos. Řídí se pravidlem: každý musí vědět, kdo co dělá
- zajišťuje odbornost a rozvoj know-how uvnitř i napříč spolupracující organizací
- zajišťuje stabilní pracovní prostředí pro všechny zúčastněné

V okamžiku, kdy je řízení aliance svěřeno do rukou nezkušeného manažera nebo delegováno na manažera vykonávajícího jinou podnikovou činnost, může dojít k negativním trendům nebo aspektům, které mohou poškodit nově vzniklou alianci. Jsou to především:

- Atomizace a tunelové vidění: jde hlavně o omezený pohled optikou jednotlivých společností nebo oddělení. V tomto případě nedochází ke spolupráci a sdílení potřebných informací mezi podniky.
- Preference vertikálních linií pro tok informací a úkolů: toto je převážně slabina v direktivně řízených společnostech, kdy se rozhodovací pravomoc koncentruje k rukám jednoho jediného člověka.
- Neznalost procesu a nemožnost jejich nastavení. Nikdo nemá přehled, co se děje a vzniká chaos.
- Juniorní nebo delegovaný manažer nedokáže předem odhadnout blížící se krizovou situaci, vyhodnotit její možné dopady a problém včas eskalovat.

3.3 Zhodnocení výsledků výzkumu

Na základě analýz hloubkových rozhovorů, následných konzultací a studiem odborné literatury je možné konstatovat, že strategické aliance jsou pro sledované podniky přínosem. Hlavním zjištěním je, že různé formy aliančních partnerství přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na současném globálním trhu. Obecně lze říci, že z *kvantitativního pohledu jsou přínosy* strategických aliancí buď ve zvýšení výnosů participujících partnerů, nebo ve snížení nákladů. Tento fakt byl potvrzen většinou respondentů a doložen na konkrétních příkladech společností Reckitt Benckiser, BSH, Groupe SEB a Nestlé. Měřitelné přínosy byly pro firmy převážně ve formě vyšších zisků, silnějšího tržního postavení, získání konkurenční výhody a dominancí v určitém segmentu. Snížení nákladů plynoucích z jednotlivých aliancí nebyly respondenty přímo zmíněny v hloubkových rozhovorech, ale posléze v průběhu konzultací. Při přípravě analýzy přínosu pro společnost Reckitt Benckiser byl autorem práce a zástupcem společnosti předložen přínos ve výši 39 milionů korun. Část tohoto výnosu byla jistě umořena investicí do aliančního projektu, ale dle informace zástupců společností Reckitt Benckiser a BSH byly tyto investice velice efektivně využity v porovnání se skutečností, pokud by společnosti postupovaly samostatně. Z osobních zkušeností autora práce, který v oblasti strategických aliancí pracuje řadu let, je možno připustit, že návratnost investic je v takovýchto projektech velice dobrá.

Na základě tohoto kvantitativního pohledu a doložení analyzovaných dat můžeme konstatovat, že první stanovená hypotéza, že strategické aliance posilují tržní hodnotu společnosti, které jsou součástí této aliance, je potvrzená a pravdivá.

Další přínosy autorem sledovaných strategických aliancí je možné spíše hodnotit z kvalitativního pohledu využitím hloubkových rozhovorů a informací z konzultací. Důvodem jsou převážně velká omezenost dotazovaných ke sdílení informací, různorodost partnerství, různorodost cílů, různý pohled na sledování výkonnosti aliance, různorodé dovednosti manažerů, atd. Kvantifikovat přínos aliance z hlediska učení a růstu know-how je velice obtížné u jedné společnosti a následně tento výstup srovnat se standardy druhé společnosti je skoro nemožné. V této oblasti by bylo nutné porovnat specifické i nespécifické znalosti manažerů, porovnat lidské zdroje, formu komunikace

a tok informací vně i mimo společnost a mnoho dalších parametrů. Kvalitativní pohled tedy umožňuje rozlišovat bohatší spektrum přínosů pro jednotlivé sledované subjekty.

Analýzou rozhovorů a jednotlivými vstupy dotazovaných respondentů můžeme konstatovat, že druhá hypotéza: „Strategické aliance, které byly zavedeny na základě předem definovaných kritérií řízení, vykazují vyšší úspěšnost“, je potvrzena a pravdivá. V rozhovorech a na konkrétních příkladech zástupci všech dotazovaných společností uvedli příklad kritérií, která je nutno splnit před založením aliance. Zástupce společnosti LG potvrdil, že aliance bez předem definovaných kritérií a stanovených procesů je pro společnost velký problém.

Podobně autor práce přistupoval k ověření třetí hypotézy: „Strategická aliance řízená profesionálním a zkušeným aliančním manažerem je ve svém procesu řízení efektivnější a vykazuje méně chyb.“ I tuto hypotézu na základě dostupných kvalitativních dat můžeme prohlásit za potvrzenou a pravdivou. Rovněž v tomto případě všichni respondenti uvedli pádné argumenty pro nutnost řídit strategické aliance profesionálním aliančním manažerem. Pro důležitost svědčí i fakt, že všechny dotazované společnosti mají v rámci své společnosti vedené oddělení Strategických aliancí, které je součástí vnitřní struktury podniku. Společnosti Nestlé a Groupe SEB v průběhu hloubkových rozhovorů dokonce potvrdily, že na lokální úrovni nemohou navazovat nová partnerství, neboť tato kompetence spadá výhradně do jejich centrální. Obdobně se vyjádřili i zástupci z finančního sektoru, kteří důležitost profesionálního aliančního manažera odůvodnili i faktem, že je tato podnikatelská oblast pod drobnohledem ČNB a dalších státních orgánů (Ministerstvo financí atd.). Chybovat v tomto odvětví je příliš nákladné a důsledky mohou být horší než jen finanční ztráta či postih. Ztráta reputace, důvěry a kredibility, to je to podstatné, na čem zde hodně záleží.

3.4 Diskuze

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výhody a přínos výběru a řízení strategických aliancí dle předem definovaných podmínek pod vedením profesionálního aliančního manažera. Teoretická část je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. První objasňuje samotné základy strategických aliancí a detailněji rozvádí její základní formy, důvody pro vytvoření, řízení a popisuje některá vybraná rizika. Druhá teoretická část je již zaměřena na samotný výběr aliančního partnera a řízení strategických aliancí v hlubším detailu. Pro praktické využití této práce autor nastudoval nejen českou odbornou literaturu, ale soustředil se především na zahraniční zdroje. Zahraniční zdroje jsou mnohem aktuálnější a přinášejí více pohledů na řízení strategických aliancí.

Na základě studia odborné literatury a osobních zkušeností je autor přesvědčen, že strategické aliance mají v našem moderním globálním a silně konkurenčním prostředí své nezastupitelné místo. Rovněž nabyl přesvědčení, že přínos strategických aliancí je daleko větší, než autor mohl popsat v této diplomové práci. V diplomové práci na konkrétních příkladech jsou uvedeny ekonomické přínosy strategických aliancí. Další přínosy jsou patrné ve formě know-how a sdílení tolik potřebných informací. Tyto aspekty spolupráce jde jen velice těžce kvantifikovat, protože si je každý z oslovených respondentů střeží jako oko v hlavě.

Na druhou stranu je na místě zmínit i fakt, že některé společnosti využívají strategické aliance k nekalým praktikám. Předstíráním zájmu o alianci se dostanou k důvěrným informacím, nebo jsou schopni obsadit svým produktem část trhu a úplně eliminovat konkurenci. Možností, jak zneužít partnerství, je mnoho. Tématem této diplomové práce byl přínos aliancí, avšak autor práce věří, že velice zajímavým tématem a protipólem může být práce zaměřená na negativní dopady při zneužití strategických aliancí.

V průběhu hloubkových rozhovorů a následných konzultací s respondenty autor diplomové práce nabyl přesvědčení, že jedním z nejzákladnějších parametrů úspěšné spolupráce je schopnost vybudovat a udržet si důvěru. Důvěra byla skloňována v okamžicích, kdy bylo třeba udělat zásadní rozhodnutí v projektu. Zástupci z finančního sektoru důvěru stavěli na první příčku z klíčových faktorů budování efektivní aliance.

Autorovým záměrem bylo rovněž napsat diplomovou práci, která v praktické části popíše princip řízení strategické aliance a na vizualizacích zdůrazní podstatné aspekty, které se dají rovněž využít v praktickém životě. Výzkumem se autor snažil zjistit ty podstatné informace, které pomohou budoucím aliančním manažerům v budování kvalitní a efektivní strategické aliance.

ZÁVĚR

Teoretická i praktická část této diplomové práce měla za cíl zhodnotit výhody a přínos výběru a řízení strategických aliancí dle předem definovaných podmínek pod vedením profesionálního aliančního manažera. Vedením hloubkových rozhovorů se sedmi zástupci velkých společností, zabývajících se aliančními projekty a následnou analýzou, je možno konstatovat, že strategické aliance mají pro sledované společnosti přínos. Řízení aliance pod vedením profesionálního manažera a na základě předem stanovených postupů a podmínek je pro zainteresované společnosti přínosem. Stanovené hypotézy se podařilo na základě kvalitativních a kvantitativních dat potvrdit.

Teoretická část byla autorem zpracována do logické a přehledné formy, kterou je možné použít jako výchozí materiál pro další studium strategických aliancí. Součástí teoretické části je i zpracovaný příklad jedné z nejúspěšnějších strategických aliancí Renault - Nissan, která je uvedena v příloze této práce. Čtenáři přibližuje strategické aliance jako komplex činností, které na sebe navazují, doplňují se a zasahují do mnoha různých odvětví a disciplín. Podstatným prvkem úspěchu aliance je i jeho vůdčí postava, která projekt řídí. V tomto případě šlo o silnou osobnost generálního ředitele společnosti Renault-Nissan, pana Carlose Ghosana.

Praktická část diplomové práce přibližuje na konkrétních příkladech hlavní přínosy strategických aliancí. Pro většinu dotazovaných společností to byl ekonomický přínos. Na příkladu strategické aliance BSH – RB je tento přínos kvantifikován do podoby navýšení zisku a zajištění dominantního postavení v nově vytvořené produktové kategorii. Další přínosy spatřovali respondenti v mnoha různých oblastech, vždy podle jejich interních cílů a zadání. Obecně můžeme konstatovat, že tato práce potvrzuje přínos strategických aliancí a respondenti v hloubkových rozhovorech poukázali na různé oblasti, kde přínos spatřují.

Strategické aliance a jiné formy volnější či těsnější spolupráce přinášejí firmám nové možnosti, příležitosti a budoucnost. Popsaný životní cyklus aliance je proces, na který se musí každý z partnerů řádně připravit a být schopen jej řídit. Vzájemný vztah partnerů postavený na důvěře je klíčovým faktorem úspěchu mnoha aliančních projektů. Přínosy strategických aliancí jsou obrovské a budoucnost je otevřena novým přístupům a formám spolupráce. Zvládnout vše sami v neustále se měnícím konkurenčním

prostředí je každým dnem těžší a těžší. Ten, kdo dříve pochopí výhody aliancí a bude k nim přistupovat s pozitivním vnímáním, zajistí své společnosti další růst a svým zákazníkům lepší služby nebo produkty.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.

HÁLEK, I. a kol. Síť malých a středních podniků v ČR in BLAŽEK, L. (ed.) *Vývojové tendence podniků IV, Svazek II*. Brno: MU, 2008, ISBN 978-80-210-4723-5, s. 299-331

HESKOVÁ, Marie. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-048-0

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KINDL, J. *Kartelové a distribuční smlouvy. Teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7400-136-9

KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2791-9.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastery a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-190-4.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7661-099-6.

VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARD-PIETER DE MAN. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 1118486390.

BELLAMY, CH., CHILD, G. *European Community Law of Competition*. 6th ed. London: Sweet & Maxwell, 2008, 1680 s. ISBN 978-0-19-928651-5

BOWEN, John J. a Paul BRUNSWICK. *Building Powerful Strategic Alliances: How to Leverage Today's Most Effective Business-Building Strategy*. San Martin, USA: TKO Management Associates, 2014. ISBN 0984853731.

CARTWRIGHT, Susan, Cary L. COOPER a Sue. CARTWRIGHT. *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996. ISBN 0750623411.

DAS, T. K. *Governance Issues in Strategic Alliances: (Research in Strategic Alliances)*. New York, USA: Information Age Publishing, 2016. ISBN 1681235005.

DUSSAUGE, Pierre. a Bernard. GARRETTE. *Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances*. New York: John Wiley, 1999. ISBN 0471974927.

HOANG, H. a F. ROTHÄRMEL. *The Impact of General and Partner-specific Alliance Experience on Joint R & D Project Performance*. INSEAD, Cadex, Francie, 2005. INSEAD. Vedoucí práce H. Hoang.

KUNITZKY, Ron. *Partnership marketing: how to grow your business and transform your brand through smart collaboration*. Mississauga, Ont.: J. Wiley, c2011, xxii, 233 p. ISBN 978-047-0676-707.

MAZZOTTI, Valerie L. a Dawn A. ROWE. *Building Alliances: A How-to Manual to Support Transitioning Youth*. USA: Council for Exceptional Children, 2015. ISBN 978-0-86586-495-5.

North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990, 153 s. ISBN 978-0521-39734-6

PETER LORANGE AND JOHAN ROOS. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. [New ed.]. Cambridge, Mass: Blackwell, 1993. ISBN 1557864977.

RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, c2001, viii, 213 p. ISBN 978-007-1373-586.

ROBERTS, Joan M. *Alliances, coalitions, and partnerships: building collaborative organizations*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, c2004. ISBN 0865715165.

REUER, Jeffrey J., ed. *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925654-3.

SCHULTZ, Don E, Stanley I TANNENBAUM a Robert F LAUTERBORN. *The new marketing paradigm*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, c1994, xvii, 218 p. ISBN 08-442-3452-4.

STEINHILBER, Steve. *Strategic alliances: three ways to make them work*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 1422125882.

TJEMKES, Brian a PEPIJN VOS AND KOEN BURGERS. *Strategic alliance management*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2012. ISBN 0415681286.

YOSHINO, M a U RANGAN. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1995, s. 259. ISBN 0875845843.

ZEY, Michael G. *The mentor connection: strategic alliances in corporate life*. New Brunswick, U.S.A.: Transaction Publishers, c1991. ISBN 0887388655.

Seznam použitých internetových zdrojů

Alliance Facts & Figures 2014. In: *Http://www.nissan-global.com* [online]. 2014 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

Analyses the leadership of Carlos Ghosn, CEO of Nissan Motor Corporation Essay [online]. USA, 2013 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://studymoose.com/analyses-the-leadership-of-carlos-ghosn-ceo-of-nissan-motor-corporation-essay>

Anand, B. N. and Khanna, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strat. Mgmt. J.*, 21: 295–315. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O

Collaboration Continuum. *Frost & Sullivan: Growth Team Membership* [online]. North America: Frost & Sullivan, 2015 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.frost.com/c/10483/home.do>

DR. NIESTEN, Eva a Albert PROF. DR. JOLINK. THE IMPACT OF ALLIANCE MANAGEMENT CAPABILITIES ON ALLIANCE ATTRIBUTES AND PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW. In: *Www.scheller.gatech.edu* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/./06JBV.pdf>

GUARNIERI, Patricia a Adiel Teixeira de ALMEIDA. Framework to manage suppliers for strategic alliances with a multicriteria method. *Production* [online]. 2015, **25**(3), 713-724 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1590/0103-6513.132213. ISSN 1980-5411. Dostupné z: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132015000300713&lng=en&nrm=iso&tlng=en

HOETKER, Glenn a Thomas MELLEWIGT. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal* [online]. 2009, 30(10), 1025-1044 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1002/smj.775. ISSN 01432095. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.775>

http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I&dLetter=I>

<http://www.strategic-alliances.org/>

<http://www.altreya-consulting.com/wp-content/uploads/2010/12/Cultural-Differences.pdf>

Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. *Www.pwc.com* [online]. Delaware, USA: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en/deals/publications/joint-ventures-strategic-alliances.html>

KALE, Prashant a Harbir SINGH. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal* [online]. 2007, **28**(10), 981-1000 [cit. 2017-01-05]. DOI: 10.1002/smj.616. ISSN 01432095. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.616>

KOSCHE, Henk. PRODLAB.COM. *Survey: coffee maker* [online]. 2009 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: http://www.prodlab.com/forschung/teaching/diplome/matrix-2-coffee_en

MAREŠ, David. Strategické aliance [online]. 2004 [cit. 2016-12-08]. 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).

Megamergers Accelerating Strong Trends That Are Reshaping the Global Automotive Industry's Approach to the Car Buyer. In: *The Free Library* [online]. May 16, 2000. NEW YORK: BUSINESS WIRE, 2000 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: <http://www.thefreelibrary.com/Megamergers+Accelerating+Strong+Trends+That+Are+Reshaping+the+Global...-a062109406>

NKRUMAH, Sharon a Jenny STRAND. *Marriage of Convenience or Strategic Alliance?: A Case Study on Renault and Nissan* [online]. LINKÖPING, SWEEDEN, 2005 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20047/FULLTEXT01.pdf>. Case Study. Linköping University. Vedoucí práce Sharon Nkrumag.

Not Your GrandMother's Coffee Reasters. In: *D.E MASTER BLENDERS 1753 B.V.* [online]. 2012 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.demasterblenders1753.com/en/Media/presentations-and-reports/#Tabs>

Philips backgrounder Senseo reaches 10 million happy users. In: [online]. 21.09.2005 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.newscenter.philips.com/main/standard/about/news/news/archive/news2005/article-15115>

PARK, N. A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. *Journal of Management* [online]. 2004, 30(1), 7-27 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1016/j.jm.2002.11.001. ISSN 01492063. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149206303001028>

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Dictionary* [online]. 2014 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I&dLetter=I>

www.strategic-alliances.org; The Association of Strategic Alliances Professionals, Fourth State of Alliance Management Survey 2012;

<https://group.renault.com/en/our-company/a-group-an-alliance-and-partnerships/our-alliance-with-nissan/>

PRASHANT, K. a S. HARBIR. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives* [online]. 2009, **23**(3), 45-62 [cit. 2017-01-05]. DOI: 10.5465/AMP.2009.43479263. ISSN 1558-9080. Dostupné z: <http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMP.2009.43479263>

ROSTOUCÍ ZÁJEM O FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICĚ A NA SLOVENSKU!. *Http://www.topfranchising.cz* [online]. Praha: topfranchising.cz, 2016 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/byznys-aktuality/rostouci-zajem-o-franchising-v-ceske-republice-a-na-slovensku/>

SCHILKE, O. a A. GOERZEN. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* [online]. 2010, **36**(5), 1192-1219 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1177/0149206310362102. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310362102>

ŠVASTA, J., MALÍKOVÁ, Z., RŮŽIČKOVÁ, E. *Změny podmínek synergie*. c2011 [cit. 2016-12-20]. Dostupné na www: <http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pef_2212-1.pdf>.

SUSINI, Jean-Paul. *The Determinants of Alliance Performance:: Case Study of Renault & Nissan Alliance* [online]. Hokkaido, Japan, 2004 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/5398/3/EJHU_v33_p232-262.pdf. Economic journal of Hokkaido University, 33: 232-262. Hokkaido University. Vedoucí práce Susini Jean-Paul.

VAN GILS, A. a P. S. ZWART. Alliance Formation Motives in SMEs: An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal* [online]. 2009, **27**(1), 5-37 [cit. 2017-01-09]. DOI: 10.1177/0266242608098345. ISSN 0266-2426. Dostupné z: <http://isb.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0266242608098345>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická aliance v rámci strategických partnerství.....	19
Obrázek 2: Strategická aliance a oblasti působení.....	20
Obrázek 3: Klíčové oblasti pro zaměření na snižování rizik	29
Obrázek 4: Stupňování řízení aliančního partnerství.....	32
Obrázek 5: Životní cyklus a klíčové faktory aliance	33
Obrázek 6: Mapování partnerství a rolí	35
Obrázek 7: Stupňování řízení aliančního partnerství.....	43
Obrázek 8: Příklad kodifikovaného nástroje pro správu aliance	47
Obrázek 9: Kontinuita spolupráce	51
Obrázek 10: Délka trvání aliance (roky).....	52
Obrázek 11: Analýza přínosu strategických aliancí pro společnost RB.....	69
Obrázek 12: Proces řízení aliančního partnerství a projektu	82
Obrázek 13: Prodeje osobních aut v roce 2013	XLI

Seznam grafů

Graf 1: Prodeje kávy	61
Graf 2: Vývoj prodeje kávovarů v České republice	62
Graf 3: Prodej kávovarů v České republice od října 2012 do října 2014	63
Graf 4: Prodejní výsledky automatických myček nádobí Bosch v ČR.....	65
Graf 5: Růst penetrace myček v České republice (1995 – 2013)	66
Graf 6: Tržní vývoj formátů detergentů do myček nádobí: 2004 – 2014.....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro účel zpracování praktické části diplomové práce.....	I
Příloha B - Scénář hloubkového rozhovoru Reckitt Benckiser	III
Příloha C - Scénář hloubkového rozhovoru LG Electronics	VIII
Příloha D - Scénář hloubkového rozhovoru BNP Paribas Cardif.....	XVI
Příloha E - Scénář hloubkového rozhovoru Nestlé CZ	XXII
Příloha F - Scénář hloubkového rozhovoru Group SEB.....	XXVI
Příloha G – Scénář hloubkového rozhovoru BSH domácí spotřebiče	XXX
Příloha H – Scénář hloubkového rozhovoru AWP P&C	XXXV
Příloha I - Shrnutí hloubkových rozhovorů	XXXIX
Příloha J – Příklad úspěšné strategické aliance	XL

Příloha A - Dotazník pro účel zpracování praktické části diplomové práce

DOTAZNÍK

pro účel zpracování praktické části diplomové práce.

Dotazované obchodní společnosti: Reckitt Benckiser, LG Electronics, BNP Paribas Cardif, Nestlé CZ, Groupe SEB CZ, BSH domácí spotřebiče, AWP P&C.

Scénář hloubkového rozhovoru

Identifikace dotazovaného

Společnost	
Jméno	
Funkce	
Oddělení	
Datum rozhovoru	
Metoda	

ÚVOD (10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY (10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti, a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

*Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?
V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?
Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?
Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?
Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?*

ZÁVĚR

(5 minut)

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha B - Scénář hloubkového rozhovoru Reckitt Benckiser

Identifikace dotazovaného

Společnost	Reckitt Benckiser
Jméno	---
Funkce	Senior Strategic Alliance Manager
Oddělení	Strategic Alliance
Datum rozhovoru	05. 12. 2016
Metoda	Telefonický rozhovor formu hloubkového rozhovoru

ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti Reckitt Benckiser a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

Ve společnosti jsem zaměstnán od roku 2006. Nastoupil jsem přímo do oblasti strategických aliancí a kooperace. Dříve jsem pracoval na pozici marketingového manažera a strategické aliance byla pro mne novinka a velká výzva. Jsem rád, že jsem se takto rozhodl.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

Velice zajímavá nabídka a možnost pracovat s něčím úplně novým. Rovněž bylo zajímavé hledat nové možnosti rozvoje obchodních či marketingových příležitostí a k tomu využít know-how jiných společností. V neposlední řadě v marketingu a na pozici marketingového manažera jsem byl již příliš dlouho a práce se mi zdála poslední dobou hodně stereotypní.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

Pokud bych hovořil za celé oddělení, tak je to hodně, řádově kolem 30ti. Já osobně řídím šest projektů.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

Nyní jsem tři, ale v současné době hledáme čtvrtého. Práce a partnerů je hodně a tak další zkušený člověk by se nám hodil.

<p>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)</p>
--

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Ano určitě a to nejen pro ČR. Naše oddělení zajišťuje projekty s partnery, které mají dopad vždy na určitý region nebo celou produktovou kategorii, popřípadě značku.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

V současné době máme již přesně stanovená kritéria, podle kterých vybíráme. Tyto kritéria byla nastavena na základě dlouhodobých zkušeností a dodržovat je se nám již mnohokrát vyplatilo. V samé podstatě nejde o nic složitého, jde jen o to si nastavit správný proces, definovat klíčová kritéria a to vše pak následně dodržovat. Při výběru nového partnera si nejdříve přesně nastavíme, jaké jsou naše cíle (cíle projektu), nebo rovněž co od partnerství očekáváme. Na základě těchto cílů mapujeme trh v dané oblasti a hledáme partnera/společnost, která bude pro náš projekt odpovídající. Někdy potřebujeme se zaměřit na distribuci, tak hledáme ideálního partnera, který nám může v rámci dlouhodobé spolupráci poskytnout výhodu v této oblasti. Pokud se jedná o vývoj nového produktu nebo využití nové technologie, proces je velice podobný. V každém případě musíme být schopni i my nabídnout něco našemu novému partnerovi. Spolupráce musí být přínosná pro nás oba. Vždy se snažíme najít win-win řešení.

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Řízení strategických aliancí nebo i jiných forem partnerství je mnohdy složité. Každá společnost má své zvyky, procesy a postupy. Sjednotit toto je v mnoha případech nemožné. Proto se raději soustředím na vytvoření nového procesu řízení, který bude

vyhovovat oběma subjektům. Mám již předem nastavenou kostru spolupráce, kterou pak s partnerem ladíme do takové podoby, aby byla přijatelná a hlavně funkční. Snažíme se našim budoucím partnerům pomoci s budováním a řízením aliancí, protože většinou tuto zkušenost ještě nemají. V těchto případech jim dělám průvodce a ukazuji, co a jak se musí udělat. Někdy se nechají vést, ale někdy je to obtížné. Záleží to partner od partnera. Velice důležité je získat vzájemnou důvěru hned v počátcích spolupráce a tu neustále budovat. Transparentně komunikovat a být v neustálém kontaktu. Nastavení pravidelných schůzek, zápis úkolů a postupů je samozřejmostí. Vše, na čem se dohodneme v průběhu výběru aliančního partnera je dobré napsat do smlouvy.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

Každý z manažerů, který řídí nějakého partnera, dává důraz na jinou oblast. Je to spojené s konkrétním partnerem. Alespoň já jsem o tom přesvědčen. Mám partnera, u kterého je velice důležité se pravidelně osobně stýkat a mezitím spolu alespoň jednou týdně hovořit telefonicky. Pokud bych to neudělal, druhá strana by zvolnila tempo a termín by se začal posouvat. U jiného partnera byla zase velice důležitá, a pořád je, vybudovat si důvěru a tu pak udržovat. Jde o partnera z Asie, který si k sobě pustí opravdu jen někoho, koho velice dobře zná a můžeme mu plně důvěřovat. Vybudovat tuto důvěru mi trvalo přibližně dva roky. Tento partner dává přednost velice dobrým vztahům a ty jdou pro něj prioritní. Další partner je hodně zaměřen na plnění stanovených cílů a termínů. Zde je proto třeba řídit celý proces tak, aby partner viděl při každé příležitosti, že se věci posouvají dopředu a nastavené dílčí cíle jsou plněny. Tento partner rovněž požaduje v případě komplikace na projektu, jeho okamžité řešení. Každý problém musí být zaznamenán a být navrhnuté řešení. Pokud je komplikace větší a ohrozí to dílčí cíl nebo celý výsledek, musí být okamžitě problém eskalován na příslušného vedoucího pracovníka. Vše se musí projednávat s vědomím obou partnerů.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

Pokud se vyskytne problém, okamžitě jej řešíme. Nesmí se nic nechat na později. Prvním krokem je detailní analýza. Následuje operativní schůzka s partnerem při které se projednají známá fakta a rozhodne se následujících krocích, včetně toho kdo na tom bude pracovat, koho a kdy bude informovat. Pokud jde o větší problém vše se dle

předem nastavených pravidel musí eskalovat. V eskalačním procesu jsou jasně a přesně definovány role a odpovědnosti jednotlivých manažerů. K tomuto účelu máme připravenou i tabulku, do které je každý vedoucí projektu / alianční manažer povinen zaznamenat kdo se projektů účastní, jeho jméno, pozici ve firmě, jeho stanovené role a odpovědnosti. Každý z manažerů v projektu musí mít protějšek z druhé společnosti. Je to důležité v okamžiku, kdy je třeba řešit konkrétní specifickou věc. Marketingový člověk přeci nemůže řešit právní záležitosti a obráceně.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

Vzhledem k tomu, že máme mnoho partnerství, mohu říci, že těch oblastí je opravdu hodně. Základní oblastí je marketing. Máme partnery, se kterými přinášíme nové produkty na trhy a jediné společnou komunikací uceleného konceptu dosáhneme požadovaných výsledků. Dále to jsou distribuční partneři, které potřebujeme k tomu, abychom naše výrobky dostali k zákazníkům ve správný okamžik a na relevantní místo.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Řídíme jak dlouhodobé strategické partnerství, tak i krátkodobé. Hodně to záleží na tom, čeho chce projektem dosáhnout. Například v případě partnerství s výrobcí praček se snažíme vždy o dlouhodobou spolupráci. Smlouvy jsou uzavřeny na tři roky s možností prodloužení. Tato partnerství jsou pro nás strategická, protože loga partnerů se používají při komunikaci značky Calgon. Jistě znáte „přední výrobci praček doporučují Calgon ...“. Dohoda není pouze o možnosti využití jejich log. Spolupráce je mnohem širší a obsahuje rovněž společné testování výrobků, ať již praček nebo i Calgonu. Navzájem si poskytujeme know-how z oblasti technické a chemické s cílem přinášet na trh inovace, které naši a jejich zákazníci ocení. Společná komunikace je již jen třešničkou na dortu. Na druhou stranu máme partnery, se kterými spolupracujeme jen velice krátce. Jde většinou o jednoroční spolupráci. Jde převážně o komunikaci nebo distribuci produktů do nových prodejen. Interně tomu říkáme „Pilot“. Je to takový malý test. Pokud se test povede a zákazníci výhody projektu ocení, je možnost spolupráci prodloužit. Ale to se často nestává.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Věřím, že velice dobře. Každý rok musíme absolvovat povinná školení, na kterých se dozvídáme, mnoho nových informací z jiných oblastí strategických aliancí. Je to opravdu přínosné. Člověk zjistí kde, a co dělají jinak a jaké výhody to přináší. Pak se to snažíme aplikovat do naší společnosti a využívat to. To že dobře využíváme strategické aliance a partnerství svědčí i to, že jeden z našich předních a strategických partnerů s námi spolupracuje již od konce šedesátých let minulého století. To je opravdu dlouhá doba. To že dobře naše společnost využívá strategická partnerství, svědčí i to, že každým rokem prověřujeme a analyzujeme nové partnery, kteří mají zájem o vzájemnou spolupráci. Bohužel nás je v oddělení omezený počet a rovněž společnost nemůže spolupracovat s každým a proto si pečlivě vybíráme nejen partnera, ale i to jak aliance zapadne do našich strategických cílů. Máme mnoho úspěchů a každým rokem děláme pro naše vedení komplexní vyhodnocení efektivity aliančních projektů. Pokud bychom nepřinášeli úspěch ve formě zisku, asi bychom tu už jako oddělení nebyly.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

Řízení strategických aliancí nebo partnerství je vždy proces, na kterém se musí bezprostředně podílet všechny organizace zapojené do procesu. Pokud jeden z partnerů není schopen řídit partnerství efektivně naruší to celý proces. Druhého partnera to vysiluje a nakonec vše zanikne. My se snažíme ze všech sil, aby naše schopnosti řídit jakoukoli formu partnerství byla co nejefektivnější a pokud možno bez chyb. Na principu řízení se s partnerem vždy na začátku projektu dohodneme a stanovíme si kdo je za co odpovědný a jak se bude postupovat. Přesně a předem nastavená pravidla jsou velice důležitá. Naše schopnost je velice dobrá i proto, že se vždy snažíme v procesu řízení vše držet v našich rukou a udávat tempo. Určitě to znáte z vlastní zkušenosti, v každém kolektivu, práci atd. musí být někdo, kdo to táhne. Prostě každý tým potřebuje tahouna, energického, schopného člověka, který motivuje a dodává všem energii. To je naše velká zkušenost z dřívějšíka. Pokud projekt nemá lídra, tedy toho tahouna, budou následovat jen komplikace.

ZÁVĚR	(5 minut)
--------------	-----------

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha C - Scénář hloubkového rozhovoru LG Electronics

Identifikace dotazovaného

Společnost	LG Electronics
Jméno	---
Funkce	Produktový ředitel
Oddělení	Marketing
Datum rozhovoru	28. 11. 2016
Metoda	Telefonický rozhovor

ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti LG Electronics a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

Do společnosti LG Electronics jsem nastoupil hned po ukončení vysokoškolského studia. Nejdříve jsem pracoval v obchodním oddělení, poté jsem přešel do marketingového oddělení, kde jsem již zůstal. V marketingovém oddělení se soustředíme na produkty, jejich inovace, nové funkce, design atd. Komunikaci a reklamu nám zajišťují kolegové z komunikačního oddělení. Strategické aliance v naší společnosti jsou zavedeny již velice dlouho. První aliance byly vytvořeny v jiných odděleních, jako například divize mobilních telefonů, televizí a počítačů. Naše oddělení se věnuje pračkám, myčkám a sušičkám a nebylo do nedávna natolik strategické. My jsme (oddělení bílé techniky) jsem začali spolupracovat a navazovat alianční partnerství až kolem roku 2000. Musím říct, že šlo spíše o poradenství, nebo určitou formu výměny know-how. Já jsem byl rád, že již od samého počátku jsem byl v týmu, který se postupně

soustředil i na strategické aliance. Takže aliance dělám již 16 let a to je opravdu dlouhá doba.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

V podstatě jen zvědavost. Strategické aliance u nás nejdříve jen určitá a velice jednoduchá forma vzájemné spolupráce vznikla tak trochu náhodou. Jedna společnost měla zájem o spolupráci a tak jsem se toho s kolegou ujal.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

V rámci naší celé společnosti je to opravdu hodně partnerů a ani Vám přesné číslo nejsem schopen říci. Kolegové v divizi mobilních telefonů mají asi nejvíce. V naše oddělení bílé techniky se jedná řádově o desítky. Máme je však rozdělené do několika oblastí, a každé se věnuje někdo jiný. Já se starám o marketingové a produktové aliance, technologické aliance atd. jsou zajištěny odpovědným oddělením.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

Jak již jsem říkal, strategických partnerství máme v celé společnosti hodně a tomu bude jistě odpovídat i počet manažerů, kteří se tomuto budou věnovat. Opět přesné číslo Vám neřeknu. V našem oddělení to jsou čtyři lidé. Jejich práce však není jen řízení strategických aliancí, hlavní náplní práce je produktový marketing.

OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

(35 minut)

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Ano, jistě jsou. I když v poslední době zájem poněkud opadl. Ještě v letech 2010 až 2014, byla partnerská aktivita na lokální úrovni docela zajímavá. Nyní je však vše v rukou centrály společnosti a země samotná si může dovolit jen tu a tam nějakou malou promo akci. Strategické věci se řeší centrálně pro všechny země.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

V našem oddělení produktového marketingu podle, kterých se řídíme. Pokud nás nějaká společnost osloví, nejdříve si o něm zjistíme co nejvíce informací. Takovou analýzu společnosti. Zjišťujeme, s kým primárně již spolupracoval a spolupracuje, na jakých projektech s jakým výsledkem. Posuzujeme i velikost partnera – po finanční stránce, obor podnikání, znalost jeho značek, služeb, postavení na trhu. Velice důležitým bodem pro nás je otázka v čem může být tento partner pro nás přínosný. Toto musíme kvantifikovat do čísel, tedy nějakého zisku. Rovněž si zjišťujeme informace o manažerech, kteří tam pracují a jakou mají firemní kulturu. Pokud z této analýzy usoudíme, že partner může být pro nás zajímavý dohodneme si schůzku, na které nám potenciální partner představí svoji společnost a hlavně svůj nápad, koncept, tedy důvod spolupráce. Zajímavé je, že někdy menší partner přijde s opravdu zajímavým konceptem. Pak je však u nás potíž, jak takový koncept s poměrně malým partnerem uvést k životu. Někteří totiž mají představu, že nám dají nápad a my vše odpracujeme a rovněž zainvestujeme. Bohužel takto to opravdu nechodí. Posuzujeme riziko a v tomto případě se obávám že velká část rizika leží je na nás. V případě velkých partnerů naopak musíme být velice obezřetní, protože tito partneři již mají zkušenost s aliančními projekty a mohou sledovat čistě jen svůj zájem. V takových to případech postupujeme velice obezřetně a často proces namlouvání trvá dlouho. Ano výjimkou není ani rok. V prvním kroku opět zjišťujeme vše co se z dostupných zdrojů zjistit dá. Poté si sedneme s vedením a nastíníme oblasti pro nás zajímavé rozvíjet s tímto partnerem a dohodneme se na dalším postupu. Ten je většinou, že se někdo na nižší manažerské úrovni potká se zástupci oné společnosti a vyslechne si jejich záměr. Ten následně interně tlumočí celému týmu. Koncept je pak pečlivě posouzen. Zaměřujeme se na otázky co nám to přinese, co to přinese partnerovi, co to přinese zákazníkům, jaké zdroje budeme muset investovat a jaké zdroje bude muset investovat potenciální partner. Potíž také je, že potenciální partner má zájem spustit projekt co nejdříve, avšak v našem případě to není možné. Musíme brát v potaz již běžící projekty, projekty, které jsou již plánované a mají svůj časový harmonogram. Jen tak něco upřednostnit je velice těžké. Jsme opravdu velká společnost a plánování je pro nás důležité. Bez řádného naplánování a odsouhlasení zdrojů od vedení společnosti se do žádného projektu nemůžeme pustit.

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Částečně jsem proces již popsal, ale rozvedu to více na projektu, který už běží. Řízení aliančního projektu je u nás hodně podobné, jako v oblasti obchodní. Za partnera je vždy odpovědný jeden alianční nebo v našem případě produktový manažer. Ten si jako první zajistí u partnera člověka se kterým bude vše řešit. Komunikace tedy musí probíhat přes jednoho člověka, který je o všem informován a vše řídí. Jedině tak se dá zajistit hladký průběh spolupráce. V případě potíží to zjistí jako první a může vše okamžitě řešit nebo eskalovat na příslušné manažery. Zkušenost kdy jednoho partnera řídí více lidí nám v minulosti ukázalo že to je špatná metoda. Ve finále nikdo pořádně nemá přehled kdo co dělá, v jakém stádiu jsem a co je nehorší, nikdo nemá pocit odpovědnosti. Proto je vše pečlivě zaznamenávané a vše musí proudit přes odpovědného manažera. Ten nejen že monitoruje celý proces spolupráce, ale rovněž stanovuje jednotlivé úkoly, časový harmonogram, deleguje práci na další manažery a následně vše koordinuje. Rovněž o dílčích krocích informuje zástupce z partnerské organizace. Musím zmínit, že se nám osvědčilo zjistit si kdo na projektu bude z naší strany a ze strany partnera pracovat. Na každé úrovni a v každém oboru musí být zajištěn odpovídající protějšek. Takže náš manažer zajišťující komunikaci musí vědět kdo zajišťuje komunikaci na straně partnera a s ním úzce spolupracuje. To platí i v případě právníků, financí, produktu a vedení společnosti. Alianční manažer komunikuje s partnerem v podstatě každý den. Zajišťuje běžný chod projektu a informuje o postupech naše vedení. V rámci řízení máme nastaveny pravidelné schůzky na vyšší úrovni, kterých se již účastní i vedoucí pracovníci. To je jednou za tři měsíce. Zde se všichni sejdeme, včetně partnera, a prezentují se dosavadní dosažené výsledky, projednává se další postup, řeší se případné potíže. Důležité je, že se na těchto schůzkách pravidelně setkávají vedoucí pracovníci, kteří svoji přítomností posvětlí chod projektu a mohou přímo na místě rozhodnout důležité kroky jako například navýšení investic do projektu, rozšíření zdrojů, zapojení nových oddělení, odsouhlasení finálního produktu či obchodního modelu.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

V naší společnosti jsou všechny části řízení velice důležité. Vše se v rámci nastaveného procesu zaznamenává a vyhodnocuje. Tímto se učíme do budoucna a v případě

nenadálého problému se můžeme vždy vrátit o několik krků zpět a analyzovat příčiny. Nyní mne však napadla jedna věc, které se velice špatně hodnotí nebo zajišťuje. Jde o důvěru partnerů. Při prvních kontaktech se navzájem jen tak oťukáváme a zjišťujeme kdo jsou ti lidé co s námi spolupracovat. První vzájemné ostychy někdy trvají dlouho. Důvěra se buduje velice špatně a pak je obrovská námaha ji udržet. Je to jako v životě. Osobně jsem přesvědčen, že pokud se vybuduje mezi partnery důvěra a ta se dobře udržuje je partnerství daleko silnější a dokáže překonat i nemalé překážky. Rovněž pokud již spolupracujete s někým komu důvěřujete jen tak jej za jiného nevyměníte, i kdyby vám nabídnul o trochu lepší podmínky. Ta důvěra je něco co se i v obchodních kruzích ctí a pokud uvažujete o dlouhodobé spolupráci, tak důvěra je nenahraditelná. Rovněž jsme si vědomy, že při zničení důvěry je těžké opět partnera přesvědčit k další spolupráci. Další velice důležitou částí procesu řízení je eskalace problému. V mnoha týmech vládne strach z následků nebo pokud není přímo ustanoven odpovědný manažer, nikdo se potížím nevěnuje. Strach z následků a z eskalace problému jsem u nás již v minulosti řešily a musím říci, že i vyřešily. Každý z aliančních manažerů, který řídí určité partnerství má odpovědnost a povinnost v případě jakéhokoli problému, který sám nemůže vyřešit, musí dle stanoveného postupu eskalovat na svého nadřízeného. Vše musí být řádně zaznamenáno a okamžitě řešeno. Nadřízený, který dostane informaci musí rychle rozhodnout a pomoci aliančnímu manažerovi řešit problém. Pokud je v jejich silách tento problém vyřešit, musí jej začít řešit. Pokud není a potřebují další zdroje, ať již finanční, lidské atd. svolají schůzku, na které budou přítomni další manažeři a vedoucí pracovníci obou partnerských společností a všichni rozhodnou, jak se bude problém řešit. Včasně podstoupení informací je v dnešním rychlém světě velice důležité a u nás na vzájemnou komunikaci klademe velký důraz. Proto je důležité budovat důvěru, udržovat ji a následně i komunikovat. Pokud to shrnu, tak v procesu řízení spatřuji tři velice důležité prvky a to jsou: důvěra, komunikace a eskalace.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

Asi se budu opakovat, ale raději to řeknu ještě jednou a tentokrát jasněji. Asi je to pro vaši práci důležité. Tak tedy, pokud se vyskytne problém, okamžitě jej začne řešit alianční manažer, který je za celý projekt nebo partnerství odpovědný. Pokud to není v jeho silách okamžitě a oficiálně informuje svého nadřízeného. Ten musí v tomto

případě začít problém řešit. Pokud se potíže dá vyřešit interně a na této úrovni, řeší se. Pokud to není možné a je třeba k řešení přizvat partnera, musí alianční manažer spolu se svým nadřízeným rozhodnout, zda se celý problém bude eskalovat a řešit společně s partnerem. Pokud ano, svolá se alianční schůzka, na které jsou zástupci obou společností a vždy pozice, které si vzájemně v rámci hierarchie společností odpovídají. Vždy musí být na schůzce ředitel nebo vedoucí pracovník, který má rozhodovací pravomoc. Naším cílem je však předcházet potížím a takovým to řešením. Proto máme nastaveno, že se vedoucí aliančních pracovníků setkávají každé tři měsíce a hodnotí stav projektu. Každý půl rok se k setkání přidávají ředitelé a jednou za rok se účastní i generální ředitelé obou společností. Generální ředitelé jsou na schůzce informováni o výsledcích společné aktivity a dostanou i doporučení, zda v alianci pokračovat nebo ji ukončit. Rovněž je důležité aby i na nejvyšších místech věděli co se v rámci strategických aliancí děje a jaké úspěchy to společnosti přináší. Povědomost v rámci podniku potřebujeme pro budování našeho oddělení a získání potřebných prostředků pro potřebné rozšíření.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

V našem případě to je v oblasti prodeje nových výrobků, vývoji nových produktů a marketingu. Marketingová komunikace společně s partnerem nám pomáhá se dostat k naší cílové skupině lépe a efektivněji. Rovněž vložené finanční prostředky do komunikace jsou mnohem větší, protože se na tom podílejí dva partneři. Rovněž si vzájemně pomáháme v oblasti průzkumu trhu. Dostáváme se k informacím, které jsou pro nás velice zajímavé a ukazují trendy spotřebitelů. Také si děláme průzkumy trhu, avšak každá společnost se soustředí na jiný trh a tak jiný pohled je zajímavý. Mnohokrát to nám to lépe pochopit co si naši zákazníci opravdu přejí. V rámci prodeje výrobků, hodně spjaté i s komunikací, ale jde především že se díky aliančnímu partnerovi dostaneme do prodejen, kam bychom se jen tak nedostali. Tímto se nám rozšiřuje distribuce a následně i prodej. Vývoj nových funkcí na našich přístrojích je dalším velice důležitým aspektem spolupráce. V první řadě dostaneme zajímavé informace, které můžeme využít při vývoji funkcí našich přístrojů, které lidé ocení. Pro nás to je konkurenční výhoda. Dále musím říci, že můžeme spojit s partnerem síly a tím ušetříme

spoustu peněz na vývoj nebo jsme schopni přijít na trh s novým produktem mnohem rychleji. Toto je pro nás opět velká konkurenční výhoda.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Samozřejmě tu dlouhodobou. Pokud se již vzájemně rozumíme, důvěřujeme a daří se nám, proč tedy v tom přestat. Vždy se snažíme najít nový společný projekt, který by nám umožnil pokračovat v efektivní spolupráci. Krátkodobé partnerství máme také, ale to je pro nás nyní spíše jen takové taktické řešení a využití partnera. Pokud se neosvědčí, prostě končíme a nepokračujeme. Krátké partnerství vyhodnotíme a poučíme se z toho. V počátcích bylo krátkodobých partnerství více než nyní. Bylo to způsobeno tím, že jsme neměli potřebné zkušenosti, nastavené procesy a hlavně prvotní výběr partnerů byl řešen z dnešního pohledu velice amatérsky. Dnes je to jiné a musím říci, že si tímto ušetříme nejen hodně času, ale i starostí.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Věřím, že velice dobře a neustále se zdokonalujeme. Proces učení není zajištěn pouze formou praxe na projektech, ale hodně se věnujeme internímu a externímu školení. Naši manažeři musí být i v této oblasti profesionálové. Jedině tak bude schopni obstát v náročné konkurenci. V současné době jsou strategické aliance i jiné formy partnerství v naší společnosti přijímány dobře. Dříve tomu tak nebylo, byla cítit nedůvěra. Až úspěchy ukázaly, že tyto projekty jsou přínosem a ne jen nákladovou položkou. Každý rok provádíme hodnocení všech aliančních projektů a výstup pak prezentujeme našemu vedení. Je důležité vědět, co bylo uděláno dobře a co špatně. Ze špatných věcí je třeba se poučit a chyby již neopakovat.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

Osobně jsem přesvědčen, že všechny partnerství řídíme, tak jak v současné době dovedeme nejlépe. Naše schopnosti se díky učení neustále zdokonalují a tak i řízení aliancí je efektivnější. Pokud srovnám stav před deseti lety a nyní je to úsměvné. Nyní cítím, že práce je odvedena profesionálně. Někdy se setkáme s partnery, kteří mají rovněž dlouhodobou zkušenost se strategickými aliancemi a tyto projekty jsou jejich

DNA. V těchto případech vidím, že se máme pořád ještě co učit. I tato oblast se neustále vyvíjí a proto se musíme učit.

ZÁVĚR	<i>(5 minut)</i>
--------------	------------------

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha D - Scénář hloubkového rozhovoru BNP Paribas Cardif

Identifikace dotazovaného

Společnost	BNP Paribas Cardif
Jméno	---
Funkce	Business Development Manager
Oddělení	Sales
Datum rozhovoru	07. 12. 2016
Metoda	Osobní setkání

ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti BNP Paribas Cardif a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

V této společnosti pracuji čtyři roky na pozici business development manager, což může být i jiný název pro strategické aliance, partnerství atd. Má to mnoho pojmenování, ale výsledek je podobný nebo i stejný. Dříve jsem pracoval ve společnosti Nissan, kde jsem se rovněž setkal se strategickými aliancemi, protože to bylo to co tuto společnost v podstatě zachránilo. Díky CEO Nissanu se stala tato společnost a její auta opět žádanou a posledních noho let dodává na trh auta, které mají zákazníci rádi. V několika segmentech se stali dokonce lídři a průkopníci. Hovořím především o Quaskaji.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

V podstatě náplň práce. Mám rád se neustále setkávat s novými lidmi a přinášet nová řešení, která nejsou jen odkázána na vlastní zdroje, sílu a finance. Proč dělat všechno

sám, když k tomu mohu použít partnery a dosáhnout tak ještě lepších výsledků. V mé oblasti podnikání, jsem byl vždy součástí nějakého partnerství či aliance. Pro mne v tom není tak velký rozdíl, jak se to nazývá. Nejdůležitější je pak právní vztah a závazek.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

V současné době to je přibližně deset partnerů. Bohužel je to moc a odráží se to na kvalitě vztahů. Pro úspěšné řízení jakéhokoli projektu je velice dobré znát vlastní schopnosti a schopnosti svého týmu. Navyšovat si práci není možné donekonečna. Každý máme svoji kapacitu a ta je omezena. V ideálním případě se jeden člověk může starat o pět velkých partnerů a projektů.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

U nás to jsem hlavně já a další dva podřízení. Občas se mi do toho motají i jiní lidé z jiných oddělení, ale to je již jiný příběh.

<p>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)</p>
--

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Dle mého skromného názoru ano, jsou důležité. Bez kvalitních partnerských vztahů bychom neměli takový finanční výsledky. Osobně odhaduji, že více než 20% našeho ročního obratu je díky partnerství. Přesné číslo vám nemohu říci.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

Nového partnera si vybírám vždy podle nastavených cílů pro daný rok. Takže pokud se musím zaměřit na telekomunikace, začnu se rozhlížet v této oblasti. Zhodnotím všechny hlavní hráče na trhu, projdu si jejich silné a slabé stránky a začnu pracovat na konceptu spolupráce, který i jim něco velice podstatného přinese. Bez toho ani nemá cenu potenciálního partnera oslovovat. Všichni potřebují růst a chtějí své roční bonusy, které jsou vázané na výsledky jejich práce. Ano mám velice dobré kontakty, ale nemohu je zneužít pro malichernosti. Kontakty a vztahy jsou velice cenné a důležité. Nesmí se s nimi jen tak plýtvat. V rámci hodnocení projektu a partnera si vždy udělám „High level

business plan“ (nástřel obchodního záměru včetně finančních výsledků). Pokud jsou čísla zajímavá pro obě strany a koncept je realistický začnu se rozvoji projektu více věnovat. Pokud to nenaplní některý z předpokladů a nezapadá do firemní strategie, nevěnuji se tomu.

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

V řízení mám dlouholeté zkušenosti a je to má přirozenost. Nemusím si dělat nějaké tabulky a kreslit postupy. Přesně vím, co mám v jakém kroku dělat. Prvotní je u partnera vzbudit zájem. To se většinou podaří nástřelem potenciálu, co takový projekt přinese – finančně. Následuje mnoho osobních schůzek, na kterých se řeší celý proces projektu do nejmenších detailů a vše se připravuje k jednomu cíli – získat souhlas vedení se tomuto projektu věnovat a získat na něj potřebné zdroje. Toto není jen fáze u partnera ale i u nás interně. Marketing na to připravil výborný proces a postup. Tento proces usnadňuje celé řízení a každý ze členů týmu přesně ví co se v jakém okamžiku děje. Je to opravdu dobře zpracované, i já sám jsem vzhledem k mým zkušenostem přispěl nemalou měrou. Po odsouhlasení konceptu a cíle projektu s partnerem se vrhneme na vývoj nového konceptu nebo produktu. Vždy to jsou nesčetné schůzky s partnerem i interně, na kterých se vše připravuje. Pro mne je důležitá část ve které nesu odpovědnost za vyjednání celkových podmínek partnerství, obchodní model, finanční složky atd. Jde o smlouvu, ve které musí být přesně specifikováno skoro vše. Tato práce je náročná, protože se hodně jedná o slovíčkaření a velice jednoduše se dá na něco malého zapomenout, což se časem může stát fatálním. Pokud vše dopadne dobře, tedy projekt je skoro hotovo, postupujeme do dalšího kola. V této části musí celý alianční nebo u nás obchodní tým předstoupit před vedení společnosti a nechat si odsouhlasit finální podobu spolupráce, finální koncept nebo produkt a předloží konečné znění smlouvy. Tato část je velice důležitá, protože pokud se něco udělalo špatně, může dojít u pozastavení spolupráce nebo ukončení. Pokud však je vše odsouhlaseno a smlouva podepsána můžeme se pustit do fáze exekuce, tedy implementace všeho do systémů obou společností. Po implementaci následuje testovací období, v průběhu, kterém se doladí poslední detaily a následně se celý projekt spustí. Tímto však naše práce nekončí. Musíme ještě pod určitou dobu nový projekt sledovat a pravidelně vyhodnocovat. V případě potíží jej řešit interně a s partnerem. U každého projektu

máme předepsanou a odsouhlasenou dobu, po kterou budeme projekt sledovat a vyhodnocovat. Po tuto dobu neseme odpovědnost my. V okamžiku, kdy vše je v pořádku a projekt běží bez významnějších potíží dojde k předání do běžného provozu firmy. Tímto pro nás práce končí a můžeme se začít věnovat novému projektu.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

Já osobně na všechny. V každé se může něco pokazit a pak přijde celé úsilí k zmaru. Hodně věcí deleguji na své podřízené, kteří se věnují každodennímu řízení. Já zajišťuji ty strategičtější věci. Například to vyjednávání podmínek a uzavření smlouvy o spolupráci. Samozřejmě je pro nás důležitý výsledek, Tedy kolik na tom všichni vyděláme. Bez výdělku bychom to vůbec nedělali, takže i tato část je důležitá. Při řízení partnerského projektu je důležité zajistit takzvané sponzory a ambasadory. Jsou to lidé z partnerské organizace, kteří za nás kopou a pomáhají mi prosadit celý projekt. Bez těchto lidí by bylo řízení veškerých očekávání velice složité. Dobří sponzoři dokáží usnadnit a ulehčit od mnoha potíží. Hlavně se projekt může mnohem rychleji posouvat dopředu. Ano, máte pravdu, jde o určitou politiku, ale kde není.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

Jo, tak to je skoro pořád a nejčastěji před víkendem. No, musíme to rychle řešit, než se to dostane k lidem, kteří nás nemají v oblíbě a jen čekají, kdy budou moci ukázat na chybu a říci „ vidíte, já to říkal“. Všechny informace o společných projektech se zbíhají u mne a já pak informuji ty klíčové lidi. V každém okamžiku a za každé situace musím být informován o všem co se děje. To moji podřízení již moc dobře vědí. Zde nedělám kompromis. V procesu, který připravil náš marketing máme zakotveno i kdo jsou odpovědné osoby v každé funkci a jaká je jejich role. V okamžiku potíží se celý tým musí sejít, vše objasnit a dohodnout se na společném postupu. Cílem je vždy efektivně a velice rychle problém vyřešit. Řešení krizových situací patří k naší práci a vždy se vyskytne nějaký ten průšvih. Důležité je rychle to vyřešit, poučit se a jít dále. Není možné se tím zdržovat a nebo to dokonce používat jako výmluvu proč někdo nebo něco neudělal.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

Zabýváme se financemi, takže v této oblasti. Nyní vážně. Hlavní výhodou je partnerská síť, kterou pro naše produkty následně využíváme. Naše společnost nedisponuje žádnou obchodní sítí ani prodejními místy. Čistě využíváme partnery. Partneři z toho profitují, tak, že přinášejí nové služby svým klientům. Mohou upoutat pozornost lidí, kteří jsou u konkurence a přetáhnout je k sobě. Udržet si stávající klientelu. Vždy záleží, jaký mají konkrétní cíl. Pro naši společnost je výhoda jednoznačná. To je efektivita. Vzhledem k faktu, že nemusíme držet mnoho obchodníků či konzultantů a prodejců, vybavovat pobočky po celé republice atd. jsou naše provozní náklady nízké. Díky tomu příjem na jednoho zaměstnance je vyšší než má klasická pojišťovna nebo banka.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Jednoznačně dlouhodobou. Naše projekty s partnery jsou složitější a mnohdy i velice nákladné. Jde o vývoj systémů, procesů atd. Není tedy výhodné investovat nemalé prostředky do projektu, který bude trvat rok či méně. Rovněž, pokud jednou vytvoříte proces nebo systém, který je implementován do systému obou společností je pak složité z toho vyskočit a ukončit spolupráci. Toto je trochu i výhoda, která nám spolupráce přináší. Každému je jasné, že pokud bude chtít změnit partnera musí začít pracovat na novém systému s novým partnerem a to je opravdu hodně práce. Pro příklad uvedu, pokud najdete partnera, který je dravý a vše chce dělat rychle a vyčlení na projekt hodně dobrých lidí, zabere nám samotná implementace přibližně tři měsíce. Pak jsou ti pomalejší a tam není výjimka i rok.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Pokud se podíváte na naše finanční výsledky, tak jistě dobře. Mohlo by to být i lepší. Některé alianční partnerství jsou příkladná a vykazují výborné výsledky. Jiná jsou průměrná a někdy i podprůměrná. Zde se snažíme zjistit důvod neúspěchu a vše vylepšit. Několik partnerství jsem byl nucen uzavřít, protože jsme nebyly schopni najít společnou řeč. Jinak řečeno, každá strana měla svůj vlastní zájem a ochota udělat kompromis byla nulová. Najít společný cíl a na tom postavit strategii spolupráce je důležité. Pokud to nejde, tak to nejde.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

V řízení aliancí a partnerských projektů jsme dobří. Osobně jsem spokojen s odvedenou prací mého týmu. Někomu se to může zdát málo, ale já jsem spokojen. Tým je proškolený, znají mé požadavky, již několikrát na vlastní kůži zjistily proč se postupuje, tak jak se postupuje.

ZÁVĚR	<i>(5 minut)</i>
--------------	------------------

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha E - Scénář hloubkového rozhovoru Nestlé CZ

Identifikace dotazovaného

Společnost	Nestlé CZ
Jméno	---
Funkce	Marketing Manager / partnership manager
Oddělení	Marketing
Datum rozhovoru	05. 12. 2016
Metoda	Telefonický rozhovor formu hloubkového rozhovoru

ÚVOD (10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY (10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti Nestlé CZ a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

Ve společnosti Nestlé CZ pracuji teprve dva roky. Přišla jsem z jiné společnosti, kde jsem pracovala v marketingu. Můj zájem byl přednostně o marketing, protože jsem jej studovala a pak mnoho let i prakticovala v mnoha společnostech. Do Nestlé jsem chtěla, protože to je velká společnost, která poskytuje velké možnosti v oblasti marketingu. A to nejen při reklamě, ale při analýzách trhu, přípravě strategií atd. Člověk se zde opravdu hodně naučí a navíc může čerpat zkušenosti od zahraničních kolegů. V oblasti strategických aliancí jsem nikdy nepracovala a možnost se jim věnovat na projektu Nespresso v oblasti kávy je výborná příležitost si rozšířit dosavadní zkušenosti.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

Náhoda. Chtěla jsem pracovat jako dříve v marketingu, což dělám i nyní jen k tomu mám navíc aliance.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

Naše společnost jistě s mnoha. V mé oblasti kávy je to hlavně společnost Groupe SEB a jejich kávovary pro které my děláme kapsle s kávou.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

Všem možným aliancím s jiných oddělení to bude asi hodně. Ale jak jsem říkala, já se věnuji jen Groupe SEB a to pouze v ČR. S tímto mi pomáhá podřízený a hodně využíváme kolegů z obchodu.

<p>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)</p>
--

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Ano, určitě jsou, vždyť celý náš obchodní model na tom stojí. Oni, tedy Groupe SEB, zajišťuje výrobu a prodej kávovarů a naší starostí je výroba kapslí s kávou, jejich distribuce a celá propagace – komunikace, jak nadlinková tak podlinková.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

My v ČR si partnera pro alianční projekt nevybíráme. Toto má na starosti naše centrála, ve které jsou přímo specialisté pro takovéto projekty. Mají své postupy a nastavená kritéria. Jednotlivé země pak již jen dostanou informace, o jaký projekt se jedná, kdo je partnerem, co se má dělat a jaký výsledek se očekává. Z našeho lokálního pohledu již tento výběr neděláme.

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Základní parametry řízení partnerství jsou nastaveny v centrále. My je dostaneme k nastudování a musíme se jimi řídit. Naštěstí jsou možnosti si proces uzpůsobit lokálními podmínkami, pod podmínkou, že je centrála informována a změny nebudou mít dopad na strategii a obchodní model spolupráce. Lokálně se řízení tohoto aliančního projektu věnují dvě oddělení. Marketingové věci zajišťuje marketing a obchodní věci obchodní oddělení. Za marketing je důležité si s partnerem dojednat podmínky nadlinkové a podlinkové komunikace. Měsíce, ve kterých se bude více investovat r

reklamy a tím i plánovat větší prodeje. To je především v období před vánoci. Takže máme takové společné roční plánování. Pak se scházíme i po kvartálech, kdy hodnotíme poslední období a ladíme výhled na další tři měsíce. Obchodní oddělení zase připravuje podklady pro prodejní plány a distribuci. To samozřejmě připravují na základě našich podkladů o investičních záměrech do reklamy. Řídit celý proces je již poměrně jednoduchý, protože všichni vědí, jak se to má dělat a hlavně co máme dělat. Takto to již běží mnoho let bez větších potíží. Pokud se plánuje nějaká novinka, třeba kávovar nebo nový druh kávy, víme o tom hodně dopředu a tak vše zase společně naplánujeme. Nadlinkové aktivity si plánujeme sami bez větších konzultací s partnerem. V reklamě využíváme jen jejich přístroje a značku. Pouze je informujeme, v jakém období poběží reklama a oni se připraví na narůst prodejů.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

Pro nás je to plánování a vyhodnocování. Ostatní je automatické a funguje to. Plánování věnujeme hodně společného času, protože od toho se odvíjí náš úspěch nebo neúspěch. Pokud je vše dobře naplánované, pak již stačí vše sledovat a dělat přiměřené korekce. Na konci každého kvartálu zase děláme vyhodnocení a hned plánujeme na další období. Takže to je takový koloběh plánování a vyhodnocování.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

Pravidelně se scházíme v užším kruhu a tak vše hned řešíme. Většinu potíží se nám daří vyřešit lokálně. Pokud je něco složitějšího, tak je to většinou něco co my tady těžko můžeme ovlivnit. Třeba výpadek ve výrobě kávovarů, nebo nějaký technický problém. To se, pak vše konzultuje s centrálou a postupuje dle jejich instrukcí. Zase na to je připraven eskalační proces. Důležitá je rychlá a efektivní komunikace na všechny strany.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

Oblastí je více. Předně máme výbornou distribuci. Jsme v prodejnách, kde zákazník běžně očekává, že si kapsle s kávou koupí, tedy supermarkety a hypermarkety. Díky partnerství se však dostáváme i do prodejen kam se běžně nedostaneme. Jde především o prodejny s elektronikou a domácími spotřebiči, kde dominují výrobci kávovarů. Tato

oblast je pro nás velice důležitá a mnohdy se právě zde rozhoduje o nákupu našeho konceptu. V této oblasti, kde lidé poprvé přijdou do kontaktu s tímto druhem kávovarů je pro nás důležitá ochutnávka. Smysly jsou velice důležité při rozhodování o nákupu. Pokud člověk ochutná naši lahodnou a čerstvou kávu, rázem je přesvědčen, že takto dobrou kávu si může kdykoli udělat i doma. Je to výborný přesvědčovací nástroj. Chuť navíc motivuje, a když k tomu přidáte vůni, málokdo odolá. Ochutnávky děláme opravdu hodně. Jak si člověk jednou pořídí tento druh kávovaru, bude si vždy kupovat naše kávové kapsle.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Se společností Groupe SEB je forma aliance dlouhodobá a věřím, že ještě dlouho bude pokračovat.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Jistě velice dobře. Podívejte se na úspěch, kterého jsme doposud dosáhli.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

Jistě dobře, protože vše funguje jak má a dobře se prodává. Obě strany jsou spokojené.

ZÁVĚR	(5 minut)
--------------	-----------

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha F - Scénář hloubkového rozhovoru Group SEB

Identifikace dotazovaného

Společnost	Group SEB
Jméno	---
Funkce	Head of product
Oddělení	Marketing
Datum rozhovoru	09. 12. 2016
Metoda	Osobní setkání

ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti Group SEB a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

Ve společnosti Groupe SEB pracuji již tři roky. Vždy jsem působil v marketingu nebo spíše produktovém marketingu. Pokud se ptáte na oblast aliancí, tak je to pro mne novinkou. Až v této společnosti a na produktech kávovarů jsem se dostal k aliancím nebo partnerství. Ze začátku jsem se obával, že budu dělat Key Accounta, tedy obchodník. Do toho se mi opravdu moc nechtělo. Posléze jsem pochopil celý koncept a musím říci, že jsem rád, že mohu být součástí tohoto projektu.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

Jak již jsem řekl, přivedl mne tam nadřízený, který mi prostě řekl, že s to toto budu v příštích letech starat. Prostě jsem byl hozen do vody. Naštěstí jde o práci, ve které je

třeba komunikovat a pracovat v týmu. Není to one men show. Hodně nových věcí jsem se naučil a věřím, že se ještě naučím.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

V rámci těchto kávovarů, pouze s jedním a to společností Nestlé. Je tam nadnárodní dohoda, kterou musíme plnit a nemůžeme si dělat co nás napadne nebo dokonce začít spolupracovat s jiným partnerem.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím? *Na lokální úrovni se o toto starám jen já. Ale protože jde o týmovou práci, vždy k tomuto dotáhnu obchod, mého šéfa, logistiku atd.*

<p>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)</p>
--

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

V této kategorii jde o strategické partnerství a celý obchodní model na tom je postavený. Takže ano, životně důležitý. Díky tomuto modelu se domácí příprava kávy stala velice jednoduchou a přitom chuť je jako z profesionálního kávovaru v kavárně. Čím dál tím víc lidí si chce chuť kávy vychutnat doma a tak prodeje kávovarů jsou velice dobré.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

V ČR si nemůžeme nového partnera pro spolupráci v této oblasti vybrat. Máme uzavřenou exklusivní mezinárodní dohodu se společností Nestlé. V jiných kategoriích to je možné, ale za kolegy hovořit nechci.

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Byl jsem překvapen, jak dobře je proces řízení zde nastaven. Vše máme přesně stanovené a jen se tím řídíme. S obchodním partnerem máme nastavené pravidelné telefonické konzultace. Rovněž se pravidelně scházíme, kde společně pracujeme na přípravě kampaní, analyzujeme dosavadní prodeje, hodnotíme je atd. Pro nás je hodně

důležité období podzim a před vánoci. Zde se prodává nejvíce, a proto na tuto část roku musíme být opravdu dobře připraveni. V tomto čase se i pravidelněji scházíme a řešíme prodeje a vyhodnocujeme kampaně snad každý druhý den. Důležitým prvkem je tedy velice dobrá, častá a efektivní komunikace. Bez komunikace by se nám nedařilo tak dobře.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

Ony všechny části mají svoji nezastupitelnou roly a tak je těžké říci na, co klademe největší důraz. Plánování a příprava je na samém počátku všeho a musí být udělána velice dobře. Následuje každodenní řízení a vzájemná komunikace. Bez komunikace by to bylo obtížné. Musím vědět co se děje na straně partnera v jeho prodejních kanálech a to samé potřebuje vědět můj partner. Pak následuje i hodnocení. Bez hodnocení a zase vzájemné komunikace bychom nebyly schopni zjistit, v čem se nám daří a v čem se nám nedaří. Pokud se nedaří, musím to vědět, abych mohl podniknout kroky k rychlé nápravě.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

Obtíže se stávají to je jasné. Je jen na každém z nás, jak k nim přistupujeme a jak je řešíme. V rámci našeho procesu v případě jakéhokoli problému okamžitě se spojím se svým protějškem z partnerské společnosti a vzájemně se informujeme o situaci. Snažíme se vše analyzovat a problém vyřešit. Pokud se to nevede problém eskalujeme na naše nadřízené a ti buď pomohou, nebo opět to podstoupí ještě víc. Záleží jaký to je problém a kdo jej opravdu může vyřešit. Pokud máme problém s výrobou přístrojů již vím, že to řeší naše oddělení nákupu a ti mají s tímto největší zkušenosti. Pokud se jedná o technické potíže kávovaru, pomáhá mi to řešit naše oddělení kvality. Prostě v rámci řešení potíží máme přesně a jasně definováno kdo nese za co odpovědnost, na koho se obrátit s jakým probléme.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

Tak u nás je to jasné. Tento nový koncept a partnerství pomohlo před lety oživit kategorii, která byla malá. Nyní je to obrovský business, který má ještě potenciál pro další růst. Výhodou konkrétně pro nás je to, že se naše kávovary a tím i značky, jako

Krups, dostanou k lidem i jinde než v prodejnách elektro. Naše přístroje jsou vystaveny v hypermarketech, kde projde denně mnohem více lidí než elektrem. V obchodních centrech pořádáme ochutnávky kávy. Ochutnávka je zdarma. Je to jedinečná příležitost ukázat a hlavně přesvědčit lidi, že naše přístroje jsou kvalitní, designové, a dělají opravdu výbornou kávu. Prodáváme přes smysly chuťové. Rovněž reklama, tedy v televizi, díky našemu partnerství s tak velkou společností jako je Nestlé nám přináší i zde obrovské výhody. Bohužel více detailů vám k tomuto nemohu říci, to asi chápete. Málem bych zapomněl, spolupráce s Nestlé nám přináší i výhody v tom, že mnohem lépe známe našeho zákazníka. Vyměňujeme si vzájemné know-how a informace z průzkumů trhu. Na základě těchto informací můžeme přinášet produktové novinky, které naši zákazníci ocení.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Z mého pohledu je to dlouhodobá. Říkám to proto, že s Nestlé je spolupráce již v běhu mnoho let a věřím, že i mnoho dalších let poběží. Koncept je pořád dobrý a výhodný pro obě strany.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Velice dobře. Máme přístup do mnoha oblastí, kam bez partnera bychom se nedostaly. Snažíme se partnerství využít, co to jde.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

U nás je to již zaběhnutý proces, tím že to jede docela dlouho. Každý má jasno co má dělat a to také tak dělá. Takže, pokud bych měl hodnotit, tak naše schopnost řídit alianci je velice dobrá a efektivní.

ZÁVĚR	(5 minut)
--------------	-----------

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha G – Scénář hloubkového rozhovoru BSH domácí spotřebiče

Identifikace dotazovaného

Společnost	BSH domácí spotřebiče
Jméno	---
Funkce	Vedoucí pracovník marketingového oddělení
Oddělení	Vedení společnosti
Datum rozhovoru	10. 12. 2016
Metoda	Osobní setkání

ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti BSH domácí spotřebiče a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

V této společnosti jsem více než 10 let. Začínal jsem jako produktový manažer a postupně jsem se propracoval. Strategické aliance jsou pro nás velice zajímavé, i když tuto oblast zazíváme kooperace. Pro mne je strategická aliance něco více, něco kde dojde už i k finančnímu propojení dvou firem. V oblasti kooperace naše společnost spolupracuje se společností Reckitt Benckiser v oblasti praček a myček již mnoho let. Mám takový pocit, že na jedné zahraniční schůzce se hovořilo o prvním navázání spolupráce někdy koncem šedesátých let v Německu. V ČR spolupracujeme od roku 1998, kdy naše spolupráce byla především v oblasti rozvoje prodeje myček a mycích prostředků.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

Byla to součást mé práce. Tedy pro kategorii velkých domácích spotřebičů to je strategický partner a patří to automaticky k popisu práce. Takže jsem si sám nic nevybíral.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

Máme více partnerů se kterými spolupracujeme a jejich počet se v průběhu času mění. Spolupracujeme například i s potravinářskými společnostmi, kdy v rámci kuchyňských show používáme jejich kuchaře a materiál. Dále v oblasti kávy spolupracujeme se značkou kávy Jacobs a máme koncept Tassimo. Jde o velice podobná koncept jako Senseo či Nespresso.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

Pokud budu brát v potaz naše české zastoupení tak se kooperací zabývám čistě jen já a to převážně na oblast praček a myček. Ostatní projekty s partnery jsou řízeny přímo Mnichovem, kde je naše centrála.

<p>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)</p>
--

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Ano velice důležité. Pamatuji si, že počátky propagace myček na nádobí, byly první velká akce s partnerem Přínos byl pro nás obrovský. Díky společné TV reklamě, podlinkovým aktivitám atd. jsme rozšířili distribuci, povědomost o značce Bosch se přenesla i na jiné kategorie produktů. Tedy z kampaní s Reckitt Benckiser profitovali i další produktové kategorie, jako lednička atd. Značka Bosch se dostala více lidem do povědomí a to právě onou spoluprací s Reckitt Benckiser. V kategorii myček na nádobí jsme v ČR jedničkou což je výborný výsledek. Bohužel v současné době tato forma spolupráce poněkud ustupuje. Není tak masivní jako byla dříve.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

Tak v první řadě společnost Reckitt Benckiser, což je asi náš největší partner, jsme si nevybrali. Oni přišli za námi a z naší strany to byl spíše takový pokus. V té době jsme

neměly co ztratit a za zkoušku to stálo. Všechnu práci udělali pánové z partnerské společnosti. Když se ukázalo, že to velice dobře funguje, začalo se uvažovat i o dalším partnerství. Vzhledem k tomu, že jsem globální společnost, rozhoduje o většině strategických partnerství naše centrála. V našich rukou jsou lokální partneři a menší společné aktivity. Proto říkám raději kooperace. Takže tuto kooperaci rozvíjíme s více partnery. Jde o takové ty menší taktické věci. Těch máme v roce tak 3 až 4, podle toho na co se ten rok zaměřujeme. Tyto partery si vybíráme podle následujících kritérií, které máme zpracované ve formě otázek. Vyhodnocení je pak velice jednoduché. Otázky jsou následující: Je potenciální partner schopen nám dopomoci ke stanovenému cíli? Má partner potřebné kvality? Je partner důvěryhodný? Má partner zkušenosti s podobným projektem? Jakou přidanou hodnotu nám může ještě poskytnout? Čím mu můžeme být přínosní i my? Jsou dostatečně velcí, aby se dal projekt uskutečnit? Jaké finanční prostředky a jiné zdroje budeme do projektu muset investovat my a jaké partner? Je partner ochoten sdílet informace a spolupracovat s jinou společností? To je jen menší výčet otázek, které mne nyní napadly

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Nyní je to velice jednoduché. Z naší centrály dostaneme na konci roku plán. Pokud tam je plánován společný projekt s partnerem dohodneme se na společné schůzce. Na této schůzce si ujasníme, jaký cíl máme společně dosáhnout a jakým způsobem. Společně připravíme detailní plány, tj. marketingové plány a také prodejní plány. Marketingové plány jsou většinou rozdělené na nadlinkové a podlinkové aktivity. Zde vycházíme ze základního předpokladu, jak vysoké mohou být naše investice. Pokud je peněz málo musíme se soustředit na jiný komunikační kanál, která nám zajistí nastavený cíl za lepších finančních podmínek. Spolu s marketingovým plánem se dohodneme na prodejních cílech. Tyto prodejní cíle si pak ještě musíme projít s obchodním oddělením a ujistit se, že to bude zahrnuto v rámci jejich plánů a priorit. Pokud toto vše se naplní, informujeme zpět centrálu. V průběhu roku se scházíme, avšak není to moc často. Hlavní setkání jsou před samotnou kampaní, kde se dohodneme na konkrétních krocích. V průběhu kampaně si velice často voláme a navzájem se informujeme o průběhu. Po ukončení kampaně připravíme, každý za svoji společnost vyhodnocení cílů. Ty pak

následně prezentujeme širšímu vedení společnosti. Na závěr jedna společná prezentace s výsledky je odeslána do centrály.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

Tak u nás to je jistě na plánování a poté na vyhodnocení výsledků. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci jsme si již vybudovali společnou důvěru. Tímto je to mnohem jednodušší. Pokud partnerovi věříte je to dobrá spolupráce.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

Potíže jsou a vždy budou. Pokud se opravdu něco stane na straně partnera jsem okamžitě informován. Ono totiž v rámci společné aktivity se nedá nic utulat. Vždy to praskne. Takže se navzájem informujeme a dohodneme se i na postupu jak problém budeme řešit. Buď to vyřeší protistrana sama, nebo si pomůžeme. Pokud je, problém vážnější informujeme naše nadřízené a žádáme jejich intervenci. V takovém případě následuje okamžitě společná schůzka, na které jsou předem definováni zástupci z obou společností. Vždy tam musí být ti, kteří problém mohou řešit nebo rozhodnout o jeho řešení. Vše co se prodiskutuje se musí zaznamenat. Výsledkem setkání je vždy dohoda o řešení. Řeší se vše bezodkladně a osobou, která je na tomto jednání určená a tím i odpovědná. Vyřešení situace je rovněž okamžitě komunikováno všem zúčastněným. Důležité je, že já jako leader projektu jsem informován o všem co se na projektu děje a jedině já informuji všechny zúčastněné. Toto je velice důležitý bod. Protože pokud by komunikovali všichni se všema došlo by k neuvěřitelně komplikované situaci. Vše by se jen zkomplikovalo a množství emailové korespondence by byla nepředstavitelná. Proto jedna osoba nesoucí odpovědnost za komunikaci a řízení partnerského projektu.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

Tak pro nás to je především přístup do komunikačních kanálů kam se normálně nedostaneme, protože jsou prostě na nás moc drahá. Rovněž máme možnost podpořit kategorii výrobků, která z obchodního pohledu není zas tak důležitá. Ale když tam plynou marketingové prostředky na komunikaci hned to obchod zajímá a dokáže velice dobře prodat. Tím si zajistíme lepší podíl na trhu.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Samozřejmě dlouhodobou. Partnera již znáte, po těch letech mu můžete důvěřovat. Vše je takové jednodušší. U nového partnera se dlouho oťukáváte, na vše si musíte dávat větší pozor. Nevíte, co můžete očekávat. Tím nechci říci, že nemáme krátkodobá partnerství, máme, ale jen je neupřednostňuji.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Myslím, že dobře. Dříve to bylo mnohem lepší, protože společných kampaní bylo mnohem více a i výsledky byly lepší. Vtahuji to hlavně na jednoho partnera a to Reckitt Benckiser. Je mi jasné, že se nyní soustředí na jiné trhy a mi si musíme pomoci samy.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

Velice dobře. Z mého pohledu řízení partnerství není zas taková věda. Pokud je člověk rozumný, dokáže efektivně komunikovat, dodržovat časový harmonogram, tak to jde skoro samo. Navíc je dobré umět ještě projektový management. V zásadě mohu říci, že na lokální i centrální úrovni je schopnost řízení strategických aliancí i jiných forem partnerství na velice dobré úrovni.

ZÁVĚR

(5 minut)

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha H – Scénář hloubkového rozhovoru AWP P&C

Identifikace dotazovaného

Společnost	Allianz Worldwide Partners
Jméno	---
Funkce	Vedoucí oddělení marketing
Oddělení	Marketing
Datum rozhovoru	12. 12. 2016
Metoda	Telefonický rozhovor formu hloubkového rozhovoru

ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry je výběr a řízení strategické aliance zajištěn, zda jsou nastavené konkrétní procesy a jaké kritéria či složky řízení jsou pro společnost podstatné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti vzniku a řízení strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

Jak dlouho pracujete ve společnosti Allianz Worldwide Partners (AWP) a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?

Ve společnosti AWP pracuji již rok. Jsem zaměstnán v oddělení marketingu a k charakteru naší práce a prodejní strategii patří strategické aliance. Již v samotném názvu společnosti to je: WorldWide Partners (celosvětový partneři). V oblasti strategických aliancí se již pohybuji patnáct let. Většinu času jsem byl v zahraničí a pracoval na specifických aliančních projektech.

Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?

Zvědavost a jedinečnost. Bylo to úplně něco jiného a nového. Všichni se toho bály, ale pro mě to byla výzva.

S kolika partnery rozvíjíte jakoukoli formu spolupráce?

Dříve jsem vedl najednou kolem 5 projektů. To se dá ještě zvládnout. Nyní se snažím to číslo držet někde kolem 3. Je to hlavně z toho důvodu, že se aliancím nemohu věnovat naplno. Součástí mé práce je i řízení čistě marketingových aktivit společnosti.

Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?

Z marketingu jsem to já. Z obchodu to jsou celkem 3 manažeři.

<p>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)</p>
--

Jsou strategické aliance nebo i jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?

Ano, určitě jsou. Hodně naší obchodní činnosti je zaměřena na partnery a snažíme se vše řídit formou partnerství a kooperace. Bez tohoto přístupu by podnikání v našem oboru bylo složitější. Pokud budu hovořit o AWP společnosti, tak jde v podstatě o alianční uskupení několika jednotlivých oddělení do jedné velké aliance, která celosvětově využívá své síly. Spojení bylo pro všech tři subjekty velice výhodné a proto se tak stalo. Nyní již nejde o alianci v tom pravém slova smyslu. Již to je jedna velká společnost. V rámci této společnosti však spolupracujeme s jinými společnostmi a vytváříme tak partnerství či aliance. Odvětví, do kterých zasahujeme je opravdu hodně.

Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?

Nejdříve partnera analyzujeme. Zjistíme jeho silné a slabé stránky. Ověříme si jeho obchodní historii. Zjistíme, zda jeho přidaná hodnota v projektu zajistí náš požadovaný cíl. Rovněž se snažíme zjistit, zda partnerství by bylo i pro něj atraktivní a byl by ochoten spolupracovat. Důležité je i vědět zda podobný projekt již neděla s někým jiným. Nebo zda neudrzuje s naší konkurencí vřelý vztah. Důležité je i jeho jméno, tedy pověst na trhu. Nikdy nespolečujeme se společnostmi, kde by mohlo dojít k potížím a tím si poškodit jméno naší společnosti. Zde vyhodnocujeme i míru reputačního rizika.

Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?

Proces řízení aliančního projektu je přesně stanovený a musí se tím každý projekt řídit. V prvním kroku se udělá analýza potenciálních partnerů pro specifický projekt. Jde o

takzvaný předvýběr. Na základě kritérií se vybere již konkrétní partner pro konkrétní produkt nebo projekt. Následuje vyjednávání s potenciálním partnerem. Pokud je vyjednávání úspěšné a obě strany se dohodnou na formě spolupráce, rozsahu a cílech, přejde se k formalizaci, tj. sepsaná dohody o spolupráci. Až po podepsání smlouvy se může přistoupit k samotnému projektu. Zde, je velice důležité postavit tým spolupracovníků, kteří se budou projektem zaobírat. Z každé společnosti to musí být odpovědný manažer za určitou oblast a on musí mít protějšek z druhé společnosti. V rámci mapování pozic, je důležité i mapovat firemní kulturu. Pokud je až příliš rozdílná a žádná strana se nebude chtít přizpůsobit může dojít ke krachu projektu. Pokud toto překonáme a začneme pracovat na projektu, prvním krokem je dohodnout se na konceptu a cílech. V rámci projektu je důležité určit takzvaného lídra projektu, jehož odpovědností je řídit projekt, být o všem informován a následně všechny informovat. Jeho povinnost je řídit projekt v čase a předcházet případným potížím. Lídr má právo sjednávat neplánované schůzky. Plánované schůzky řídí a sepisuje zápis z jednání, kde jsou přesně definovány úkoly a termíny. Lídr určuje okamžiky, ve kterých se musí předstoupit před vedení společnosti, prezentovat dosažené úspěchy a požádat o souhlas k pokračování projektu. Pokud je třeba získat nové zdroje pro projekt, ať finanční či lidské, musí o to rovněž požádat lídr. Před uvedením projektu na trh lídr informuje všechny zúčastněné o nasazení produktu. Zajistí hladké spuštění a následně zajišťuje i pravidelné monitorování výsledků. Po stanovené době svolá schůzku celého týmu a prezentuje finální výsledky a dosažené úspěchy. Hodnotí se především výsledek s cílem společného projektu.

Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?

Velice důležité jsou všechny části. Jedna totiž musí plynule navazovat na druhou. Osobně mám zkušenost s tím, že je třeba hned na počátku projektu stanovit vůdčí osobnost, která celý projekt bude řídit. Půjde o vlastníka projektu. Pokud projekt nemá konkrétního vlastníka, je to potíž, která se dříve nebo později projeví. Další důležitou částí je vybudování si důvěry. Zde klademe opravdu velký důraz, protože bez důvěry partnera se dá jen velice těžko dostat k cíli.

Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?

V případě potíží postupujeme, dle nastavených kroků. Problém okamžitě je probrán s lídrem, která kontaktuje svůj protějšek a dohodnou se na jeho řešení. Pokud je problém větší nebo vyžaduje pozornost vyššího managementu, je odpovědností lídra projektu svolat mezifiremní schůzku, na které předloží nejen problém, ale hlavně možná řešení. Ředitel pak již jen navrhaná řešení posoudí a rozhodne jaké se uplatní. Jde tedy o bezodkladnou eskalaci na nadřizené. Z časového hlediska, je rovněž důležité řešit problém okamžitě. Každé zpoždění se projeví na termínu spuštění. K tomu patří i otevřená komunikace a důvěra.

V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?

Oblastí, kde nám partnerství přináší výhody je mnoho. Vzhledem k naší DNA, bych řekl, že ve všem co děláme.

Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

Určitě dlouhodobou, tedy v řádu několika let. Ona samotná příprava projektu partnerství trvá hodně dlouho a stojí hodně času a peněz. Již z tohoto pohledu by bylo nevýhodné se pouštět do krátkodobých projektů. Nemohu říci, že nemáme partnerství krátkodobá – máme. Jde spíše o určité testovací období partnera a projektu. Pokud není moc úspěšné ukončíme to a soustředíme se na projekty s větší přidanou hodnotou.

Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?

Velice dobře. Máme mnoho dlouhodobých partnerů, se kterými spolupracujeme.

Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?

Velice dobře. Máme velice zkušené manažery v obchodním oddělení, kteří tuto oblast znají a působí v ní několik let. Mají i pravidelná školení a neustále se v této oblasti učí.

ZÁVĚR	(5 minut)
--------------	-----------

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

Příloha I - Shrnutí hloubkových rozhovorů

ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY	Reckitt Benckiser	LG Electronics	BNP Paribas Cardif	Nestlé CZ	Group. SEB	BSH domácí spotřebiče	AWP-P&C
Jak dlouho pracuje ve společnosti, a jak dlouho v oblasti strategických aliancí?	10 let ve společnosti a 10 let v aliancích	16 let ve společnosti tak ve strategických aliancích	4 roky	2 roky	3 roky	10 let	1 rok ve společnosti a 15 let v aliancích
Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?	Zajímavá nabídka možnosti pracovat na recém novém Radově kolem 30t.	Zvědavost. Hodně, konkrétní číslo nejsem schopna říci.	V podstatě naplnit práce. 10 partnerů.	Náhoda. Naše společnost jistě s mnoha.	Nadřazený. 1 partner.	Byla to součást mé práce. 3 až 4	Zvědavost a jedinečnost max.5
Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?	4 manažerů	4 manažerů jen v našem oddělení	3 manažerů	2-4 manažerů	1 manažer	1 manažer	3 manažerů celkem
OTÁZKA ZAMĚŘENÉ NA VZNIK A ŘÍZENÍ STRATEGICKÝCH ALIANCÍ							
Jsou strategické aliance nebo jiná forma partnerství pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?	Ano, určité a nejen pro ČR.	Ano, jistě jsou.	Dle mého skromného názoru ano, jsou důležité.	Ano, určité jsou, vztýč celý náš obchodní model na tom stojí.	Ne, životně důležité.	Ano, velice důležité.	Ano, určité jsou.
Jak si vybíráte nového aliančního partnera, podle jakých kritérií?	Maňe písemně stanovená kritéria. Cíle projektu, očekávání, mapování trhu.	Maňe jít stanovené kroky a strategii. Analýza informací, posouzení partnera, v čem bude přínos, posouzení rizika.	Nového partnera si vybíráme vždy podle nastavených cílů pro daný rok.	Toto na starosti naše centrála	V ČR si nenecháme nového partnera pro spolupráci v této oblasti vybrat	Podle kritérií, které máme zpracované ve formě otázek.	Nejativně partnera analyzujeme
Jaký je váš proces řízení aliančních projektů?	Složitě. Předem nastavená kostra spolupráce. Důvěra, transparentní komunikace, pravidelný kontakt, dobrá smlouva.	Partnera řídí jení manažer. Ten si zajistí profi stranu. Základem je komunikace a důvěra, monitoruje celý proces spolupráce, ale rovněž stanovuje jednotlivé úkoly, časový harmonogram, deleguje práci na další manažery a následně vše koordinuje.	V řízení mám dlouholeté zkušenosti a je to má přirozenost. Marketing na to připravil výborný proces a postup	Základní parametry řízení partnerství jsou nastaveny v centrále.	Vše máme přesně stanovené z centrály společnosti	Nyní je to velice jednoduché. Z naší centrály dostaneme na konci roku plán.	Proces řízení aliančního projektu je přesně stanovený a musí se tím každý projekt řídit
Na jaké části v procesu řízení aliance kladete největší důraz?	Je to spojené s konkrétním partnerem. Osobní pravidelná setkání. Budování důvěry. Plnění stanovených cílů a termínů.	U nás jsou všechny velice důležité.	Já osobně na všechny vyhodnocování.	Pro nás je to plánování a vyhodnocování.	všechny části mají svoji nezastupitelnou roli	Plánování a vyhodnocení výsledků	Velice důležité jsou všechny části.
Jak postupujete v případě určitých projektových obtíží?	Okamžitě řešíme. Detailní analýza. Operativní schůzka. Eskalace.	Okamžitě řešení. Eskalace na vedoucí pracovníky.	Ne, musíme to rychle řešit. Členy je vždy efektivně a velice rychle problém vyřešit	Pravidelně se scházíme v užším kruhu a tak vše hned řešíme.	V rámci našeho procesu v případě jakéhokoli problému okamžitě se spojím se svým protějškem.	Návzájem se informujeme a dohodneme se i na postupu jak problém budeme řešit. Eskalace	V případě potřeby postupujeme, ale okamžitě je probírám s lidem, která kontaktuje svůj protějšek a dohodnou se na jeho řešení.
V jaké oblasti vám aliance či rozvoj partnerství přináší největší výhody?	Hodně oblastí.	Prodej výrobků, vývoj nových výrobků a marketing.	Zabýváme se financem, takže distribuaci	Předně máme výbornou distribuaci	Prodej, propagace, distribuce	Marketing a prodej	Ve všem co děláme
Jakou formu aliancí z časového hlediska upřednostňujete?	Rádíme jak dlouhodobé strategické partnerství, tak i dlouhodobé.	Samozřejmě tu dlouhodobou.	Jednoznačně dlouhodobou.	Dlouhodobá	Dlouhodobou	Samozřejmě dlouhodobou	Určitě dlouhodobou
Jak dobře vaše společnost využívá alianční partnerství?	Velice dobře.	Věřím, že velice dobře a neustále se zlepšujeme.	Pokud se podíváte na naše finanční výsledky, tak jistě dobře.	Jistě velice dobře.	Velice dobře.	Myslím, že dobře.	Velice dobře
Jak hodnotíte vaši schopnost řídit aliance?	My se snažíme ze všech sil, aby naše schopnosti řídit jakoukoli formu partnerství byla co nejefektivnější a pokud možno bez chyb.	Osobně jsem přesvědčen, že všechny partnerství řídim, tak jak v současné době dovedeme nejlépe.	V řízení aliancí a partnerských projektů jsme dobří.	Jistě dobře, protože vše funguje jak má a dobře se prodává.	Velice dobře - U nás je to již zablžený proces.	Velice dobře	Velice dobře

Příloha J – Příklad úspěšné strategické aliance

Renault a Nissan

Autor diplomové práce v této části předkládá jednu z historicky nejúspěšnějších strategických aliancí, jakožto příklad úspěšné strategické aliance a popisuje proces, který ji k úspěchu vedl.

Koncem devadesátých let dvacátého století procházel automobilový průmysl obrovskými změnami. Typické bylo silné konkurenční prostředí a zákazníci, kteří odmítali platit neustále se zvyšující ceny za osobní auta¹¹⁴. Hnací silou v tomto odvětví se začínali stávat zákazníci, kteří od výrobců aut počali vyžadovat nejen levnější výrobky, ale především technologické inovace a lepší vybavení aut. Jinými slovy - za své peníze zákazníci již chtějí mnohem více, než tomu bylo v minulosti¹¹⁵. Po pěti letech obměnit auto za v samé podstatě stejné, jen s novým faceliftem, již nestačilo. Díky zvýšeným nárokům zákazníků, silné konkurenci a neustále se zvyšujícími náklady na výrobu došlo jen v roce 1999 k akvizicím a fúzím v celkové hodnotě přesahující částku 71 miliard amerických dolarů.¹¹⁶ Asi nejznámější aliancí v automobilovém průmyslu bylo koncem devadesátých let spojení francouzské společnosti Renault s japonskou automobilovou společností Nissan¹¹⁷. Obě automobilky v té době měly obrovské problémy a v rámci konsolidační soutěže, která v té době probíhala a měnila automobilový průmysl, nebyl o Renault ani Nissan z pohledu konkurenčních společností zájem. Velké japonské automobilky odmítly výhody obchodní značky Renault a pokus společnosti Nissan se spojit nejdříve s DaimlerChrysler a poté s Ford

¹¹⁴ Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

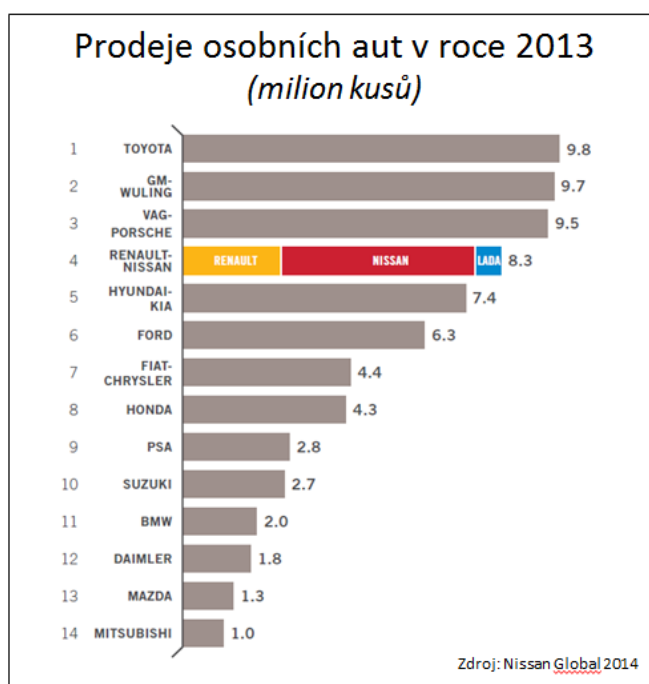
¹¹⁵ SUSINI, Jean-Paul. *The Determinants of Alliance Performance:: Case Study of Renault & Nissan Alliance* [online]. Hokkaido, Japan, 2004 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/5398/3/EJHU_v33_p232-262.pdf. Economic journal of Hokkaido University, 33: 232-262. Hokkaido University. Vedoucí práce Susini Jean-Paul.

¹¹⁶ Megamergers Accelerating Strong Trends That Are Reshaping the Global Automotive Industry's Approach to the Car Buyer. In: The Free Library [online]. May 16, 2000. NEW YORK: BUSINESS WIRE, 2000 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.thefreelibrary.com/Megamergers+Accelerating+Strong+Trends+That+Are+Reshaping+the+Global...-a062109406>

¹¹⁷ Podrobnější přehled o struktuře aliance je na firemních webových stránkách společnosti Renault. <https://group.renault.com/en/our-company/a-group-an-alliance-and-partnerships/our-alliance-with-nissan/>

Motor nevyšly. Ale navzájem si Renault – Nissan prospěšné být mohly, což v následujících letech bylo prokázáno. Z výsledků prodejů osobních aut za rok 2013 (obrázek 9) je patrné, že největší japonsko-francouzská aliance dosáhla obrovského úspěchu. V celosvětovém měřítku je nyní Renault-Nissan s 8,3 miliony prodaných osobních aut na 4. místě hned po skupině VAG Porsche.¹¹⁸

Obrázek 13: Prodeje osobních aut v roce 2013



Zdroj: Nissan Global 2014¹¹⁹

Při podrobnějším zkoumání zjistíme, že v rámci této celofiremní aliance proběhly strategické změny na všech úrovních managementu a ve všech oblastech působení¹²⁰. V tomto případě strategická aliance byla velice těsná a její formální podobu můžeme označit jako spojenectví s kapitálovými prvky. Toto je podloženo i

¹¹⁸ Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z :http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

¹¹⁹ Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z :http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

¹²⁰ Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z :http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

faktem, že Renault vlastní 43,4 % akcií Nissanu a Nissan vlastní 15 % akcií v Renaultu. Strategický záměr v tomto případě je naplněn. Právní a ekonomická forma obou společností zůstala nedotčena, avšak pro snadnější a efektivnější řízení aliančního partnerství byla zřízena nová společnost Renault-Nissan B.V., se sídlem v Holandsku.¹²¹

Hlavní osobou, která byla hybnou silou této strategické aliance, byl její nový generální ředitel Carlos Ghosn, který do funkce nastoupil v roce 1999¹²². Již v té době bylo jasné, že se za současných podmínek nemůže společnost Nissan udržet na trhu a s největší pravděpodobností dojde k jejímu postupnému uzavření. Carlos Ghosn věděl, že musí provést radikální změny a proto hned v začátku připravil návrh tříletého revitalizačního plánu, který měl zachránit a obě společnosti. Tento plán nesl označení NRP (Nissan Revival Plan) a obsahoval tři základní cíle, kterých on a celé vedení aliance musí během tří let dosáhnout, jinak odstoupí ze svých funkcí. Hlavní body byly následující¹²³:

- *„návrat k čistému zisku v roce 2000 (tedy nebýt ve ztrátě)*
- *zajistit minimální operativní zisk ve výši 4,5 procenta na konci roku 2002*
- *snížit konsolidovanou čistou ztrátu podniku pod úroveň 700 miliard Jenů v roce 2013*“¹²⁴

Plánu předcházela podrobná analýza stavu obou podniků, ze které Carlos Ghosn a jeho tým identifikoval základní problémy, které vedly společnost k špatné výkonnosti a celkovým potížím. Pět největších problémových oblastí byly¹²⁵:

- *„minimální orientace společnosti na zisk*
- *nedostatečné zaměření na zákazníka*

¹²¹ Společnost Renault-Nissan B.V. byla založena 28. března 2002 v Holandsku a řízena holandskými zákony. Tato společnost je stejným podílem vlastněná společností Renault SA a společností Nissan Motor Co., Ltd. Nově vzniklá společnost je odpovědná pouze za strategické vedení a řízení aliančního partnerství.

¹²² Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z :http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

¹²³ *Analyses the leadership of Carlos Ghosn, CEO of Nissan Motor Corporation Essay* [online]. USA, 2013 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://studymoose.com/analyses-the-leadership-of-carlos-ghosn-ceo-of-nissan-motor-corporation-essay>

¹²⁴ tamtéž

¹²⁵ *Analyses the leadership of Carlos Ghosn, CEO of Nissan Motor Corporation Essay* [online]. USA, 2013 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://studymoose.com/analyses-the-leadership-of-carlos-ghosn-ceo-of-nissan-motor-corporation-essay>

- *nedostatečná spolupráce v organizaci, mezi organizacemi, mezi zeměmi a s obchodními partnery*
- *nedostatek smyslu pro urgentní záležitosti, naléhavost řešení problémů*
- *nesdílená vize a dlouhodobé cíle společnosti“*

Analýzou z dostupných zdrojů a přednášek je možné popsat základní činnosti strategické aliance, které měly největší podíl na úspěchu a přínosu pro obě společnosti. Generální ředitel provedl mnoho změn a opatření, která nesla čistě jeho rukopis. Součástí jeho podnikové transformace a řízení bylo věrná skupina odborníků, se kterými neúnavně připravoval a detailně řídil veškeré změny a transformace. V rámci této práce přinesl do odvětví strategických aliancí a managementu mnoho nového. Při studiu odborné literatury, akademických článků dojdeme k důležitému zjištění, že bez silné osobnosti „vůdce nebo lídra“ v podobě generálního ředitele a jeho silného přesvědčení v novou budoucnost by strategická aliance nebyla úspěšná. Carlos Ghosn se zaměřil na následující jednotlivé části aliance, *nákupní/dodavatelská*: výběrem a efektivním sjednocením dodavatelů došlo k úspoře nákladů odpovídající 70 % hodnotě průměrného automobilu. Navíc každým rokem byla aliance schopná docílit dalšího snižování ceny o přibližně 4 %.¹²⁶ *Aliance výzkumná a vývojová*: nepopiratelnou výhodou nové aliance bylo sdílení vědomostí, znalostí a patentů, které mohou zvýšit jejich společný výzkumný potenciál. Společné zdroje byly zaměřeny na výzkum technologií palivových buněk a vývoj nových úspornějších motorů. *Aliance výrobní*: díky sdílení výrobních závodů po celém světě došlo k velké úspoře výdajů na základní prostředky a rovněž došlo k vylepšení výrobních kapacit.¹²⁷ *Aliance distribuční*: podobně jako u výrobní aliance, i zde došlo k výrazným úsporám díky sloučení administrativních operací. Jednodušší vstup značek na nové trhy zajistila již etablovaná značka. Díky společným distribučním a prodejním plochám došlo k dalšímu snížení nákladů. *Aliance marketingová*: znalosti zákazníků a jejich potřeb z různých trhů se mezi partnery lépe sdílely a společně nastavená komunikační a prodejní strategie

¹²⁶ Již v roce 2007 bylo 82% nákupů prováděno společně prostřednictvím společných dodavatelů, kteří tvořili až 64% všech dodavatelů obou firem. Rovněž došlo ke snížení a harmonizaci platform. Nissan zefektivnil a snížil počet platform z 25 na přibližně 15. Díky společným platformám mohou obě společnosti využívat stejné dodavatele stejných náhradních dílů pro větší počty aut. Přímou jsou i ovlivněny výrobní procesy.

¹²⁷ Renault-Nissan sdílí své výrobní závody ve Španělsku, Mexiku, Brazílii a Jižní Africe.

přinesla své ovoce. Úspory při nákupu médií a výrobě reklam je dalším příspěvkem aliančního partnerství¹²⁸.

Z pohledu zákazníka přinesla aliance Renault-Nissan nové a modernější modely aut, které zákazníci po celém světě ocenili. Konkurenční výhodou byla i bezesporu lepší cena nových aut spojená s technologickým vybavením, za které klienti byli ochotni změnit značku auta a popřípadě i doplatit více peněz¹²⁹.

Carlos Ghosn v průběhu několika let využil potenciálu strategických aliancí a vytvořil novou globální společnost, jenž stojí na nových obchodních principech. Podrobné analýze celého projektu se věnuje mnoho diplomových prací po celém světě, které se snaží zjistit a popsat v čem konkrétně a proč byl tento projekt úspěšný. Analýzou odborné literatury autor této diplomové práce dospěl k jednoduchému závěru. Úspěch této a mnoha dalších strategických aliancí je především v osobě, která celý alianční projekt řídí a v důvěře celého týmu v tuto osobu. Nastavení unikátní vize, kterou dokáže nadchnout lidi kolem sebe a strhnout je pro spolupráci v takovém rozsahu, která pomůže překonat mnohé nástrahy. V neposlední řadě to jsou znalosti základních i hlubších dovedností a faktorů ovlivňující dosažení stanovených cílů a výkonnosti strategické aliance.

¹²⁸ Alliance Facts & Figures 2014. In: *Http://www.nissan-global.com* [online]. 2014 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z :http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

¹²⁹ NKRUMAH, Sharon a Jenny STRAND. *Marriage of Convenience or Strategic Alliance?: A Case Study on Renault and Nissan* [online]. LINKÖPING, SWEEDEN, 2005 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20047/FULLTEXT01.pdf>. Case Study. Linköping University. Vedoucí práce Sharon Nkrumag.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jindřich Bednář

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Výběr a řízení strategických aliancí.

Rok: 2017

Počet stran textu: 83

Celkový počet stran příloh: 44

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 19

Počet internetových zdrojů: 29

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.