

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta mezinárodních vztahů
Mezinárodní obchod

Název bakalářské práce:

Vývozní aliance jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniků na zahraničních trzích

Vypracovala:
Sabina Roháčková

Vedoucí bakalářské práce:
Doc. Ing. Eva Černošáková, CSc.

- Prohlášení -

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
*„Vývozní aliance jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniků na
zahraničních trzích“* jsem zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny
použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala.

V Praze dne 13. prosince 2007

.....

Podpis

Tímto bych chtěla poděkovat za jejich cenné rady a pomoc s realizací této bakalářské práce Doc. Ing. Evě Černohlávkové, CSc., Janě Brzoňové, Ing. Ludmile Brodové a Ing. Petru Barešovi.

- Obsah -

SEZNAM ZKRATEK.....	5
ÚVOD	6
1. STRATEGICKÉ ALIANCE.....	8
1.1 DEFINICE POJMU STRATEGICKÉ ALIANCE	8
1.2 KLASIFIKACE STRATEGICKÝCH ALIANCÍ	9
1.2.1 Klasifikace z hlediska účelu	9
1.2.2 Klasifikace podle regionální organizace	11
1.2.3 Klasifikace podle subjektů ve strategické alianci	11
1.3 PŘÍNOSY STRATEGICKÝCH ALIANCÍ PRO ZÚČASTNĚNÉ FIRMY	12
2. VÝVOZNÍ ALIANCE.....	15
2.2 PŘEDPOKLADY VZNIKU, PŘÍNOSY A RIZIKA VÝVOZNÍCH ALIANCÍ	15
2.2.1 Předpoklady zvyšující šance na úspěch vývozních aliancí	15
2.2.2 Přínosy vývozních aliancí pro zúčastněné firmy	16
2.2.3 Rizika a možnosti selhání vývozních aliancí	16
2.3 FINANCOVÁNÍ ALIANCE A PRÁVA A POVINNOSTI ČLENŮ.....	17
2.4 SPOLEČNÁ ČINNOST A JEDNÁNÍ ZA ALIANCI	17
2.5 JEDNOTLIVÉ KROKY V RÁMCI VZNIKU A ZAHÁJENÍ ČINNOSTI VÝVOZNÍ ALIANCE	18
3. PODMÍNKY A PŘEDPOKLADY PRO VZNIK VÝVOZNÍCH ALIANCÍ A MÍRA JEJICH IMPLEMENTACE V ČESKÉ EKONOMICE.	20
3.1 ČESKÉ MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY – NOSITELÉ ALIANČNÍ INICIATIVY	21
3.1.1 Podíl MSP na makroekonomických ukazatelích v české ekonomice.....	21
3.2 STÁTNÍ PROGRAMY NA PODPORU EXPORTU INDIVIDUÁLNÍCH PODNIKŮ A VÝVOZNÍCH ALIANCÍ	24
3.2.1 Program Podpora exportu pro malé a střední podniky.....	24
3.2.2 Program Marketing.....	24
3.3 OPERAČNÍ PROGRAM PRŮMYSL A PODNIKÁNÍ (OPPP) 2004–2006	25
3.3.1 Program Marketing v rámci OP PP	25
3.4 OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE (OPPI) 2007–2013	26
3.4.1 Program Marketing v rámci OPPI	27
3.4.2 Oficiálně podporované aktivity programem Marketing.....	27
3.5 STÁTNÍ PROGRAM ALIANCE	28
3.5.1 Základní pojmy programu Aliance	29
3.6 ROLE AGENTURY CZECHTRADE VE VZTAHU K VÝVOZNÍM ALIANCÍM	30
3.6.1 Služby České agentury CzechTrade poskytované vývozním aliancím.....	31
4. ČESKÉ VÝVOZNÍ ALIANCE	33
4.1 TYPY ČESKÝCH VÝVOZNÍCH ALIANCÍ	33
4.1.1 Oborové vývozní aliance.....	33
4.1.2 Vývozní aliance malých a středních podniků.....	34
4.2 VZNIK VÝVOZNÍCH ALIANCÍ V ČESKÉ REPUBLICCE.....	35
5.ČESKÁ VESMÍRNÁ ALIANCE – CZECH SPACE ALLIANCE	36
5.1 OBEČNÁ FAKTA O ČESKÉ VESMÍRNÉ ALIANCI.....	37
5.2 CÍLE ČESKÉ VESMÍRNÉ ALIANCE	39
5.3 ÚSPĚCHY ČLENŮ CSA NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH	39
5.4 PŘEKÁŽKY ČESKÉHO VESMÍRNÉHO PRŮMYSLU.....	41
ZÁVĚR	42
BIBLIOGRAFIE	44
PŘÍLOHY.....	46

Seznam zkratek

SMEs – Malé a střední podniky (Small Medium Enterprises)

LSEs – Velké a malé podniky (Large Small Enterprises)

MSP – Malé a střední podniky

MPO ČR – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

CT – Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade

OA – Oborové aliance

AMSP – Aliance malých a středních podniků

CSA – Česká vesmírná aliance (Czech Space Alliance)

ESA – Evropská vesmírná agentura (European Space Agency)

PECS – Programme for European Cooperating States

ISS – Iguassu Software Systems

Úvod

S nárůstem dynamiky trhu a konkurence v současných ekonomikách většiny zemí, vzniká velký tlak na podniky a jejich konkurenceschopnost. Na cestě firem za zvýšením konkurenceschopnosti se v současné době objevuje mnoho nových podnikatelských trendů. Na významu tak narůstá i trend vzájemné spolupráce podniků, které se spojují do větších celků a spolupracují v různých oblastech podnikatelské činnosti. Jedná se především o kooperaci a tvorbu vzájemných vazeb mezi firmami, které se spojují do strategických aliancí nebo jiných forem partnerství vzniklých za specifickým strategickým cílem.

Cíle, pro které aliance vznikají, jsou velmi různorodé a vychází z podnikatelských záměrů zúčastněných firem. Jedním z těchto záměrů může být i snaha podniků proniknout či zlepšit svou pozici na zahraničních trzích, protože i pro tu firmu, která si v tuzemsku stojí velmi dobře, může znamenat exportní expanze složitý a riskantní proces. Proto se tvorba strategických aliancí prosazuje i v oblasti zahraničního obchodu a podniky se sdružují do takzvaných vývozních aliancí. Vývozní neboli exportní aliance jsou sdružení více firem, nebo i celého odvětví, se záměrem spojit síly svých členů a za pomoci synergických efektů zvýšit jejich šance na úspěch v zahraničí.

Pro pochopení významu vývozních aliancí a jejich přínosu pro zúčastněné firmy je třeba identifikovat hlavní strategické cíle a základní úlohy exportní spolupráce. Mezi prvořadé cíle patří především využití synergických efektů kooperace a snížení rizik a nákladů spojených se vstupem podniků na zahraniční trhy. Účastenstvím ve vývozní alianci firmy dále sledují možnost lépe konkurovat těm firmám, které disponují silnou pozicí na zahraničním trhu a tuzemské firmy jsou tak vůči nim často znevýhodněné. Prostřednictvím aliancí mohou firmy společně působit na stejnou cílovou skupinu zákazníků, nabízet jim širší sortiment a služby a společně se podílet na marketingové strategii i různých marketingových aktivitách, a tak významně snižovat náklady s tím spojené. V neposlední řadě při spolupráci v oblasti vývozu vzniká pro firmy i mnoho dalších výhod, jakými jsou například sdílení znalostí a zkušeností, možnost společné

prezentace na domácích i zahraničních veletrzích a lepší přístup k finančním zdrojům, které by pro individuální firmy zůstaly těžko dostupné.

Je možno čerpat z velkého množství literatury, která pojednává o různých tématech alianční spolupráce firem. Bohužel většina této literatury se nezmiňuje nebo se zmiňuje jen okrajově o exportních aliancích. Neexistuje proto mnoho pramenů, především pak v české odborné literatuře, které by pojednávaly konkrétně a rozsáhleji o specifikách a obecných charakteristikách vývozních aliancí. Proto jsem zvolila téma vývozních aliancí pro svoji bakalářskou práci. Považuji vývozní aliance za jeden z významných nástrojů zvýšení konkurenceschopnosti firem na zahraničních trzích a chtěla bych touto prací přispět k hlubšímu objasnění a popisu vývozních aliancí, jakožto specifického druhu strategické spolupráce firem v oblasti vývozu. Velmi přínosnými zdroji pro tuto práci mi byly materiály, interní zdroje a konzultace poskytnuté pracovníky České agentury CzechTrade, kteří se danou oblastí zabývají. Za další významnou pomoc v realizaci této práce považuji konzultace s odborníky z České vesmírné aliance a České IT aliance.

Cílem této práce je nejenom obecně charakterizovat vývozní aliance, jakožto formu strategické spolupráce, o čemž pojednává první a druhá kapitola, ale i najít odpověď na určité otázky, které se týkají implementace vývozních aliancí v ekonomickém a podnikatelském prostředí České republiky. Jakým způsobem zvyšují exportní aliance konkurenceschopnost podniků? Jaké jsou podmínky a předpoklady, které přispívají ke vzniku exportních aliancí a v jaké míře existují v české ekonomice? Dokazují konkrétní příklady českých exportních aliancí, že jejich vzájemná spolupráce opravdu přispívá k lepším exportním výsledkům svých členů? Na první dvě otázky se snažím nalézt odpověď ve třetí kapitole, která pojednává o všeobecných předpokladech českého podnikatelského prostředí pro implementaci exportních aliancí a ve čtvrté kapitole, která obsahuje přehled o vývozních aliancích v české ekonomice. Podkladem pro zodpovězení třetí položené otázky je pátá kapitola, která demonstruje krátkou případovou studii o České vesmírné alianci.

1. Strategické aliance

Nárůst trendu strategických aliancí je možno pozorovat od 2. poloviny 20. století současně s nárůstem globalizace ve světové ekonomice. Jejich vznik je důsledkem snahy podniků zvýšit svoji konkurenceschopnost a rychleji se adaptovat na změny tržního prostředí. Tlak na tvorbu strategických aliancí je vyvolán především dominantním postavením zákazníků ve srovnání s dodavateli, změnami a globalizací v podnikatelském prostředí a rychlostí vědeckotechnického rozvoje a jeho inovačními důsledky. Jiný důvod tkví v potřebě malých a středních podniků vyrovnat se díky vzájemné spolupráci s dominantním postavením velkých firem a jejich silnou pozicí na trhu.

Z předchozího vyplývá, že vznik strategických aliancí v současné ekonomice lze považovat za přirozenou reakci firem, které se přizpůsobují striktním konkurenčním podmínkám trhu a ve vzájemném partnerství hledají spojení, nový potenciál úspěchu a komparativní výhodu. Přitom strategické aliance nejsou zdaleka omezeny jen na spolupráci firem, ale partnery mohou být i vysoké školy, výzkumné ústavy či jiné subjekty. Stejně tak strategické aliance nevznikají, jenom za cílem ekonomické činnosti, ale i jiných činností na neekonomické bázi. Nejčastějšími subjekty strategických aliancí jsou malé a střední podniky. Nicméně místo mezi nimi zaujímají i subdodavatelské řetězce ve vazbě malých a velkých firem.

1.1 Definice pojmu strategické aliance

Leo Vodáček (2002, str. 13) uvádí, že z funkčního hlediska jsou strategické aliance jednou ze specifických forem strategických partnerství, která jsou obvykle chápána jako širší pojem než strategické aliance. Dále rozeznáváme 4 základní formy strategických partnerství, a to „volné“ spolupráce neboli neformální domluvy; strategické aliance; joint ventures a „těsné“ formy v podobě fúzí a akvizic. Ve značné části světové literatury jsou joint ventures považovány za součást strategických aliancí chápaných v širším slova smyslu. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že na rozdíl od strategických aliancí se pro spolupráci dvou či více partnerů v joint ventures předpokládá vytvoření vlastní organizační formy (např. samostatná podnikatelská

jednotka, samostatný provoz, organizační složka atd.) Naproti tomu jsou tedy strategické aliance volnější formou spolupráce. (1, str. 14)

Neexistuje jednotná definice strategické aliance a lze nalézt desítky jejího obsahového a definičního vymezení. Jedna z těchto definic pochází od německého autora Arno Hecka: „*Strategickou aliancí se rozumí – nejednou časově omezená – spolupráce minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodlají si s její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích nebo trzích.*“((1), str. 11). Jinou výstižnou definici uvádějí Jessica Lipnacková a Jeffrey Stamps: „*Podniky vytvářejí aliance, aby si zajistily specifické podnikatelské potřeby a mohly zareagovat na příležitosti, které nemohou zvládnout interními silami.... Společně pracují k dosažení svých strategických cílů...*“((1), str. 12). Ať už je tedy konkrétní definice strategické aliance jakákoliv, obecně z nich vyplývá, že jejím posláním je aktivovat efekty kooperace strategických partnerů ve vymezené podnikatelské činnosti a společně směřovat k vytčeným strategickým cílům.

1.2 Klasifikace strategických aliancí

Stejně jako větší množství definic, existuje i více způsobů možné klasifikace strategických aliancí. I když různí autoři pojmají tuto klasifikaci rozdílně, můžeme současně nalézt společné prvky, ve kterých se jednotlivé klasifikace od různých autorů podobají, či dokonce shodují. Pro tuto práci jsem zvolila 3 nejčastější způsoby klasifikace strategických aliancí, se kterými jsem se v literatuře střetla. Leo Vodáček (2002, str. 16-17) klasifikuje strategické aliance z hlediska účelu; Zdeněk Mikoláš (2005, str. 145-147) rozlišuje strategické aliance z hlediska regionální organizace a Albert Berry (1997, str. 6-21) je klasifikuje podle subjektů, které se aliance zúčastní. (1) (2) (3)

1.2.1 Klasifikace z hlediska účelu

1, funkční hledisko

- Výrobní aliance
- Marketingové aliance

- Technologické aliance
- Výzkumné aliance
- Obchodní aliance
- Finanční aliance
- Investiční aliance
- Poradenské (konzultační aliance)
- Aliance poskytující právní služby
- Reklamní aliance
- Exportní aliance

popř. další;

2, teritoriální hledisko

- Tuzemské aliance
- Zahraniční (mezinárodní) aliance

3, organizační hledisko

- Horizontální aliance
- Vertikální aliance
- Síťové aliance

4, vlastnické hledisko

- Soukromé aliance
- Veřejnoprávní aliance
- Kombinované aliance

5, hledisko cílové orientace

- Ziskové aliance
- Neziskové aliance
- Kombinované aliance

6, hledisko trvání

- Příležitostné aliance
- Krátkodobé aliance
- Dlouhodobé aliance

popř. další hlediska.((1), str. 16)

1.2.2 Klasifikace podle regionální organizace

Podle Mikoláše (2005, str. 145) regionální teorie člení strategické aliance na základě podoby koexistence regionu a firem na průmyslový okrsek, síť podniků a klastr. Průmyslový okrsek je nejstarší z definovaných, jehož autorem je A. Marshall. Je tvořen geograficky lokalizovanou sítí malých a středních podniků, které vyrábějí určité výrobky na základě dělby práce a mezi kterými existují dodavatelské, kooperační a informační vztahy. Soudobá regionální teorie nahrazuje postarší pojem průmyslového okrsku dynamičtějším pojetím této strategické aliance, a to pojmem síť podniků a klastr.

Síť podniků je velmi obecné označení regionálních svazků firem, případně i jiných subjektů, které používají spojené zdroje ke kooperaci na společných projektech. Vytváří různé formy a slouží k různým účelům, a to nejen na ekonomické bázi. Sítě podniků vznikají jak mezi malými a středními podniky, tak i na bázi subdodavatelské spolupráce mezi velkým podnikem na jedné straně a sítí malých a středních subdodavatelů na straně druhé. Některé mají formální strukturu, nebo dokonce právní formy. Jiné jsou budovány zcela neformálně. Nicméně všechny sítě podniků, ať už je jejich finální forma a účel jakýkoliv, sledují stejný strategický cíl, a to dosažení kladného synergického efektu spolupráce a propojení. ((2), str. 146)

V případě klastrů se jedná o otevřená odvětvová seskupení vzájemně závislých firem propojených mezi sebou ve výrobním řetězci, které vytváří přidanou hodnotu geograficky soustředěných odvětví nebo oborů. Zdeněk Mikoláš (2005, str. 146) uvádí jiné používané výrazy pro klastr, jako jsou svazky, shluky, hrozny, seskupení či okruhy firem. Ve většině případů jsou klastry tvořeny malými firmami, jejichž spolupráce jim umožňuje hlubší specializaci a subdodavatelské možnosti, které hrají klíčovou roli k úspěchu mnoha průmyslových regionů.

1.2.3 Klasifikace podle subjektů ve strategické alianci

Podle klasifikace z hlediska subjektů, které se do strategických aliancí zapojují lze rozlišit alianci mezi velkým podnikem a malými podniky (large-small subcontracting) a alianci malých a středních podniků (SMEs cooperation). Výhoda spolupráce mezi

velkým a malými podniky (Large-Small Enterprises, LSEs) vychází z předpokladu, že velké podniky jsou v mnoha činnostech efektivnější a fundovanější než malé firmy, ale malé firmy jsou zase flexibilnější, pružněji se přizpůsobují trhu a dokážou se hlouběji specializovat. Spolupráce mezi LSEs je nejčastěji chápána ve vertikálním směru a její spektrum se může omezovat jak na obyčejnou výměnu zboží a služeb, tak i zacházet do hluboké vzájemné spolupráce v oblasti výrobní, finanční, technologické, poradenské, kontrolní i do mnoha dalších. Malí subdodavatelé těží nejenom z možnosti odbytu u velké firmy, ale také z jiných výhod, které jim partnerství s velkou firmou přináší. Jedná se hlavně o přístup k vědeckotechnologickým informacím, poradenství, kontrole kvality, k finančním zdrojům či poznatkům vrcholového managementu.((3), str. 6-21)

Aliance SMEs funguje ve směru horizontálním a přináší zúčastněným firmám jak úspory nákladů, tak možnost dosáhnout kolektivního zvýšení efektivnosti při spolupráci na různých aktivitách. Malé a střední podniky jsou obvykle velmi specializované, a tudíž závislé na dodávkách potřebných produktů a služeb od jiných dodavatelů. Zapojení do spolehlivých partnerství jim přináší úspory z transakcí na trhu. Další výhody pro členské podniky lze spatřovat v úsporách z rozsahu, sdílení poznatků z oblasti technologie a marketingu nebo sdílení výrobních faktorů. Efektivní horizontální spolupráce je také základem úspěšné interakce s vnějšími subjekty. Například zvyšuje šance skupiny malých firem k získání úvěru od finanční instituce, která by úvěrování individuální firmy jinak zamítla z důvodu přílišného rizika. Stejně tak má aliance malých firem více šancí získat větší zakázku, na kterou by jednotlivec nestačil.((3), str. 8)

1.3 Přínosy strategických aliancí pro zúčastněné firmy

Příklady úspěchů zemí východní Asie, počínaje Japonskem, ale i jinde na světě, dokládají důkazy o přínosu mezifirmní spolupráce a aliančních partnerství. Strategické aliance nelze považovat za univerzální klíč k úspěchu, ale pouze jeho vyšší pravděpodobností.(Vodáček, 2002, str. 22) Jako celek přispívá dobře fungující strategická aliance k celkovému zlepšení konkurenceschopnosti firem, ke zvýšení firemního potenciálu za pomoci synergického efektu a k nárůstu celkové efektivnosti, který jde ruku v ruce s lepší alokací zdrojů a jejich využíváním.

Ve své podstatě představuje každá strategická aliance rizikové podnikání. Podnikatelé zvažující vstup do aliance si jsou vědomi rizik v podobě skryté konkurence, sledování vlastních zájmů firem na úkor partnerů a zneužití situace ve svůj prospěch. Realita, že i přes tato rizika dochází za posledních 20 let k nevídanému rozmachu aliancí, nasvědčuje tomu, že daná rizika jsou převážena pozitivními atributy. Přitom pro zúčastněné partnery existují různé důvody a motivy pro členství v alianci a výhody z něj vyplývající mohou být chápány zcela subjektivně. Neznaменá tedy, že to, co pro jednoho představuje přínos, bude stejně pozitivně hodnoceno i druhým partnerem. Podle L. Vodáčka (2002, str. 28-36) se posílání strategických aliancí realizuje ve třech oblastech.

V první řadě přínosem strategických aliancí je sdílení činností a zdrojů mezi partnery. V konkrétní podobě se pak jedná například o společné zajištění vývoje a realizace složitých a finančně náročných výrobků, snazší získání finančních popř. jiných zdrojů či vytváření pozitivních integračních a synergických efektů vzájemné kooperace díky komplementaritě slabých a silných stránek zúčastněných firem. V seznamu dalších přínosů by se dalo pokračovat, a to uvedením redukce a sdílení negativních rizik a nejistoty podnikatelské činnosti a využití podnikatelských konexí partnerů, jeho komunikačních možností a kanálů. V neposlední řadě jde o zlepšení ekonomie z rozsahu, ze služeb a mnoho dalších přínosů, kterým různí podnikatelé přisuzují různou váhu a význam. (1), str. 28-42).

Druhou oblastí zájmu strategických aliancí je redukce konkurenčních střetů, kdy zdánlivě paradoxně vstupují konkurenční firmy do strategických aliancí. Participující firmy tím sledují strategický cíl, a to obejít ostré konkurenční střety a stabilizovat tak své konkurenční prostředí. Ve své podstatě tedy konkurenti raději volí nahrazení vyčerpávajícího soupeření spoluprací. Tato forma kooperace je na jednu stranu velmi nestabilní a riskantní, ale na druhou stranu může být hodnotným zdrojem učení se konkurentů od sebe navzájem a získávání cenných informací. Členské firmy v alianci si nadále zůstávají konkurenty, ale díky spolupráci vytvářejí potenciál nutný pro prosazení

společné strategické politiky na trhu. Pod ochranou svých strategických partnerů jsou jednotlivé firmy lépe chráněny před diskriminačními akcemi tržního okolí, což přispívá k celkovému snížení diskriminačních praktik partnerských firem vůči sobě navzájem a k větší transparentnosti relevantního trhu. Navíc spolupráce s konkurentem může být dočasným partnerstvím v boji proti jinému silnějšímu konkurentovi.((1), str. 30-36)

Do třetí oblasti patří strategické aliance zaměřené na vznik, transportaci a využití znalostí, jejichž hlavní přínos spočívá v exploataci, sdílení, osvojování a především zhodnocování dat, informací a poznatků pro podnikatelskou činnost. Vzájemnou kooperací firem v této oblasti lze urychlit inovační změny výrobního programu a realizovat transfer technologií či know-how mezi partnery. Podniky se spolupodílí například na výzkumu, jehož finanční náročnost přesahuje možnosti jednotlivých firem. V rámci aliance má firma mimo jiné možnost učit se z partnerových zkušeností z pole managementu, marketingu, financování nebo z jeho dalších znalostí a dovedností. Cenné informace, které lze od partnera získat, jsou informace o trzích, na kterých se pohybuje a využít ve svůj prospěch partnerovy informační kanály, kontaktní sítě a někdy i jeho image.((1), str. 36-42)

2. Vývozní aliance

Exportní aliance je jedna z forem strategické aliance, která splňuje všechny její charakteristické rysy. Pro definování exportní aliance lze tedy použít obecnou definici strategické aliance s tím rozdílem, že by byla zúžena na proexportně orientovanou spolupráci podniků. Stěžejní strategický cíl exportních aliancí směřuje k zefektivnění podnikových aktivit v oblasti vývozu. Pokud bychom chtěli zařadit exportní aliance do některé z výše uvedených klasifikací, jednalo by se nejspíše z hlediska účelu o funkční typ aliance; podle regionální klasifikace by její podobu asi nejlépe vystihoval klastr a z hlediska subjektů jde ve většině případů o horizontální spolupráci malých a středních podniků.

Poslání exportní aliance tkví především ve zvýšení šancí vývozců na úspěch v konkurenční soutěži na zahraničním trhu. Exportní aliance se zasazuje o zvýraznění silných stránek zúčastněných firem ve prospěch společných cílů a o vytvoření podmínek pro jejich efektivní spolupráci. Tato spolupráce vývozců by pak měla vést tuzemské firmy k poskytování komplexnějších a kvalitnějších služeb zahraničním zákazníkům, a tudíž k nárůstu jejich konkurenceschopnosti na zahraničních trzích. Dalším účelem aliance jsou bezesporu úspory nákladů při společné expanzi tuzemských firem do zahraničí a snadnější získání dotačních či různých grantových prostředků z veřejných zdrojů.

2.2 Předpoklady vzniku, přínosy a rizika vývozních aliancí

V dubnu 2004 Exportní klub CzechTrade zorganizoval jednu z prvních konferencí na téma „Tvorba exportních aliancí“, kde došlo k vymezení základních aspektů těchto specifických strategických partnerství. Jednalo se především o stanovení předpokladů pro úspěch exportních aliancí, jejich přínosy a rizika, způsoby financování aliance, práva a povinnosti členů a společná činnost a jednání za alianci. (4)

2.2.1 Předpoklady zvyšující šance na úspěch vývozních aliancí

- angažovanost jednotlivých společností zapojených do exportní aliance,

- vzájemná podpora a omezení konkurenčních kroků mezi jednotlivými členy,
- dostatek financí zabezpečující účinné marketingové a obchodní kroky na zahraničních trzích,
- řádný podpis smlouvy o založení vývozní aliance jednoznačně vymezující povinnosti a práva člena aliance,
- zvolení správné a důvěryhodné osoby do funkce lídra aliance, který zabezpečuje účinnou komunikaci mezi členy navzájem a s třetími osobami a který dále koordinuje obchodní jednání, řízení či financování společných projektů,
- dodávka konkurenceschopných výrobků a služeb s vysokou přidanou hodnotou
- a poptávka po těchto produktech a projektech v oblasti zahraničních trhů. (4)

2.2.2 Přínosy vývozních aliancí pro zúčastněné firmy

- snížení nákladů, a to zejména proniknutí na zahraniční trh pomocí rozložení nákladů na marketing, zastoupení, prezentaci a jednání,
- zlepšení přístupu k výrobním faktorům prostřednictvím sdílení technologie, distribučních kanálů, dodavatelů, specializovaných služeb a v důsledku toho snížení jednotkových nákladů,
- rychlejší a méně rizikové inovace, zrychlení a zjednodušení toků nápadů a informací mezi členy sdružení,
- maximalizace hodnoty a minimalizace nákladů pro konečného zákazníka díky specializaci firem na nejvýnosnější operace a outsourcing podpůrných procesů,
- možnost soustředit se na vysoce specializované služby nebo výrobky konkurenceschopné na globálních trzích,
- možnost nabídnout komplexní produktovou politiku od zpracování projektů, přes dodávky technologií, až po poprodejní služby
- a vyšší pravděpodobnost úspěchu prostřednictvím aktivní obchodní činnosti aliance na zahraničních trzích. (4)

2.2.3 Rizika a možnosti selhání vývozních aliancí

- malá angažovanost firem a pasivita v oblasti aliančních aktivit,
- negativní střety mezi členy aliance v podobě konkurenčního chování,

- nedostatek financí na společné exportní aktivity
- a smlouva o založení vývozní aliance, která nedostatečně definuje práva a povinnosti účastníků. (4)

2.3 Financování aliance a práva a povinnosti členů

Daniel Rejman (2006) uvádí právní aspekty vytváření aliance. Před samotným vznikem aliance je třeba učinit kvalifikovaný odhad předpokládaných nákladů a očekávaných příjmů, které bude aliance generovat. Protože ne všichni členové exportní aliance oplývají stejnou ekonomickou silou a finančními prostředky, mohou se domluvit na úhradě aliančních nákladů v různém rozsahu. Aby se předešlo budoucím nedorozuměním, je vhodné ve smlouvě jasně vymezit, jaké jsou podíly členů na hrazení nákladů a rozhodnout o budoucím rozdělování příjmů. Rozdělování příjmů, pokud není domluveno jinak, se stanoví proporcionálně k podílům na nákladech. Financování aliance probíhá z vlastních zdrojů účastníků nebo z čerpání úvěrových prostředků. (5)

Každý člen má právo kontroly ve věci správy a činnosti aliance. Dále má právo na informace o aktuálním stavu aliance a na ochranu jak svých práv, tak i práv aliance jako celku. Má právo na jakékoliv informace, které byly sděleny lídrovi třetí osobou v záležitostech aliance, a jeho právem je být vyrozuměn o obchodní činnosti ostatních členů aliance. Mezi povinnosti členů patří hrazení společných nákladů, zákaz konkurenčního jednání vůči ostatním členům, dodržování interních předpisů a ochrana důvěrných údajů o ostatních členech či o alianci jako celku. (5)

2.4 Společná činnost a jednání za alianci

Alianci spravuje a jedná za ni zvolený lídr. Povinností lídra se ujímá jedna z členských společností, respektive určitá pověřená osoba z dané společnosti. Lídr vystupuje za alianci vůči třetím osobám, případně jedná se státními orgány. Lídr disponuje vymezeným mandátem, vede společný účet aliance, koordinuje schůze členů v pravidelných intervalech a je hlavní kontaktní osobou ve věcech aliance. Lídrovou povinností je náležitě tlumočit členům aliance veškeré důležité informace, nabídky, pobídky či jiné zprávy, které obdržel od třetích osob při jednání za alianci. Lídr má

zásadní vliv na informační toky v alianci, na koordinaci spolupráce jejích členů a značně ovlivňuje její celkový úspěch. Členové aliance by tudíž měli pečlivě zvolit osobu, která bude efektivně vykonávat tuto funkci. Lídrem by měla být především taková osoba, která se zaváže upřednostňovat zájmy aliance nad zájmy osobními a k nediskriminačnímu jednání vůči členům. (5)

Každá zúčastněná společnost v exportní alianci vybírá svého vlastního zástupce, který vystupuje a jedná jejím jménem s lídrem a ostatními členy. Zástupců, případně kontaktních osob, může být v jedné společnosti i více, a to v rozlišení pro věci obchodní, organizační či technické. Mezi lídrem a zástupcem společnosti probíhá pravidelná komunikace a reporting. Zástupci aliance se setkávají v pravidelných termínech nebo podle potřeby. Úlohou lídra je tyto schůze svolávat, vést a pořizovat z nich písemné zápisy. Při schvalování určitých návrhů se vychází z velikosti příspěvkového podílu člena do společného rozpočtu aliance či z jeho podílu na nákladech. Podílu odpovídá váha hlasu. Hlasuje se prostou nebo kvalifikovanou většinou.

2.5 Jednotlivé kroky v rámci vzniku a zahájení činnosti vývozní aliance

Stejně jako ve většině případů volného smluvního partnerství neexistuje žádný univerzální postup při založení exportní aliance. Nicméně na základě poznatků z empirie lze vznik a zahájení aktivní činnosti exportní aliance generalizovat do určitých posloupných kroků. Ivan Vyroubal (2004, (4)) ve své prezentaci na téma vývozní aliance v oblasti biomasy“ uvádí tyto kroky jako následující:

- 1) představení záměrů exportní aliance a vzájemná diskuse nad její podobou v rámci setkání zakládajících členů. Vysvětlení důležitosti, určení priorit a preferovaného budoucího vývoje,
- 2) určení lídra aliance nebo jiného subjektu koordinujícího komunikaci mezi členy a pověřeného vedením aliance,
- 3) sestavení smlouvy (kodexu) exportní aliance a podpisy členů. Jedná se o smlouvu o spolupráci, která není upravena jako smluvní typ ani v obchodním

ani v občanském zákoníku. Proto je její podoba závislá na dispozitivním ujednání členů a uzavření této smlouvy by mělo odrážet vzájemnou spolupráci všech stran v zájmu realizace společného cíle,

- 4) vytvoření základních komunikačních prostředků exportní aliance, což je název aliance, logo aliance, základní technické tiskoviny aliance a katalog aliance a jiné propagační materiály,
- 5) zahájení marketingové a obchodní komunikace v rámci aliance prostřednictvím vytvořených komunikačních prostředků, kanálů a podpůrných institucí státní i soukromé správy,
- 6) zahájení komunikace s potenciálními zákazníky pomocí účasti na domácích i zahraničních výstavách, konferencích a veletrzích,
- 7) vytváření zastoupení exportní aliance ve vybraných evropských destinacích, kde se soustředí největší potenciální klientela
- 8) zahájení samotné činnosti aliance v podobě přijímání prvních tržních impulzů a zakázek.

3. Podmínky a předpoklady pro vznik vývozních aliancí a míra jejich implementace v české ekonomice.

Již desátá léta 20. století byla nejednou nazývána desetiletím strategických aliancí a ve světě je možné nalézt celou řadu příkladů úspěšných i neúspěšných exportních aliancí. Jeden z nejmarkantnějších příkladů v Evropě nalezneme v Itálii. Exportní aliance zde stály u pramenů hospodářského rozvoje několika zaostávajících regionů. Silným vývozním klastrem se stala nábytkářská aliance v italském regionu Friuri-Venezia Giulia. Tradiční rodinné nábytkářské firmy se domluvily na úzké spolupráci při výrobě a exportu. Opřely se o synergické efekty aliance, snížily svoje exportní rizika a náklady a zvýšily tak svoji šanci na úspěch v zahraničí. Zahraniční expanze těchto aliancí dokázala pozdvihnout tuto oblast na druhý nejbohatší region za Lombardií. (6)

Dopady na růst zaměstnanosti a objemu vývozu ukazují, že exportní aliance regionální význam daleko přesahují. Příklad lze nalézt i v Latinské Americe u vinařů z Chile. Před vznikem zájmového uskupení chilští vinaři ze svých sklepů nevyváželi, chyběl jim dostatečný kapitál pro exportní expanzi. Pak vytvořili Alianci vývozců vína, která umožnila malým chilským vinařům představit se na mezinárodních trzích jako součást větších a významnějších skupin. Vybudovali silnou exportní značku, která s sebou navíc přinesla dodatečné příjmy z rozvoje turismu, který se na „vinařskou tradici“ nalákal. (6)

Dva výše uvedené příklady jsou jen zlomkem ze světové praxe. Existuje mnoho dalších příkladů úspěšných exportních aliancí ze zahraničí, které našly své uplatnění a více či méně splnily očekávání do nich vkládané. Konkrétní příklady vývozních aliancí z tuzemska i ze zahraničí odhalují předpoklady, které přispívají pro jejich vznik a zdárný rozvoj. Za prvé se jedná o existenci subjektů, které se do exportních aliancí nejčastěji spojují. Tyto subjekty jsou především malé a střední podniky, pro které spolupráce v oblasti vývozu představuje vyšší přidanou hodnotu, než pro velké a silné firmy, a tedy i větší motivaci ke spojování se do aliancí. Za druhé samotné státy si jsou ve stále vyšší míře vědomy potenciálního přínosu proexportně orientovaných strategických aliancí

malých a středních podniků pro státní ekonomiku. Proto se je snaží k jejich tvorbě motivovat a podporovat prostřednictvím různých grantových a dotačních programů. Za třetí je třeba vhodné instituce, která by exportní aliance zaštiťovala, zprostředkovávala jim koordinaci a efektivně a transparentně implementovala pro-alianční a proexportní politiku státu. Všechny tři z těchto výše uvedených předpokladů, tedy MSP, proexportní programy a instituce na podporu obchodu a vývozu, lze nalézt bezesporu i v české ekonomice. Otázkou zůstává, do jaké míry splňují svůj účel, jestli jsou efektivní a jestli doopravdy přispívají ke vzniku exportních aliancí.

3.1 České malé a střední podniky – nositelé alianční iniciativy

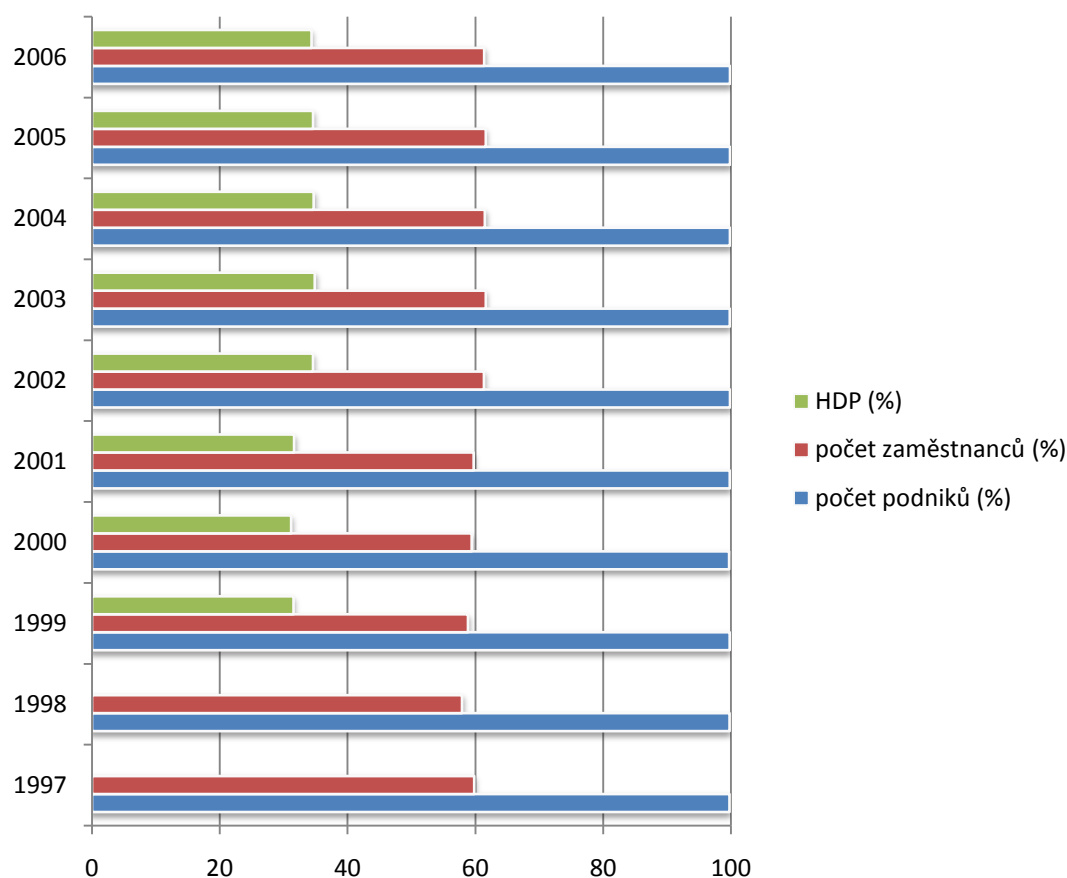
Malé a střední podniky jsou významnou součástí podnikatelské sféry České republiky, které podněcují konkurenční dynamiku podnikatelského prostředí. Hrají rozhodující úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Na druhé straně častěji než velké podniky narazí na celou řadu potíží, které znesnadňují jejich podnikání a samotnou existenci. Slabými místy v podnikatelském prostředí pro MSP jsou například špatný přístup k financování podnikatelských záměrů, vysoké daňové zatížení, vysoké náklady na pracovníky kvůli sociálnímu a zdravotnímu pojištění, slabá kupní síla obyvatelstva, rozdílný přístup státu k velkým a malým firmám či likvidační cenová politika velkých firem. Rovněž přístup MSP k informacím, zejména o nových technologiích, potenciálních trzích a změnách v legislativě, je obtížnější než v případě velkých firem. (7)

3.1.1 Podíl MSP na makroekonomických ukazatelích v české ekonomice

Podle definice se obecně za malého respektive drobného a středního podnikatele (MSP) považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrát nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR. Z toho za malého podnikatele se považuje ten, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrát nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR. Za drobného ten, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců

a jeho aktiva nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR. (8). Podle zprávy o vývoji MSP a jeho podpoře (2006) představuje podíl malých a středních podniků na celkovém počtu podniků v České republice 99,85%. MSP se podílejí 61,38% na zaměstnanosti, na mzdových nákladech 55,41% a na investicích 54,42%. Výkony MSP se podílí na celku 51,45%, na účetní přidané hodnotě 52,62% a jejich podíl na HDP je 34,36%. (9)

Obrázek 1 Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (Zdroj: (9))



Tabulka 1 Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích

rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
počet podniků (%)	99,8	99,8	99,8	99,7	99,8	99,8	99,8	99,8	99,9	99,9
počet zaměstnanců (%)	59,8	57,9	58,8	59,4	59,7	61,3	61,6	61,5	61,6	61,4
HDP (%)	1)	1)	31,5	31,2	31,6	34,4	34,9	34,7	34,6	34,4

Zdroj: (9)

1) údaje nejsou k dispozici

Tabulka 2 Zahraniční obchod podle velikostí podniků v roce 2006

	Vývoz objem (mil. Kč)	Podíl na celkovém vývozu (%)	Rozdíl podílů proti r. 2005 (procent. body)	Dovoz Objem (mil. Kč)	Podíl na celkovém dovozu (%)	Rozdíl podílů proti r. 2005 (procent. body)
MSP (0-249)	931 138	43,5	2,8	1 146 551	54,6	-0,1
250 a více zaměstnanců	1 180 151	55,0	-2,8	926,147	44,1	0,1

Zdroj: (9)

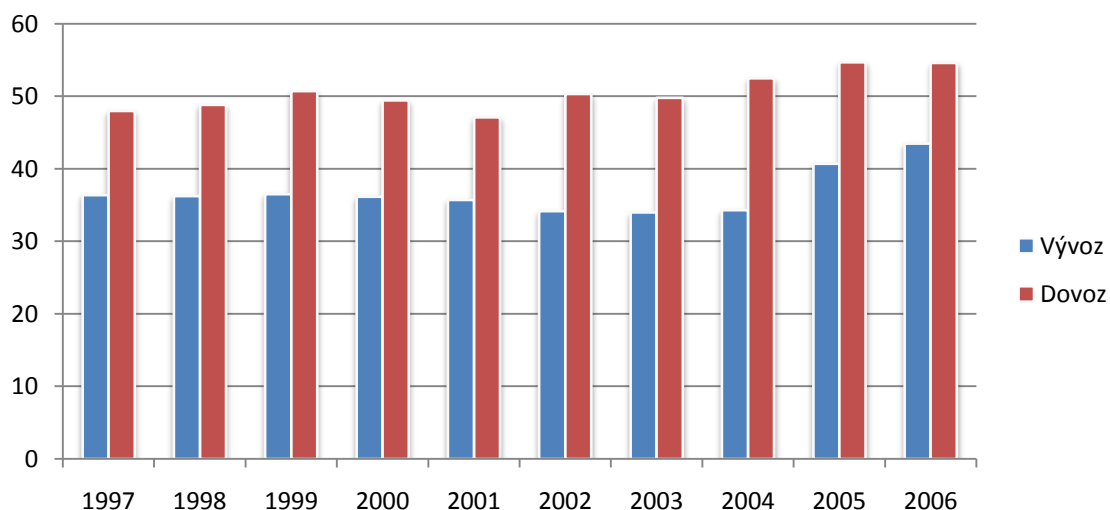
Tabulka 3 Podíl dovozu a vývozu MSP od roku 1997-2006

rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
vývoz	36,40	36,25	36,54	36,15	35,74	34,16	34,0	34,3	40,7	43,5
dovoz	48,00	48,84	50,74	49,43	47,12	50,33	49,8	52,5	54,7	54,6

Zdroj: (9)

Obrázek 2 Podíl dovozu a vývozu MSP od roku 1997-2006

Zdroj:(9)



Jak je zřejmé z tabulky 2 a 3, MPS realizují více než 54% veškerého dovozu, ale na celkovém vývozu se podílejí jen zhruba 44%. Tento nesoulad mezi vývozem a dovozem značí, že české MPS v sobě skrývají dosud nevyužitý exportní potenciál, který je třeba rozvinout. Velkým hendikepem pro malé a střední podniky v oblasti vývozu zůstává

nedostatek kvalitních lidí pro zahraniční obchod, protože ve srovnání s většími podniky je pro ně složitější náležitě je ocenit.

3.2 Státní programy na podporu exportu individuálních podniků a vývozních aliancí

Aktuální data za minulé roky včetně roku letošního poukazují na skutečnost, že i když český vývoz roste, počet exportujících firem klesá. Tento úbytek je patrný především u malých a středních vývozců s vývozem pod 50 milionů korun ročně. Na druhou stranu počet vývozců v pásmu 50 až 500 milionů korun a nad 500 milionů korun je víceméně stabilní. Čím menší firma, tím zpravidla větší potíže s financováním vývozu, a proto jsou tyto firmy odkázané na státní pomoc.

3.2.1 Program Podpora exportu pro malé a střední podniky

V roce 1998 poprvé schválila vláda ČR program Podpora exportu pro MSP, který trval do roku 2000. Důvodem byla situace, kdy MSP v české ekonomice tvořily největší počet exportérů, ale na celkovém exportu se podílely nejnižším procentem. Realizátorem programu se stala z pověření MPO Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade. V roce 1999 projevil zájem o program Podpora exportu přes 500 podniků, z toho 350 žádostem bylo vyhověno a z programu se vyčerpalo 35,7 milionů Kč. V tomto roce podniky nejvíce čerpaly příspěvky na prezentace v zahraničí, například na specializovaných výstavách a veletrzích, obchodních misích aj. V rámci programu firmy získaly také marketingové informace. V roce 2000 podniky podaly na 750 žádostí v hodnotě 82 milionů korun a dotace reálně obdrželo na 374 podniků v hodnotě téměř 65 mil. Kč. (10, str. 58)

3.2.2 Program Marketing

V návaznosti na program Podpora exportu začal CzechTrade v roce 2001 nabízet firmám program exportních pobídek pod názvem Marketing. Program souvisel s nutností, aby se MSP snadněji zapojily do jednotného vnitřního trhu EU a s celkovou přípravou vstupu ČR do EU. V roce 2001 byly poskytnuty dotace 427 podnikům, a to ve

výši 68 mil. Kč. Program Marketing fungoval do roku 2004 a všechny čtyři roky byl financován ze státního rozpočtu. (10, str. 58)

3.3 Operační program Průmysl a podnikání (OPPP) 2004–2006

Po vstupu ČR do EU bylo vyhlášeno zkrácené programovací období pro roky 2004–2006 pod názvem Operační program Průmysl a podnikání (OPPP). Program byl určen na realizaci takzvaného Cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU. OPPP se vztahoval na celé území ČR s výjimkou hlavního města Prahy a čerpal prostředky výhradně z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Ministerstvo průmyslu a obchodu se stalo vůbec prvním resortem, kde docházelo k reálnému čerpání evropských fondů konečnými příjemci. OPPP zajišťoval komplexní podporu především malého a středního podnikání s využitím prostředků strukturálních fondů EU a zahrnoval v sobě 12 dílčích dotačních programů, které pokrývaly téměř všechny sféry podnikatelské činnosti. (11)

3.3.1 Program Marketing v rámci OPPP

V návaznosti na jeho úspěšnou implementaci v minulých letech se jedním z 12 dílčích programů OPPP stal opět proexportní dotační program Marketing. S tím rozdílem, že prostředky byly čerpány z 75% ze strukturálních fondů EU a z 25% ze státního rozpočtu ČR. Správcem Programu a poskytovatelem podpory bylo opět Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a zprostředkovatelem agentura CT. Cílem programu zůstala podpora konkurenceschopnosti MSP a snížení jejich nákladů při vstupu na zahraniční trhy. Program měl přispět k rozvoji exportních aktivit malých a středních podnikatelů po vstupu České republiky do Evropské unie a zvýšit možnosti využití exportních příležitostí, které na světovém trhu existují. Podpora se nevztahovala na pouhý rozvoj podnikatelského záměru, ale musela mít jasné a výrazné proexportní zaměření.

Do programu Marketing v rámci OPPP 2004–2006 bylo přijato celkem 549 projektů v hodnotě 326 milionů korun. (10, str. 58) Podnikatelé mohli podávat žádosti o poskytnutí dotace průběžně od začátku programu až do měsíce října 2006. O přidělení dotace rozhodovala agentura CzechTrade na základě exportního plánu, který jí žádající

podnikatelé museli předložit. Podnikatelé mohou přiznané prostředky nárokovat nejpozději do poloviny roku 2008 poté, co budou jejich projekty postupně realizovány. Dotace budou podnikům vypláceny až do konce roku 2008 za podmínky, že je podnikatel nárokoval včas, tedy do poloviny roku 2008. (11)

K datu poloviny roku 2007 bylo již k proplacení schváleno 158 projektů v hodnotě téměř 61.24 milionů korun. (10, str. 58) O dotaci v programu Marketing nemohly žádat firmy se sídlem v Praze, s výjimkou těch, jejichž vývozní činnost je spojena s výrobou a službami realizovanými mimo region Praha. Pro projekty realizované firmami se sídlem na území hlavního města Prahy existoval v té době zvláštní program v gesci Ministerstva pro místní rozvoj.

Dotované aktivity v programu Marketing OPMP:

- a) získávání marketingových informací souvisejících se vstupem na zahraniční trhy,
- b) tvorba studií vstupu na zahraniční trhy a dalších materiálů, které jsou předpokladem zvýšení aktivity českých podniků na zahraničních trzích,
- c) tvorba propagačních materiálů (včetně elektronických) za účelem prezentace českého subjektu v zahraničí, a to též prostřednictvím internetových stránek,
- d) prezentace podniku na výstavě nebo veletrhu v zahraničí. (11)

3.4 Operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007–2013

Na OPMP navazuje Operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013. Jeho globálním cílem je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy. Jeho řídicí orgán, MPO ČR, opět sestavilo OPPI ze samostatných dílčích programů, a to buď nových, nebo z těch, které se v předcházejícím OPMP osvědčily. Proto byl do OPPI znovu zařazen program Marketing. (12)

3.4.1 Program Marketing v rámci OPPI

Nový program Marketing v rámci OPPI se v mnohém shoduje se svým předchůdcem z OPPI. Správcem zůstává MPO ČR a implementační agenturou CT. Cílem programu je i nadále posílení mezinárodní konkurenceschopnosti MSP se sídlem v ČR na zahraničních trzích. Zároveň program Marketing přináší nově řadu pozitivních změn jako například skutečnost, že maximální výše dotace se zvyšuje z 1 na 2 miliony korun a může pokrýt až 50% způsobilých výdajů, což je o 4% více než v minulém programovacím období. Významnou novinkou je koncept vývozních aliancí, který povzbuzuje MSP k vytvoření seskupení (aliancí, klastrů) s jasným exportním záměrem a plánem. Marketing OPPI tedy dotuje marketingovou činnost nejenom individuálních podnikatelů, ale i jejich seskupení o minimálně 3 členech (max. 25). Tvorba těchto seskupení povede k zesílení synergií služeb agentury CzechTrade a dalších služeb státu poskytovaných v oblasti mezinárodního obchodu a k mnohým výhodám pro členy aliance. (13)

3.4.2 Oficiálně podporované aktivity programem Marketing

- a) Individuální projekty MSP a projekty seskupení MSP (aliancí) podporující jejich vstup na zahraniční trhy
- b) Společná účast na specializovaných výstavách a veletrzích v zahraničí schválených MPO pro příslušné období
- c) Oborové a katalogové prezentace realizované agenturou CzechTrade podporující zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR na zahraničních trzích
- d) Rozvoj služeb agentury CzechTrade v oblasti mezinárodního obchodu

Program je vyhlášen na období 2007–2013 a bude realizován postupně prostřednictvím výzev. Výzvy budou zveřejněny na internetových stránkách MPO ČR a agentury CzechTrade. První výzva byla vyhlášena dnem 28. února 2007 MPO formou kontinuálního, časově však omezeného příjmu žádostí. Příjem elektronických registračních žádostí o poskytnutí dotace začal 1. března 2007 a dne 31. prosince 2007 končí. Plánovaná alokace pro tuto výzvu představuje částku ve výši 7,5 mil. EUR s tím, že správce programu (MPO) si vyhrazuje právo program pozastavit, nebo předčasně

ukončit (například z důvodu vyčerpání alokovaných finančních prostředků). Žadatel o podporu z programu Marketing musí mít sídlo mimo Prahu s výjimkou případů, kdy je vývozní činnost spojena s výrobou a službami realizovanými mimo hlavní město Praha.

(14)

Tabulka 3 Srovnání programu Marketing v rámci OPMP a OPPI

	OPMP(2004-2006)	OPPI(2007-2013)
Příjemci	MSP, právnické	MSP, právnické, fyzické
Účastníci	individuální	Individuální i seskupení (aliance)
Limity na aktivity	žádné	Nejvyšší částka dotace • informace 100 tis. Kč • propagace 400 tis. Kč • tvorba www 200 tis. Kč • výstavy a 300 tis. Kč
Max. dotace (%)	46%	50%
Max./Min. dotace(%)	1 mil/100 tis. Kč	2 mil. Kč/100 tis. Kč
Pravidlo de-minimis	2. a další účast na stejné výstavě, software	2. a další účast na výstavě, software, propagace, tvorba www
Doba trvání projektu	12, max. 18 měsíců	12 měsíců
Povinná publicita	Bez podmínky	Podmínka - cizojazyčně
Dotované činnosti (OKEČ)	Platný seznam	Platný seznam (beze změny)
Forma podání žádosti	www.mpo.cz, Excel, RK CI	e-account, www.czechtrade.cz, metodika možná RK CI
Podmínka pro Alianci	žádná	Smlouva o participaci na nákladech

Zdroj: (14)

3.5 Státní program Aliance

Jak už bylo řečeno výše, Program Marketing, který je součástí OPPI (2007-2013), se vztahuje pouze na mimopražské firmy. Aby nebyly pražské firmy znevýhodněné, vyhlásilo pro ně na rok 2007 MPO národní dotační program pod názvem Aliance. Program Aliance je zcela revoluční oproti ostatním programům v tom, že neposkytuje dotace individuálním MSP, ale výlučně jen jejich aliancím. Program Aliance není financován ze strukturálních fondů jako v případě programu Marketing, ale ze státního rozpočtu. Funkci gestora plní MPO a zprostředkovatele agentura CT. Cílem je motivovat pražské MSP ke sdružování se do exportních aliancí a finančně dotovat jejich mezinárodní marketingové aktivity.

Pokud tedy určitý malý nebo střední podnikatel se sídlem v Praze chce získat finanční podporu, může si vyhledat exportní partnery, se kterými uzavře dohodu o spolupráci.

Společně na vlastní náklady zrealizují určitý exportní projekt a zpětně mohou nárokovat od agentury CT dotační kompenzaci nákladů vynaložených na svoje marketingové aktivity, které při realizaci vývozního projektu uskutečnili. Příloha 3 znázorňuje tabulku se základními informacemi o programu Aliance.

Program Aliance existoval již před rokem 2007 s tím rozdílem, že se vztahoval nejenom na pražské firmy, ale na všechny české MSP, které se rozhodly vytvořit vývozní alianci. Poprvé byl národní program Aliance vyhlášen v roce 2005. Byl určen pro shodné aktivity jako program Marketing OPPP, ale jen pro sdružení tří a více (maximálně 25) podnikatelských subjektů. V prvním roce se programu účastnilo 18 aliancí, jimž bylo vyplaceno téměř 8 milionů korun. O rok později vzniklo 15 aliancí, kterým byla vyplacena dotace ve výši 9 milionů korun. Pro rok 2007 se disponuje částkou 10 milionů korun. (10, str. 58)

3.5.1 Základní pojmy programu Aliance

Alianci se rozumí seskupení nejméně 3 malých a středních podnikatelů (maximálně 25), z nichž alespoň jeden má sídlo v Praze a jejichž výrobní program anebo sortiment se vzájemně doplňuje pro dodávku v konkrétních odvětvích ekonomické činnosti. To znamená, že firmy jsou buď vzájemně propojeny ve výrobním řetězci, nebo mají společného konečného odběratele. Obecně ve smyslu programu je aliance charakterizována seznamem seskupených malých a středních podnikatelů, definicí cílů aliance, marketingovými a obchodními aktivitami aliance, osobou exportního manažera, časovým plánem realizace cílů a ohodnocením potenciálních efektů aliance. (15)

Příjemcem podpory může být pouze právnická osoba, ta ale založením aliance nevzniká, a proto se jedna firma z řad členů musí ujmout funkce lídra. **Lídrem aliance** se rozumí právnická osoba v čele aliance, která předkládá žádost o poskytnutí podpory a již je podpora vyplácena. Je vhodné, aby si aliance MSP založila společný účet na jméno tohoto lídra, do kterého plynou veškeré společné zdroje aliance, a to především státní dotace, kterou si posléze zúčastněné firmy dle dohody rozdělí. (15)

Projekt žadatele je marketingový plán vstupu na zahraniční trh. V projektu musí být obsažen celkový výčet zamýšlených aktivit, které navazují na reálný obchodní záměr aliance. Podmínkou je definice tohoto záměru v žádosti o poskytnutí podpory. Výběr projektů je prováděn v rámci výběrového řízení odbornou hodnotící komisí sestavenou z pracovníků MPO a CzechTrade.(15)

Aktivity jsou dílčí akce aliance naplňující věcný záměr exportního projektu. Zejména se jedná o tyto podporované aktivity:

- zpracování studie vstupu sdružení na konkrétní zahraniční trh s výstupem konkrétních aktivit a potenciálních zákazníků
- zpracování marketingových cizojazyčných materiálů aliance
- prezentace aliance na veletrzích a výstavách.(15)

Základní důvod pro seskupení firem do aliance je snížení výdajů na vstupu na zahraniční trh a společná efektivnější prezentace v zahraničí. Podpora je poskytována po dobu jednoho kalendářního roku formou dotace maximálně 50% celkových způsobilých výdajů až do výše 2 mil. Kč. Žadatel o dotaci musí zajistit spolufinancování výdajů na realizaci projektu z vlastních nebo z ostatních zdrojů (např. bankovní úvěr). Příjemce podpory je povinen předkládat poskytovateli aktuální údaje pro vyhodnocení monitorovacích ukazatelů přínosů projektu. Také příjemce podpory se zavazuje po dobu 2 let od poskytnutí informovat pravdivě a úplně agenturu CzechTrade o svých ročních obratech a vývozu do daného teritoria. (15)

3.6 Role agentury CzechTrade ve vztahu k vývozním aliancím

Společným zájmem jak státu, tak exportérů, je růst a efektivní využití exportního potenciálu českých firem. Tvorba exportních aliancí je jedna z možných cest, jak toho docílit. Proto od roku 2004 se v oblasti exportních aliancí začala angažovat i Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade při MPO. V roce 2004 CzechTrade vybral 7 progresivních oborů českého exportu, ve kterých bylo následovně založeno 5

oficiálních oborových exportních aliancí. Některé z těchto aliancí fungovaly neoficiálně už předtím a svoji existenci tedy jen formálně stvrdily pod záštitou CT. V následujících letech vzniklo dalších 11 oborových exportních aliancí, založených za cílem dlouhodobé spolupráce a desítky aliancí malých a středních podniků, které se spojily do aliance jen krátkodobě po dobu realizace exportního projektu, a to bezprostředně za účelem získání dotace.(10, str. 74) (16)

Snaha CT motivovat a informovat české podniky o výhodnosti spolupráce nadále přetrvává. Přitom ambicí CzechTrade není uměle vytvářet aliance ani nutit firmy do vzájemné spolupráce, ale vytvořit podmínky firmám ke spolupráci ochotným a připraveným. CzechTrade sám neoslovuje jednotlivé firmy a nenabádá je, aby vstupovaly do exportních aliancí. Pouze jim nabízí informace o této možnosti, jejích přednostech i rizicích. Na začátku společnost sama musí vynaložit iniciativu a zájem o vstup do některé z existujících aliancí nebo o vytvoření nové. Přitom jí CzechTrade může posloužit jako koordinátor a nasměrovat firmu tím správným směrem. CzechTrade nabízí aliancím stejné služby jako jednotlivým firmám. Rozdíl je v tom, že CT komunikuje s aliancí prostřednictvím jejího lídra, který získané informace posílá ostatním členům aliance. Efektivnost této komunikace spočívá hlavně v ušetření administrativní práce pro CT a snížení nákladů pro členy aliance za služby, které jim CT poskytuje.(16)

3.6.1 Služby České agentury CzechTrade poskytované vývozním aliancím

Na Oborovém setkání (2004) zazněly informace o službách agentury CzechTrade pro vývozní aliance (4):

- poradenství (iniciace vzniku konkurenceschopných aliancí, příprava exportních plánů a konkrétních kroků, doporučení teritoria atd.),
- tvorba a financování prezentačních materiálů aliance (tištěný katalog, webové stránky Aliance, konference, tiskové zprávy na webu),
- pořádání zahraničních obchodních misí (konferencí a prezentací na zahraničních výstavách a veletrzích), praktické semináře v ČR o exportu, networking,

- informace o zahraničních trzích ve formě analýzy (konkurence, potenciální zákazníci, požadavky na daném trhu),
- vyhledávání příležitostí a partnerů v zahraničí, aktuální přehledy relevantních poptávek z veřejných zakázek v zemích Evropské unie,
- možnost aliance vystupovat pod záštitou MPO, což zvyšuje její důvěryhodnost u zahraničních klientů,
- aktuální přehledy dotací a fondů EU,
- lobbying CzechTradu za vývozní aliance,
- využití zahraničních kanceláří CzechTrade,
- a dobrá spolupráce se zastupitelskými úřady.

Výše určené typové produkty a služby poskytuje CzechTrade členům aliance za stejné poplatky jako individuálním firmám. Nicméně aliance malých a středních podniků s právem na dotaci z programu Marketing či Aliance hradí služby Agentury CzechTrade nejprve ze společných zdrojů a zpětně za ně obdrží dotační kompenzaci. Dotace je splatná až následně po realizaci projektu a žádné zálohy se neposkytují. Jak již bylo zmíněno, dotaci inkasuje lídr aliance, který ji náležitě rozdělí mezi členy. V případě oborových aliancí, kterých se zúčastní i velké firmy a které z tohoto důvodu nemají nárok na dotaci, se členské firmy podílejí na financování služeb CT jednotlivě nebo ze společných zdrojů.(16)

4. České vývozní aliance

Zatímco ve světě se sdružené firmy významně podílejí na národním exportu a exportní klastry patří k moderním trendům v rozvoji regionů, u nás jsou podobné projekty zatím relativně novou záležitostí. První z nich začaly oficiálně vznikat až v roce 2004 pod záštitou Agentury CzechTrade, ačkoli některé proexportně spolupracovaly na neoficiální bázi již předtím. V současné době trend vzniku exportních aliancí nabývá na významu i v ČR. Exportní aliance jsou další možnou cestou k úspěchu českých firem na náročných zahraničních trzích a rezervoárem růstu exportního výkonu ekonomiky. Stále však naráží na překážku vzájemné nedůvěry a nevěle firem k exportní spolupráci a nedostatečnou osvětu a informovanost mezi firmami o této příležitosti. (4)

4.1 Typy českých vývozních aliancí

V návaznosti na definování v první kapitole exportní aliancí se obecně rozumí skupina podniků, které mezi sebou vytvoří vzájemné vazby a přistoupí na dohodu o spolupráci při svých vývozních aktivitách. Prostřednictvím aliance využívají zúčastněné firmy synergického efektu seskupení, a tak zvyšují svoji schopnost působit na zahraničních trzích. V rámci spolupráce se firmy dělí o náklady spojené s marketingem, společně působí na stejnou cílovou skupinu, mohou nabízet širší sortiment či komplexnější služby a lépe konkurují větším firmám například ve vyhlášených tendrech. (10, str. 74)

V České republice z převážné většiny existují vývozní aliance a exportní strategická partnerství ve formě volného, kapitálově neprovázaného exportního sdružení s horizontálními vazbami nebo vertikálními vazbami v dodavatelských řetězcích. Jedná se především o 2 typy exportních aliancí, a to Oborové aliance (OA) a Aliance malých a středních podniků (AMSP), které mají svoje specifické vlastnosti a vzájemné odlišnosti. (17)

4.1.1 Oborové vývozní aliance

Oborová aliance je sdružení firem ze stejného oboru, jejichž činnost je většinou nekonkurenční a vzájemně se doplňuje. Může se jednat o sdružení velkých a silných společností s exportními zkušenostmi, ale i o sdružení malých a středních podniků či

podniků všech velikostí, které s exportem teprve začínají. Společnosti mezi sebou uzavírají dohodu o dobrovolném sdružení nezávislých firem a řídí se podle společného etického kodexu či jiných smluvních pravidel. Zúčastněné firmy mají v seskupení rovnoprávné postavení.(17)

Podniky se seskupují do OA z vlastní iniciativy, protože jsou si vědomy výhod vyplývajících ze vzájemné exportní spolupráce a kooperace v dlouhodobém časovém horizontu. Opírají se o synergické efekty celku a zvyšují tak šanci svého exportního úspěchu. Členství v OA je významným nástrojem snížení rizik a nákladů spojených se vstupem a působením na zahraničním trhu. Jelikož do oborových aliancí se často sdružují i velké společnosti či jiné podniky neodpovídající definici MSP, nemají oborové aliance nárok na dotaci ani z programu Marketing ani z programu Aliance (viz kapitola 3). Nicméně v určité oborové alianci, složené z velkých, středních i malých podniků je možné, aby malé a střední podniky této aliance společně vytvořily dočasnou "mini-alianci" za účelem získání dotace na určitý exportní projekt. Každopádně OA se neformují primárně za účelem dotace, naopak se samy aktivně podílejí na financování aliance ve formě členských příspěvků, ze kterých platí společné akce.(17)

4.1.2 Vývozní aliance malých a středních podniků

Druhým typem vývozní aliance, se kterým se lze v českém podnikatelské sféře setkat, je Aliance malých a středních podniků (AMSP). V daném kontextu AMSP představuje krátkodobé sdružení MSP, které chtějí získat dotace na své exportní marketingové aktivity z programu Marketing nebo Aliance. Popud k vytvoření AMSP vychází ze strany státu, který prostřednictvím dotačních programů motivuje MSP k vzájemné spolupráci na společném exportním projektu. MSP se sdružují po dobu realizace projektu, na který se dotace vztahuje, a po jeho uskutečnění se aliance rozpadá. (15) (17)

Pro lepší orientaci v pojmech lze shrnout, že zásadní rozdíl mezi oborovou exportní aliancí a aliancí malých a středních podniků je v zásadě dvojitý a vychází z díkce agentury CzechTrade, která tyto dvě základní formy českých exportních aliancí vymezuje. První faktor je hledisko času, kdy OA je založená na dobu neurčitou a AMSP na dobu určitou,

a to po dobu realizace určitého vývozního projektu. Druhý faktor je hledisko motivu, kdy OA vzniká dlouhodobě s cílem využít synergie spolupráce zúčastněných firem a AMSP vzniká krátkodobě a primárně za účelem získání státní či jiné dotace.(17)

4.2 Vznik vývozních aliancí v České republice

V roce 2004 agentura CzechTrade přišla s novými programy v exportním poradenství na podporu českých vývozců. Převratnou změnou na programu byla nová iniciativa agentury CT v oblasti vytváření exportních aliancí. Agentura CzechTrade se začala angažovat a za pomoci podpůrných a motivačních nástrojů povzbudila firmy ke sdružení do oficiálních exportních aliancí. V roce 2004 se CT zasadil o založení prvních 5 českých oborových vývozních aliancí. Někteří zakládající členové těchto oborových aliancí spolupracovali na neoficiální bázi již předtím a většina z nich individuálně využívala služeb CT. Tyto první vývozní aliance byly Česká dobývací technika, Czech Water Alliance, Czech Biomass Team, Czech NBC Team a Czech ICT Alliance. Přestože historie českých exportních aliancí je velmi krátká, od roku 2004 vzniklo mnoho dalších exportních aliancí jak ve formě OA tak AMSP. Přehled aktuálních oborových aliancí je znázorněn v tabulkách v příloze 1. (10, str. 74) (18)

5.Česká vesmírná aliance—CzechSpaceAlliance

Exportní alianci Czech Space Alliance (CSA) založily podnikatelské subjekty aktivní v dodávkách hmotných i nehmotných produktů v oblasti vesmírných technologií a projektů. Tyto firmy vstoupily do aliance poté, co si uvědomily nezbytnost a výhodnost vzájemné spolupráce při exportu svých výrobků a služeb. Uvítaly kladnou odezvu a podporu agentury CzechTrade a vytvořily konsorcium organizačně, logisticky a finančně koordinované a podporované, jak ze strany jednotlivých členů, tak agenturou CT.

Petr Bareš (2007, (19)) objasňuje důvody založení CSA a motivy členských firem k přistoupení. Jeden z hlavních důvodů vzniku CSA je spjat s existencí Evropské vesmírné agentury (ESA), o jejíž členství se v současné době uchází i ČR. ESA není orgánem EU, nýbrž nezávislá nadnárodní organizace zemí, které se dohodly spojit své finanční, lidské a další zdroje, aby ve spolupráci mohly dosáhnout ambicióznějších technologických cílů. Přitom výzkum vesmíru není primárním cílem ESA, ale prostředkem, který účastníky projektů nutí k vývoji nejpokročilejších technologií. Tyto projekty umožňují podniku nejen docílit zisku, ale navíc mu dovolí využít vyvinutou technologii i pro vlastní komerční účely, a tak zvýšit konkurenceschopnost.

Každý členský stát ESA vkládá ročně do této organizace finanční prostředky ve výši odpovídající určitému procentu HDP (19). Na oplátku je podnikatelským subjektům tohoto státu umožněn přístup k průmyslovým zakázkám, které ESA vypisuje. Na druhou stranu žádný členský stát nezískává zakázky ESA pro svůj průmysl automaticky, ale firmy se o ně musí utkat ve vyhlášených tendrech s ostatními uchazeči. Zjednodušeně řečeno, vložené finanční příspěvky se mají vrátit státu zpět ve formě průmyslových zakázek, ale samotné vložení prostředků ještě neznamená, že zakázky průmysl vyhraje. V minulosti byly v tomto aspektu s novými členy komplikace, například po vstupu Řecka a Portugalska. Vlády těchto států sice přispěly do ESA odpovídajícími peněžními částkami, ale jejich méně konkurenceschopný průmysl už nedokázal získat potřebné množství zakázek a vloženou sumu nevyčerpal. ESA pak vzniklou situaci musela řešit vrácením části peněz, či volit jiná náhradní řešení. Proto

ESA zavedla pro nové členy přechodný program PECS (Programme for European Cooperating States). (20)

PECS umožňuje účast podnikatelským subjektům z určitého státu na většině výběrových řízení ESA s tím, že stačí, aby stát vložil jen 1 milion EUR ročně. Počítá se s postupným vzrůstem příspěvků podle potřeb a schopností průmyslu daného státu. Příspěvky je tedy možné navýšit, až když je zjevné, že je průmysl schopný získat potřebné množství zakázek. Finální podmínkou k právoplatnému členství v ESA je navýšení ročního příspěvku na odpovídající procento HDP. ČR se účastní programu PECS od 1. ledna 2005 spolu s Maďarskem, Polskem a Bulharskem. Bohužel se ukazuje, že ČR v programu PECS stagnuje prakticky na původním minimu a ke členství nebude přizvána do 5 let, jak se původně plánovalo. Petr Bareš (2007, (19)) uvádí hlavní důvody této stagnace:

- pasivita formálních zástupců pro vesmír v ČR ve vytváření vhodných podmínek pro průmysl,
- nejistoty a rozpory v praktických postupech,
- nedostatečné a nepraktické informační toky,
- a nedůvěra českých subjektů a nejasný způsob distribuce pro průmysl zásadních informací.

Zástupci českého průmyslu aktivní v oblasti vesmírných technologií neměli nakonec jiné východisko, než vzít věc do vlastních rukou. Poté, co se navršila řada znepokojujících aspektů, se skupina MSP dohodla na vytvoření průmyslové asociace. Zakládající členy stmelila silná potřeba spojit síly a díky tomu lépe formulovat a prosazovat zájmy a potřeby průmyslu v rámci programu PECS. Jejich potřeby se setkaly se záměrem agentury CzechTrade zakládat vývozní aliance. Agentura CzechTrade celou akci zaštitila a došlo k oficiálnímu založení exportní aliance Czech Space Alliance. (20)

5.1 Obecná fakta o České vesmírné alianci

Zrod Czech Space Alliance iniciovala společnost Iguassu Software Systems za spolupráce s agenturou CzechTrade. CSA byla oficiálně ustavena na jaře roku 2006 na

základě společné smlouvy, která obsahovala i etický kodex (viz příloha 4). Vedoucí společností tohoto sdružení podniků, takzvaným lídrem (leaderem) aliance, se stala již zmíněná společnost Iguassu Software Systems (ISS). ISS se specializuje na vývoj technologického softwaru včetně aplikací pro vesmírné účely, ale také například na kontrolní systémy určené pro automobilový průmysl. Další čtyři zakládající členové aliance jsou Czech Space Research Center (expert na vývoj a výrobu vysoce spolehlivé elektroniky a dodavatel pro ESA), firma BBT Materials Processing (expert ve vývoji pokročilých materiálů, jejíž zařízení například provozovala ESA několik let na vesmírné stanici MIR), Czech Aerospace systems (dodavatel mechanických dílů pro letecký a kosmický průmysl) a společnost TL Elektronik, která se specializuje na vývoj a výrobu avioniky a palubních systémů. (21)

Členové CSA se řídí etickým Kodexem Konsorcia (22), viz příloha 3, který představuje pravidla, na kterých je založeno fungování této aliance. Etický kodex konsorcia CSA vznikl na základě dohody zakládajících členů a zavazuje každý přistupující subjekt k určitému chování. Podle Kodexu byla CSA založena na dobu neurčitou a vznikla schválením Kodexu agenturou CT a přistoupením prvních pěti podnikatelských subjektů. Dále Kodex (22) uvádí, že jejími členy se mohou stát pouze ty podnikatelské subjekty, které odpovídají definici MSP a jsou registrované v České republice. Přijetí nových členů je podmíněno souhlasem všech zůstávajících členů. CSA při CT může být v této formě zrušena rozhodnutím ředitele CT, nebo vystoupením členů, které by snížilo členský počet pod pět.

V současné době má aliance 12 členů (23). Mluvčího a hlavní kontaktní osobu aliance představuje generální ředitel firmy Iguassu Software Systems a.s. Aliance přijala statut Dobrovolného seskupení a její společná nabídka produktů a služeb jsou dodávky v rámci soutěží v ESA a informační systémy pro Galileo¹. Za podpory agentury CzechTrade uspořádala prezentační akce na „ESA industry Space Days“ v Holandsku a pravidelně organizuje informační semináře pro zástupce českých firem ze všech průmyslových odvětví o možnostech spolupráce na projektech ESA ((10), str.76).

¹ Satelitní navigační projekt Evropské unie

Pravidelná setkání aliance se konají jedenkrát za tři měsíce, a to operativně přes lídra. Aktuální vývozní teritoria jsou Španělsko a Německo, ale současně největší zemí zájmu je pro CSA Nizozemí. ((18), str. 8)

5.2 Cíle České vesmírné aliance

V Kodexu Konsorcia CSA (22) došlo k vymezení strategických cílů aliance. Tyto cíle se vyvíjejí v závislosti na pozici České republiky v Evropské vesmírné agentuře (ESA) a na místních infrastrukturách, které tyto vztahy ovlivňují. Hlavním cílem je reprezentovat hlas českých malých a středních podniků v oblasti vesmírných technologií vůči českým a zahraničním subjektům, jako jsou například Česká kosmická kancelář a ESA. Dalším z významných cílů je podpora aktivit všech českých subjektů, které přispívají ke spolupráci České republiky s ESA a s jinými organizacemi působícími v oblasti vesmírných technologií. Cílem je i snaha členů aliance prezentovat se pokud možno jako jedna skupina na oborových konferencích, výstavách, akcích EU, ESA a podobně. CSA rozvíjí vztahy i s podobnými sdruženími podnikatelů v oblasti vesmírných technologií a s národními vesmírnými organizacemi v jiných zemích. Členové CSA se vzájemně podporují v nabídkách do zahraničí a soustavně se snaží o vybudování a zlepšování zahraničních obchodních kontaktů. (22)

CSA představuje základnu pro diskuze o technických i jiných aspektech, účasti českých MSP na mezinárodních vesmírných projektech. Jednotliví členové aliance získávají a vyměňují si informace o dění a příležitostech, které mohou ostatní zajímat. Konsorcium tvoří základ, na kterém si členové mohou mezi sebou vytvářet případná mini-konsorcia za účelem nabídek na vesmírné či jiné relevantní projekty. Účastníci aliance mohou také podle potřeby vytvářet zájmové skupiny, které by se zabývaly formulací a plánováním konkrétních cílů v zájmu všech členů CSA. (22)

5.3 Úspěchy členů CSA na zahraničních trzích

Úspěchy členů aliance dokazují, že i malé české společnosti mohou získat přístup k prestižním mezinárodním vesmírným projektům. Výhoda pro členy CSA spočívá ve vzájemné výměně zkušeností a znalostí a ve sdílení zdrojů na společné marketingové

aktivity. Toto sdružení umožňuje malým a středním společnostem, aby se představily na mezinárodních akcích jako součást větší a významnější skupiny. CSA je v gesci Agentury CzechTrade, což jí umožňuje prezentovat se v zahraničí pod vlajkou MPO ČR a přispívá k nárůstu její důvěryhodnosti u zahraniční klientely. CT pomáhá alianci s účastí na mezinárodních veletrzích, při výrobě prezentačních materiálů, využití prostředků z fondů EU, při organizaci seminářů, setkání aj. ((10), str. 76)

Ustavení Czech Space Alliance jako první vřele uvítala samotná Evropská vesmírná agentura (ESA), která na mezinárodní konferenci uvedla ustavení CSA jako potvrzení pozitivního vývoje ČR k členství ESA. Další uznání přišlo, když CSA byla přizvána, aby se stala jedním ze zakládajících členů celoevropské asociace malých a středních vesmírných podniků SME-4space. V rámci vládní dohody PECS o spolupráci mezi ČR a ESA získali členové aliance již 5 zakázek ve vývoji satelitní navigace, využití technologie v dálkovém průzkumu země a vývoji speciálních zrcadel pro rentgenový satelit. ((10), str. 76)

CSA těží ze zkušeností a reputace svého lídra, kterým je společnost Iguassu Software Systems (ISS) a.s. Tato společnost už několikrát v minulosti získala přístup k prestižním mezinárodním vesmírným projektům pro ESA a v Barceloně pracovala na vývoji vyhledávacího a záchranného systému v satelitním navigačním projektu Galileo. ISS vyhrála zakázku na tento projekt v kompetitivním tendru EU spolu s renomovanými společnostmi z Velké Británie, Francie, Španělska a dalších zemí EU. Generální ředitel ISS Petr Bareš pracoval v ESA a poté pro ESA v západní Evropě více jak třicet let. Petr Bareš (2007, (19)) vidí své poslání ve vedení aliance tak, aby přispívala k organizaci tematických akcí a poskytovala praktické informace co nejširšímu okruhu českých společností. České podniky by se měly dozvědět, že i pro ně existují obchodní možnosti v oblasti, o kterých by třeba ani neuvažovaly. ISS chce šířit osvětu a informace o tom, že pro vesmírné projekty nejsou třeba jen vyspělé technologie, ale i zcela běžné produkty.

5.4 Překážky českého vesmírného průmyslu

Petr Bareš (2007, (19)) nepochybuje o tom, že český průmysl má víc než potřebnou technologickou úroveň a možnost uspět na zahraničních trzích v projektech pro vesmírný průmysl. Podle jeho slov české softwarové a hardwarové systémové znalosti a dovednosti se vyrovnají vysoce rozvinutým ekonomikám, a to i případě technologicky nejnáročnějších aplikací, jako jsou ty vesmírné.

I když potenciál českého vesmírného průmyslu není zanedbatelný, stále přetrvávají překážky a bariéry vstupu českých podnikatelských subjektů na zahraniční trhy v této oblasti. Nedostatky jsou jak na straně státních institucí, tak i soukromých subjektů. Hlavní jsou nedostatečné zkušenosti a neochota českých firem navazovat zahraniční partnerské vztahy a otevřeně s nimi spolupracovat. Dalším problémem jsou přetrvávající představy firem, že účast na vesmírných projektech vyžaduje speciální znalosti spojené s výzkumem vesmíru. Naopak o projekty se mohou ucházet firmy z velmi široké škály oborů a není nutné mít předcházející zkušenosti ve vesmírných aplikacích, či mít vědecké nebo výzkumné zaměření. *„Ve vesmírných projektech nejde jen o extrémně vyspělé technologie, ale i o součástky a služby jako šroubky, dráty, baterie, optika, mechanické struktury, biomedicína, potraviny pro astronauty, vhodné materiály na oblečení, aparáty na filtrování vzduchu atd.“* ((20), str. 14) Navíc podílet se na vesmírných projektech přispívá k dobré reputaci firmy a svědčí o její schopnosti dodávat své služby a výrobky s konzistentně vysokou kvalitou. Dokazuje i dobré komunikační schopnosti firmy v cizích jazycích. (20)

CSA je aliancí teprve nedávno vzniklou, a proto není možné nějak zvlášť hodnotit její dosavadní počínání. Nicméně i za necelé 2 roky své existence si CSA pevně stojí za vytčenými cíli. S rostoucí intenzitou se snaží společnou silou a společným hlasem všech svých členů hájit své místo v oblasti vesmírných technologií a ucházet se o zakázky zahraničních vesmírných projektů. I když členství v CSA samo o sobě nemůže pro firmu zaručit úspěch v zahraničí a získání zakázek na vesmírných projektech, nabízí svým členům bezesporu větší šance uspět, než kdyby museli bojovat sami za sebe bez podpory a pomoci ostatních.

Závěr

Základní poslání strategických aliancí spočívá ve stanovení strategického cíle, ke kterému směřuje vzájemná spolupráce zúčastněných firem. V případě exportních aliancí, jakožto jedné z forem strategických aliancí, je jejich strategický cíl zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti firem na zahraničních trzích a na mezipodnikovou spolupráci ve vývozních aktivitách. V rozvinutých ekonomikách je tvorba vývozních klastrů běžnou záležitostí posledních 20 let, nicméně v České republice se jedná o relativně novou záležitost. První oficiálně založené české vývozní aliance začaly vznikat až po roce 2003 a agentura CzechTrade je klasifikuje do 2 základních skupin: Oborové aliance (OA) a Aliance malých a středních podniků (AMSP). OA se zakládají se záměrem dlouhodobé spolupráce zúčastněných firem v oblasti exportu, zatímco AMSP vznikají krátkodobě, a to primárně za účelem získání veřejné podpory pro své exportní marketingové aktivity. V roce 2004 vzniklo v gesci agentury CzechTrade prvních 5 českých oborových vývozních aliancí a až do současnosti se jejich počet rozrostl zhruba na 15.

Fungující aliance, ve kterých se všichni její členové rovnocenně snaží přispět ke kladným exportním výsledkům a k efektivní realizaci vytčených cílů, může významně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti zúčastněných podniků na zahraničních trzích. Díky synergii efektů, které je aliance schopna vytvořit, lze zejména docílit snížení nákladů prostřednictvím sdílení technologií, distribučních kanálů, dodavatelů, specializovaných služeb a marketingových aktivit. Dochází k rychlejším a méně rizikovým inovacím, a ke zrychlení a zjednodušení toků nápadů a informací mezi členy sdružení. Vzniká možnost nabízet komplexní produktovou politiku od zpracování projektů přes dodávky technologií až po poprodejní služby. Je evidentní, že samotný vznik a existence exportních aliancí ještě nezaručují i jejich úspěch. Naopak každý zúčastněný podnik je vystaven riziku selhání aliance v případě konkurenčních střetů, nekalému jednání členů na úkor ostatních nebo v případě nepoměru iniciativy členů v aliančních aktivitách.

Jedním z předpokladů vzniku vývozních aliancí je existence malých a středních podniků (MSP), které se do aliancí nejčastěji sdružují. V české ekonomice je podíl MSP významný. V oblasti zahraničního obchodu české MSP realizují více než 54 % veškerého dovozu, ale na celkovém vývozu se podílejí jen zhruba 44 %. Tento nesoulad signalizuje skrytý exportní potenciál, který mohou české MSP rozvinout prostřednictvím spolupráce v exportních aliancích. Do určité míry svojí roli hraje i veřejná podpora, která napomáhá realizaci exportních projektů vývozních aliancí. Před vstupem ČR do EU existovaly státní proexportní programy a po vstupu to byly programy čerpající zdroje ze strukturálních fondů EU. Nejdůležitějším programem na podporu exportu je v současnosti program Marketing z Operačního programu Podnikání a inovace. Na podporu exportních marketingových aktivit vývozních aliancí se specializuje státní program Aliance. Institucí, která v současnosti české vývozní aliance zaštiťuje, je Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade (CT). CT se v oblasti exportních aliancí začal angažovat od roku 2004, kdy vybral 7 progresivních oborů českého exportu, ve kterých bylo pak v jeho gesci založeno 5 prvních oficiálních oborových exportních aliancí.

Příklady konkrétních českých vývozních aliancí dokazují jak úspěchy spolupráce, tak jejich selhání. Česká vesmírná aliance (CSA) je spíše příkladem úspěšné vývozní aliance. Navzdory své krátké existenci představuje jednu z nejaktivnějších českých exportních aliancí, jejíž členové získali například 5 zakázek od Evropské vesmírné agentury ESA. CSA byla oficiálně založena 5 podniky na jaře roku 2006 a v současné době má 12 členů. Jejím hlavním strategickým cílem je reprezentovat své členy jako jednu skupinu a přidat tak na váze hlasu českých MSP v oblasti vesmírných technologií vůči zahraničním subjektům. Spolupráce zúčastněných firem spočívá ve vzájemné podpoře v nabídkách do zahraničí a soustavné snaze o vybudování a zlepšování zahraničních obchodních kontaktů. Do budoucna zůstává otázkou, jak si bude nadále počínat nejen CSA, ale i všechny ostatní vývozní aliance v České republice a jestli obhájí svoji pozici na zahraničních trzích. Na základě slov Benjamína Franklina: „Všichni musíme viset jeden na druhém, jinak budeme nepochybně viset každý zvlášť!“, doufám v nárůst počtu vývozních aliancí a v naplnění poslání a cílů, pro které vznikají.

Bibliografie

1. **Loe Vodáček, Olga Vodáčková.** *Strategické Aliance se zahraničními partnery.* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
2. **Mikoláš, Zdeněk.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.* Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
3. **Berry, Albert.** *SME Competitiveness: The Power of Networking and subcontracting.*, [Online] Washington D.C.: January 1997. FM-105. [Citace: 28. 11 2007.] http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1LNetworking.pdf.
4. **Oborová setkání – Tvorba exportních aliancí.** *Exportní klub CzechTrade.* [Online] 26. duben 2004. [Citace: 22. 11 2007.] <http://exportniklub.czechtrade.cz/aktivity/akce/69/>.
5. **Daniel Rejman .** PRÁVNÍ ASPEKTY VYTVÁŘENÍ ALIANCE . *Exportní klub Czechtrade.* [Online] duben 2006. [Citace: 18. 10 2007.] <http://exportniklub.czechtrade.cz/aktivity/akce/237/>.
6. **Jan Herget, Josef Němeček.** Vývozní aliance - cesta ke zvýšení českého exportu? *CzechTrade.* [Online] 30. říjen 2003. [Citace: 8. 10 2007.] http://exportniklub.czechtrade.cz/dokumenty/exportniklub/rijen/tiskova_zprava.pdf.
7. **Fakta a čísla.** *SME Union Czech Republic.* [Online][Citace: 16. 11 2007.] <http://www.sme-union.cz>.
8. **Definice malého a středního podnikatele.** *CzechInvest.* [Online], [Citace: 16. 11 2007.] <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-296.pdf>.
9. **Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2006.** *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [Online] [Citace: 16. 11 2007.] <http://www.mpo.cz/dokument32006.html>.
10. **Jenšíková Jana.** *10 Úspěšných let CzechTrade 1997-2007.* srpen Praha : Agentura CzechTrade, 2007.
11. **Odbor koordinace strukturálních fondů.** Program podpory MARKETING. *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [Online][Citace: 16. 11 2007.] <http://www.mpo.cz/dokument21232.html>.
12. **Odbor strukturálních fondů.** Operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [Online][Citace: 15. 11 2007.] <http://www.mpo.cz/dokument21232.html>.
13. **Nový program Marketing zvyšuje možnost dotací na dva miliony.** *CzechIndustry.* MK ČR E 15448, číslo 1/2007, Sv. Magazín českého průmyslu, obchodu, dopravy a stavebnictví, Studio P+ P, Praha.
14. **Kateřina Adámková, Jana Jenšíková.** Nový program Marketing zvyšuje možnost dotací na dva miliony. *Trade Review.* ISBN MK ČR 17031, číslo 2/2007, Sv. dvouměsíčník pro zahraniční obchod Agentury CzechTrade, Česká agentura na podporu obchodu/CzechTrade.
15. **Program Aliance.** *CzechTrade.* [Online][Citace: 22. 11 2007.] www.czechtrade.cz/Global?xml=/sluzby/detail_sluzby.xml&id_sluzba=48.
16. **Brzoňová, Jana.** konzultace. *Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade.* Dittrichova 21, Praha 2: 02. 10 2007.
17. **Brodová, Ludmila.** konzultace. *Česká agentura na podporu obchodu Czech Trade.* Dittrichova 21, Praha 2: 09. 09 2007.
18. **Zuzana Synková.** Přehled stávajících aliancí v gesci CzechTrade. Praha: prosinec, 2006. Sv. Interní zdroj České agentury na podporu obchodu CzechTrade.

- 19. Bareš, Petr.** konzultace. *Iguassu Software Systems*. Evropská 120, Praha 6: 05. 09 2007.
- 20. Pšeničný, Marek.** Nebojme se vesmíru, neztratíme se! *Trade Review*. ISBN MK ČR E 17031, číslo 1/2006, Sv. dbouměsíčník pro zahraniční obchod agentury CzechTrade, Česká agentura na podporu obchodu/CzechTrade, Praha 2.
- 21.** České firmy míří do vesmíru. *Iguassu software systems*. [Online] září 2006.[Citace: 16. 11 2007.]
http://www.iguassu.cz/downloads/2006-09-18-HN_CSA_Ceske_firmy_miri_do_vesmiru.jpg.
- 22. Petr Bareš.** KODEX KONSORCIA CZECH SPACE ALLIANCE (CSA). *Czech Space Alliance*. [Online] listopad 2006. [Citace: 12. 10 2007.]
http://www.czechspace.eu/_down/x7shb6a9/KODEX_CSA_v1c.pdf.
- 23.** Alliance members. *CzechSpace Alliance*. [Online] 2007. [Citace: 08. 09 2007.]
<http://www.czechspace.eu/index.php?mnItem=1>.

Poznámka: Seznam použité literatury a pramenů byl zformátován v souladu s mezinárodním standardem ISO 690.

Přílohy

Příloha 1 Oborové vývozní aliance pod záštitou agentury CzechTrade, které vykazují pravidelné aktivity (stav k 31. 7. 2007)

Název aliance (oficiální vznik)	Počet členů	Leader aliance	Statut	Společná nabídka	Nejčastější vývozní teritoria/země zájmu
Czech Water Alliance (2004)	21	HYDROPROJEKT CZ, a.s. Praha	Dobrovolné sdružení nezávislých firem	Řešení čištění a úprav vody	Rusko, Ukrajina/ Čína
Czech Water Technologies (2005)	6	K&H KINETIC, a.s. Klatovy	Sdružení firem	Technologie pro pitnou a odpadovou vodu	SK,DE,PL,AT,NL,ES,USA, Rusko, Moldávie, Taiwan/SNS,SK,AT,DE
Bohemia Line (2004)	4	Störi Mantel,s.r.o. Zašová	Sdružení firem	Technologie pro zpracování masivního dřeva	SK, CH,DE, GB, RU, F, IRL, PL, EE, HU, IT/ RO,BY, UA, Pobaltské republiky
Česká dobývací technika (2004)	15	Výkonný ředitel CDT	Sdružení právnických osob	Zařízení pro těžbu a úpravu nerostných surovin	RU, UA, PL, Chile(RCH), Čína/Balkán, Čína, země východní Evropy
Czech ICT Alliance (2004)	30	Výkonný ředitel ICT	Nezisková organizace	Výpočetní technika a aplikace	DE, AT, GB/CH, FIN, DK, S
Czech NBC Team (2004)	11	Oritest, s.r.o. Praha	Dobrovolné sdružení na základě statutu	Pracovní prostředky chemické obrany	RU, FIN, DE, TR, ET, OM/JAR, S, LAR, BR
Czech Space Alliance (2006)	9	Iguassu Software Systems, a.s. Praha	Dobrovolné seskupení	Projekty pro ESA a Galileo	Španělsko, Německo/ Nizozemsko, Německo
Fashion Point Alliance (2006)	12	Fashion Point Praha, s.r.o	Bez právní subjektivity	Oděvní návrhářství	Benelux/USA, Benelux, SAE
České povrchové úpravy (2006)	3	Galatek, a.s Brno	Sdružení právnických osob	Povrchové úpravy materiálů	Rusko, Ukrajina/ země východní Evropy, Balkán, Čína
METALPRO MTECHNIKA (2006)	4	ČKD ELEKTROTECHNIKA a.s.	Sdružení firem	Vybavení železáren	Rusko, Ukrajina/ Rusko, Ukrajina

Zdroj: (10, str. 74), (18)

Příloha 2 Oborové vývozní aliance pod záštitou České agentury CzechTrade, u kterých je potřeba vyjasnit další fungování (stav k 31. 7. 2007)

Název aliance	Obor/Komodita
Kermet	Žáruvzdorné a netkané materiály
Czech Valves Alliance	Průmyslové armatury pro energetiku
Czech Health&Safety Alliance	Prostředky pro likvidace havárií, živelných pohrom a následků použití CBRN
Czech Cement&Lime Technology Team	Stavební materiály
CAS Group	Subdodávky automobilovému průmyslu

Zdroj: (9)

Příloha 3 Program Aliance

	Program Aliance
Příjemci	MSP (z nichž alespoň jeden má sídlo v Praze), právnické
Účast	Seskupení (aliance) min. 3/max. 25 MSP
Max. dotace z celkových způsobilých výdajů (%)	50%
Max. dotace (v Kč)	2 mil. Kč (na dotaci není právní nárok)
Limity na aktivity	• Marketingové informace o zahraničním trhu: max. 100 tis. Kč • Propagační materiály aliance (např. letáky, brožurky, inzeráty, pozvánky v cizích jazycích): max. 400 tis. Kč, • Cizojazyčné www: max. 150 tis. Kč • Výstavy a veletrhy v zahraničí (pronájem, zřízení a provoz stánku): max. 400 tis. Kč/jednotlivá výstava, • vztahuje se pouze na 1. účast MSP, při dalších účastech • podle pravidla de minimis.
Doba trvání projektu	12 měsíců, vyhlášen na rok 2007, doba ohraničena objemem disponibilních prostředků
Povinná publicita	Podmínka-cizojazyčně
Dotované činnosti	Podle platného seznamu OKEČ
Formulář žádosti o podporu	CzechTrade, Dittrichova 21, 128 01 Praha 2, www.czechtrade.cz , www.mpo.cz , www.businessinfo.cz .
Podmínka pro alianci	Dohoda o spolupráci

Zdroj: (15)

Příloha 4 Etický Kodex CSA, zdroj:(22)

Každý subjekt, připojující se k CSA se svým podpisem, prohlašuje, že:

- 1.** Jediným záměrem členství je upřímná snaha o společné úsilí ve vzájemné podpoře exportu jednotlivých členů CSA i CSA jako celku.
- 2.** Dává souhlas k uveřejňování a aktivnímu nakládání se svými propagačními materiály, které podle organizačních pokynů agentury CzechTrade předá ke zpracování.
- 3.** Do společných propagačních dokumentů bude pod vlastním jménem zařazovat pouze produkty vlastní, které splňují kritéria pro deklaraci preferenčního původu v ČR. Návaznost na partnery z třetích zemí a dodávky produktů zahraničního původu při tom může zahrnovat do svých vlastních prezentací. Ve společné prezentaci to může být zmíněno ve společné, obecné části.
- 4.** Do společné propagace bude zařazovat produkty, které jsou konkurence schopné tak, aby každý, kdo dokumenty použije i ostatní členové při svém doporučení mohli tak činit s plnou vahou své vlastní reputace.
- 5.** Při svých vlastních aktivitách budou členové CSA preferovat a podporovat vzájemnou spolupráci založenou na principu volného trhu.
- 6.** Bude trvale využívat všech svých standardních marketingových nástrojů k tomu, aby CSA propagoval. Při tom se nepředpokládá výkon přímých marketingových aktivit, pokud se na tom konkrétní subjekty nedohodnou samostatně jinak.
- 7.** Bude ostatní členy CSA informovat o svých aktivitách, zejména:
 - a,** Před realizací své vlastní propagační (akviziční) akce v zahraničí informuje ostatní členy tak, aby mohli poskytnout eventuelní podpůrné informace a poznatky ke konkrétnímu teritoriu, státu, organizacím apod.
 - b,** Po realizaci akce poskytne všem stručnou informaci, použitelnou pro akvizici ostatních členů. Pro informační toky bude využívána zejména forma hromadných e-mailových zpráv. Přitom při všech vhodných informacích bude CzechTrade zahrnut mezi příjemce informace, jako člen konsorcia.
- 10.** Bude poskytovat do informačních zdrojů CzechTrade informace o své vlastní činnosti v oblasti vesmírných technologií a projektů, v rozsahu, formě a termínech podle rozhodnutí konsorcia.
- 11.** Bude, podle svých možností, respektovat rozhodnutí, která budou přijata hlasováním většinou nad 75% všech členů. Při tom každý člen má 1 hlas.
- 12.** Prostřednictvím oprávněného zástupce se bude aktivně zúčastňovat jednání konsorcia, svolaného buď agenturou CzechTrade, nebo podle pravidel přijatých konsorciem později.
- 13.** Je připraven přispět v přiměřeném rozsahu svými zdroji ke společnému prospěchu CSA. Pro závazek poskytnutí finančních prostředků je nutný 100% konsensus o množství i způsobu poskytnutí prostředků.
- 14.** Materiály, dokumenty, katalogy apod. získané s podporou CzechTrade (MPO ČR) bude používat efektivně a pouze v zájmu CSA.
- 15.** Na požádání CzechTrade poskytne přiměřenou informaci o způsobu a efektivnosti využití prostředků, získaných s podporou CzechTrade.
- 16.** Při vystoupení z CSA bude o tomto svém rozhodnutí informovat alespoň 3 měsíce předem CzechTrade, který bude informovat ostatní členy konsorcia. Veškeré propagační materiály vystoupivšího člena zahrnuté do společných dokumentů budou i nadále používány až do spotřebování, pokud zůstávající členové CSA nerozhodnou jinak.
- 17.** Vzhledem k mezinárodnímu zaměření CSA a skutečnosti, že v ESA je nezbytná komunikace v angličtině, mohou být některé, i vnitřní dokumenty CSA, připraveny jen v angličtině.
- 18.** Pro přijetí dalších členů aliance je nutný souhlas veškerých stávajících členů. Důvod k případnému nesouhlasu není třeba udávat.