VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

OBOR MEZINÁRODNÍ OBCHOD



STRATEGICKÉ ALIANCE A JEJICH ROLE V ČESKÉ REPUBLICE

Bakalářská práce

Autor: Tereza Stelzigová

Vedoucí: Ing. Iveta Němečková, Ph.D.

2016/2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z použitých pramenů.

V Praze dne 24.4.2017 ……

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Ivetě Němečkové, Ph.D. za vedení bakalářské práce, vstřícnost při konzultacích a cenné rady.

Obsah

ÚVOD **1**

1. STRATEGICKÁ ALIANCE **3**

1.1 DEFINICE POJMU 3

1.2 TYPY ALIANCÍ A JEJICH ÚČEL 6

1.3 PRÁVNÍ ASPEKT STRATEGICKÉ ALIANCE 10

2. STRATEGICKÉ ALIANCE A ČESKÝ TRH **14**

2.1 KONKURENCESCHOPNOST ČESKÝCH PODNIKŮ A JEJICH POSTOJ K ALIANCÍM 14

2.2 VÝVOZNÍ ALIANCE 19

2.3 KLASTRY 28

3. DOPORUČENÍ PRO PODNIKY **34**

ZÁVĚR **36**

SEZNAM ZDROJŮ **38**

SEZNAM ZKRATEK

CDT	Česká dobývací technika
CWA	Czech Water Alliance
ČEB	Česká exportní banka
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČUS	České umění skla
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
GCI	Global Competitiveness Index
IMD	International Institute for Management Development
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NOZ	Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OR	Obchodní rejstřík
VH	Výsledek hospodaření
WEF	World Economic Forum

ÚVOD

V dnešní době, kdy hraje velkou roli globalizace, transnacionální korporace, hodnotové řetězce apod. je na podnik z malé, otevřené ekonomiky, kterou je Česká republika, vyvíjen stále vyšší tlak na jeho konkurenceschopnost. Musí hledat nové cesty k prosazování svého produktu, k přístupu na nové trhy, k vedení obchodního dialogu se zahraničím. Oproti některým významným konkurentům na trhu měly české podniky nevýhodu v podobě „zbrzdění" obchodu vyplývajícího z nadvlády komunistické ideologie – kvůli existenci podniků zahraničního obchodu nebyly nuceny obchodní vazby samy řešit a ČR se tak vypořádávala s nezkušeností s tržním systémem. I z této éry českých dějin pramení mezi podniky neustálá nedůvěra, která jim ve sdružování se do strategických celků brání. Strategické aliance jsou trend, který již ve světě dávno existuje a který u nás ještě není tak častý, i když jeho pozitivní výsledky při expanzi na zahraniční trhy jsou zřejmé.

Cílem práce je zhodnocení situace v České republice co se týče výskytu strategických aliancí napříč malými a středními podniky, za jakých podmínek aliance vznikají či existují, s jakými problémy se potýkají a v jaké formě je v ČR můžeme najít. Práce si pokládá za cíl zhodnotit přínos pro malé a střední podniky v ČR, který členstvím ve strategické alianci získávají a jaký mají strategické aliance vliv na jejich konkurenceschopnost. Práce se také zaměří na to, jakou roli hraje ve vzniku aliancí stát. Ze získaných dat budou na konci práce vyhodnocena doporučení pro MSP, která by mohla pomoci s prolomením bariér bránících malým a středním podnikům ve vzájemné spolupráci a podat jim jakýsi návod k vytvoření efektivní strategické aliance.

Předmětem bakalářské práce bude tedy strategická aliance, která je chápána jako prostředek ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, prostředek k průniku na nové trhy a prostředek k prosazení produktů na cizích trzích. Je chápana jako forma ekonomické spolupráce nezávislých podniků, které si navzájem pomohou v naplnění jejich cílů. Bude vymezen pojem strategická aliance, jeho ekonomické a právní aspekty zkoumané z vnitřního i z vnějšího okolí aliance tak, aby byly naplněny cíle práce. Práce odliší strategickou alianci od dalších forem strategických partnerství a zaměří se na to, jak se podoba strategických aliancí proměnila od strategické formy spolupráce gigantických společností až po efektivní formu spolupráce MSP na českém území a zaměří se hlavně na ty aliance, které vznikly se státní podporou. V práci bude vymezen právní aspekt strategické aliance jak zevnitř, tj. jak se aliance ustanovuje, tak zvenčí, tj. jaké zákony se na činnost aliance vztahují.

Aby práce nenabyla pouze teoretické roviny, teoretické poznatky budou aplikovány na vývozní aliance, které fungovaly pod záštitou agentury CzechTrade. Na tomto příkladu strategických aliancí vytvořených v českém prostředí a podporovaných státem se práce pokusí zjistit, co tato forma partnerství přinesla, jaké byly výsledky, jaké aliance v dnešní době stále existují a co je základem jejich úspěchu. Dále práce vyobrazí přínos aliancí pro české prostředí na klastrech, které jsou pro účely práce chápány jako další z forem strategických aliancí na českém území a zhodnotí jejich vliv na konkurenceschopnost členských podniků a vnější okolí.

1. STRATEGICKÁ ALIANCE

1.1 Definice pojmu

Definovat pojem strategická aliance (v angl. se vyskytuje jako cooperative venture, cooperative agreement, interfirm relationships, corporate alliance, apod.)[1] je pro tuto práci klíčové. Pojem může být definován mnoha způsoby a definice se neustále vyvíjí spolu s dynamickým vývojem samotných strategických aliancí. Pojem není podpořen žádnou právní normou, ani mezinárodní smlouvou, proto obecně závaznou definici není možno najít a je třeba si pomoci odbornou literaturou. Pokud chtěly v minulosti podniky spolupracovat, jejich spolupráce byla spíše pevně právně ošetřená a spolupráce se tak děla například prostřednictvím fúze podniků. Nyní jsou sdružení podniků mnohem flexibilnější, komplexnější a vznikají za nejrůznějším účelem. Definice, která je aktuální v dnešní době, nemusí být aktuální za 5 let. Dochází také k rozvoji legislativních úprav podnikatelského a ekonomického prostředí a i z tohoto důvodu neexistuje všeobecně uznávaná definice, o kterou je možné se opřít, a proto bude uvedeno několik definic publikovaných v ekonomické literatuře, které přiblíží, co to strategické aliance jsou.

Strategické aliance vznikají v 80. letech u japonských automobilových společností, které měly problémy s dovozními kvótami při exportu automobilů do USA. Proto hledaly americké strategické partnery, pod jejichž značkou by mohly svá auta prodávat. Vznikla tak partnerství například Mazdy a Forda, či Mitsubishi s Chryslerem. Od této doby tak byly strategické aliance spíše trendem ve velkých nadnárodních společnostech. [2] Výhody aliancí se začaly v 80. letech zmiňovat v odborných článcích publikovaných hlavně v Harvard Business Review a dalších. Hlavní myšlenkou těchto článků z 80. let je spolupráce s konkurencí. Od vzniku prvních aliancí nyní uplynulo téměř 30 let a za tuto dobu nejsou pouze trendem velkých společností, nýbrž se staly efektivním nástrojem při zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

V roce 1998 byla strategická aliance vymezena takto: „…*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 účastníky aliance, že mu*

[1] Více názvů na str. 12 v: VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
[2] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

zajistí pomoc v oblastech, kde jsou silní. Tímto způsobem mohou podniky sdílet své náklady a rizika. Umožňuje jim to též vysokou hospodárnost rozvoje.“[3]

V roce 1999 byla publikována tato definice: „*Pod pojmem strategická 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 s její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích a trzích*.“[4]

V roce 2002 byla publikována definice následující: „*Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři). Na základě společně stanovených strategických cílů a návazných cílů taktických (operačních) pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Posláním této jednotky je aktivovat a zhodnocovat možné dodatečné efekty spolupráce (pozitivní kooperace) strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má též vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich podnikatelských důsledcích (ziscích, ztrátách.)*.“[5]

Novější definice z roku 2015 zní: „*Strategická aliance je organizace, která důsledně demonstruje kolektivní schopnost vnitřně spolupracovat mezi jednotlivci, skupinami a týmy. Souvisle a produktivně spolupracuje se svými akcionáři a dalšími zainteresovanými subjekty, které uznává. Zapojuje se do komunity i mimo předmět podnikání jako část ekosystému vstupů, výstupů, dodavatelů, zákazníků a partnerů. Produktivním a smysluplným způsobem tak dává tvář spletitostem mezinárodního, vzájemně propojeného a vzájemně závislého trhu*.“[6]

Ne všechna členství v aliancích jsou pro podnik strategická a sledují strategický cíl. Proto se uvádí 5 základních faktorů, které strategickou alianci od ostatních odlišují. Účast v alianci:

1) je rozhodující pro cíl hlavní činnosti podnikání;

[3] FRY, F. L.; STONER, CH. R.; HATTWICK, R. E. *Business: An Interactive Approach*. 1. vyd. Boston: McGraw, 1998, 548 s. ISBN 978-0-071-21460-5.
[4] HECK, A. *Strategische Allianzen*. Vyd.1. Heidelberg: Springer, 1999, 285 s. ISBN 978-3-642-64273-9.
[5] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
[6] ECHAVARRIA, M. *Enabling Collaboration:Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships*. Vyd.1. Londýn: LID Publishing, 2015, 256 s. ISBN 978-0-986-07933-7.

2) je rozhodující pro rozvoj nebo udržení klíčové kompetence nebo jiného zdroje konkurenční výhody;
3) zabraňuje konkurenční hrozbě;
4) tvoří nebo podporuje strategická rozhodnutí firmy;
5) významně snižuje riziko podnikání.

Tyto faktory jsou důležité při tvoření aliance. Je důležité, aby partneři vzájemně rozuměli cílům, které si členové aliancí vytyčí. U *sledování hlavní činnosti podnikání* je důležité rozlišovat například generování příjmu vedoucího ze spolupráce, jež by byl cílem obyčejné aliance, a sledování růstu příjmů z dlouhodobějšího hlediska, což už je cíl strategický. U *rozvoje klíčové kompetence* se mluví hlavně o „learning alliances", kde jsou podniky v postavení silnější/slabší partner a kde slabší partner využívá zdrojů či zkušeností silnějšího partnera. *Faktor zabránění konkurenční hrozby* je možné pozorovat hlavně u leteckých aliancí v oblasti route-sharingu, kde dochází v podstatě k rovnosti v hospodářské soutěži a aerolinky hledají konkurenční výhody jinde. U čtvrtého faktoru *budoucí strategické volby* se mluví o myšlení do budoucna, kdy se nám dnes může zdát členství v alianci jako zbytečné, ale v budoucnu to pro firmu může být klíčové. Poslední faktor – *snižování rizika* – se projevuje například v dual sourcingu, tedy situaci, kdy má aliance 2 dodavatele na jeden produkt či komponent, aby mohla porovnávat ceny, nebo aby se pojistila proti výpadku v dodávkách.[7]

Z výše uvedených definic tedy vyplývají následující znaky:

- existence dvou a více samostatných podniků, které si svou subjektivitu a autonomii zachovávají i po vzniku strategické aliance;
- pozice podniků v alianci je většinou rovnocenná;
- podniky spolupracují dobrovolně, většinou na smluvním základě;
- partneři mohou být z různých odvětví, ale existuje jejich společný cíl, či záměr, který vede k přínosům pro všechny členy;
- cíl, který partneři v alianci sledují, by měl mít strategický význam.

Moderní aliance kladou důraz i na společenskou odpovědnost a ochranu životního prostředí. Chápeme je jako nástroj globálně-orientované strategie podniku, tedy podniku, který se chce prosadit na nových trzích a být konkurenceschopný v měřítku mezinárodni konkurence.

[7] WAKEAM, J. The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal*. [online]. 2003, vol. 67, no. 5. ISSN 1481-8248. Vid. 2017-03-06. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=897229ae-7826-4acc-ba07-6afb17f0dcc6%40sessionmgr102.

Jedná se o spolupráci mezi konkurenčními firmami, což s sebou nese samozřejmě i rizika, která budou zmíněna dále.

Strategických partnerství je celá řada, a proto je nutné strategickou alianci v této množině vymezit. Vedle strategických aliancí jsou rozlišovány *volné formy* (příležitostná spolupráce), *joint ventures* a *těsné formy* (fúze a akvizice). Pozici strategických aliancí v řetězci můžeme vidět na obr. 1. To, že se podniky sdruží do volné formy, však neznamená, že se omezí jen na ni. Podniky mohou někdy začít spolupráci ve volné formě, po nějaké době však může dojít i k fúzi, akvizici, či převzetí vedení.

obr. 1 - řetězec strategických aliancí od nejvolnější formy po nejtěsnější



Zdroj: Vodáček, Vodáčková - Strategické aliance se zahraničními partnery; vlastní zpracování.

Strategické aliance jsou v odborné literatuře často v širším pojetí chápány jako joint ventures. Tato práce však strategickou alianci chápe v užším pojetí, ve kterém se od joint ventures liší tím, že nemá vlastní, společnou, organizační formu podnikatelské jednotky, ale jedná se o volnější formu spolupráce.[8] Obecně by měla být strategická aliance mnohem flexibilnější, než joint venture a měla by pružněji reagovat na podněty, které z vnějšího a vnitřního okolí přicházejí. Cíle a podstata existence strategické aliance se dá také snadněji měnit. „*Když se podniková strategie mění v důsledku měnícího se podnikatelského prostředí, předpoklady, na nichž byla strategická aliance původně založena, se mění také*.“[9]

1.2 Typy aliancí a jejich účel

Na obr. 2 jsou uvedeny typy aliancí dle různých hledisek. Z tohoto schématu je zřejmé, že strategické aliance mohou vznikat z různých důvodu a za různým účelem. Podniky se mohou dohodnout na spolupráci v oblasti výroby, kde mohou sdílet například výrobní linku či know-how. Mohou také využívat společných marketingových sdělení, společného vývojového projektu, investičních příležitostí apod. Mohou spolupracovat na jednom projektu, nebo se domluvit na dlouhodobější spolupráci. Společným bodem

[8] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
[9] WAKEAM, J. The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal*. [online]. 2003, vol. 67, no. 5. ISSN 1481-8248. [Vid. 2017-03-06]. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=897229ae-7826-4acc-ba07-6afb17f0dcc6%40sessionmgr102.

těchto důvodů vzniku může být snížení nákladů, efektivnější alokace zdrojů, zvýšení produktivity práce, společná strategie při vstupu na nový trh, zajištění inovací a zvýšení konkurenceschopnosti jako takové. Je také důležité zmínit, že každý z partnerů může mít jiný důvod k uzavření strategického partnerství a každý může očekávat jiné přínosy, což v praxi může způsobit problémy.

Obecně se dají strategické aliance rozlišit do tří skupin:

1) aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů;
2) aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů;
3) aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí.

Tyto oblasti se v praxi překrývají a většinou se jedná o komplexnější formy. V dnešním globálním prostředí a prostředí gigantických transnacionálních korporací mohou malé a střední podniky (tj. podniky s méně než 250 zaměstnanci, ročním obratem max. 50 mil. EUR a hodnotou aktiv roční rozvahy max. 43 mil. EUR)[10] získat za pomoci strategické aliance lepší vyjednávací pozici, lepší podmínky pro existenci na trhu či vstupu na něj, snižovat individuální riziko a zvyšovat tak svou konkurenceschopnost.

obr. 2 - typy aliancí dle různých hledisek



Zdroj: Vodáček, Vodáčková – Strategické aliance se zahraničními partnery; vlastní zpracování.

Větší podniky mohou místo urputného konkurenčního boje začít spolupracovat (typické pro automobilové firmy jako General Motors s Toyotou, nebo technologické firmy jako Siemens a Philips). Společnosti si vyberou jednu oblast, například montáž automobilů nebo vývoj a na této oblasti se podílejí společně. MSP pak mohou využívat výhod

[10] Nařízení Komise (ES) č. 651/2014 ze dne 17. 6. 2014. In: *EUR-lex* [právní informační systém]. Úřední věstník Evropské Unie, L 187, s. 1-78. [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32008R0800.

strategických aliancí ke spojení zdrojů, umožnění přístupu na cizí trhy, zlepšení vlastní image firmy či získání nových technologií.

S rozmachem technologií také začátkem 21. století vznikají aliance s cílem sdílet, osvojovat a zhodnocovat data a know-how. Komunikační a informační sítě hrály velkou roli při rozkvětu aliancí jako takových a velice jim usnadňují kooperaci. Aliance také mohou využívat společných platforem a aplikací, které spolupráci činí ještě snadnější a spravedlivější, jelikož firma, která se dostane k informacím jako první má v alianci větší slovo. Tento systém funguje i opačně, tzn., že aliance samy přispívají k rozvoji informačních a komunikačních technologií.[11]

Mimo aliancí na úrovni bilaterálních dohod také existují komplikovanější sdružení podniků, které nazýváme *sítě strategických aliancí*. Jedná se o komplexní vazby mezi více než dvěma podniky, které mohou být velmi odlišné. Vazby mezi jednotlivými podniky také mohou mít různou podobu, tzn., že jeden podnik může být ve vztahu s jedním partnerem ve formě joint venture na straně jedné, s dalším partnerem pak ve volné alianci na straně druhé. Dopady a přínosy těchto sítí pak často nejsou dopředu snadno odhadnutelné. V síti partnerů se koordinační role ujímají tzv. uzlové firmy. Jako příklad úspěšné uzlové firmy se uvádí například Benetton (výroba a distribuce pleteného zboží), která vytvořila síťovou alianci pro koordinaci činnosti svých dodavatelů a odběratelů.[12] Vzhledem k neprovázanosti a subjektivitě podniků může u síťových aliancí někdy nastat problém s koordinací a řízením činnosti.[13]

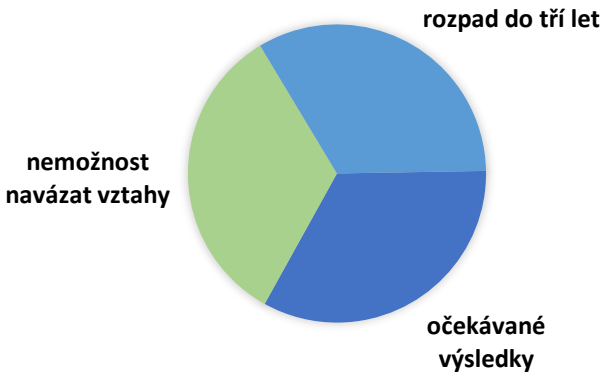
V pojetí moderního podnikání by měly strategické aliance přispívat ke zlepšení podnikatelské činnosti. Důraz je kladen na účinnost a účelnost – tj. vývoj takové činnosti, která je smysluplná, hospodárná a produktivní.[14] Předpoklady k jejich úspěchu je vytvoření určité přidané hodnoty pro zákazníky či vlastníky, inovace, posílení zdrojů, získání určitého trhu apod.

Aliance často vznikají nejdříve v duchu pozitivní kooperace (tj. zaměřují se na systematickou spolupráci s vizí specifického cíle, např. společného nákupu apod.) a zároveň se snaží redukovat kooperaci negativní (konkurenční tendence). Každý vznik

[11] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
[12] DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Vyd.1. Boston: Harvard Business Review Press, 1998, 334 s. ISBN 978-0-875-84616-3.
[13] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
[14] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2014, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

strategické aliance s sebou nese to riziko, že podniky budou sledovat spíše své zájmy na úkor zájmů aliance a jejích partnerů a před vstupem do aliance je potřeba tato rizika vyhodnotit. Tomuto procesu se věnuje strategický management a rizika se vyhodnocují například pomocí Porterovy analýzy (mapované faktory: vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita firem na daném trhu), dále pomocí SWOT analýza (mapované faktory: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby), či PEST analýzy (mapované faktory: sociální, ekonomické, politické, technologické faktory působící ve vnějším okolí firmy).[15] Rizika a nejistota jsou součástí každého podnikání, při vstupu do aliance by však mezi partnery měla panovat důvěra a podniky by měly tyto faktory dobře zhodnotit a smluvně ošetřit. Může se však také stát, že s v průběhu spolupráce kooperace pozitivní přemění na kooperaci negativní. Partneři ve strategických aliancích by mezi sebou měli jednat nepředpojatě a flexibilně řešit vzniklé problémy či neshody. Měli by také počítat s riziky, jako jsou jazykové bariéry, nízká úroveň tolerance, obava z jiných kultur, nedůvěra v poznatky, které byly zjištěné v jiné kultuře, nedostatek komunikace a další.[16] Strategické aliance tak většinou spolupracují na jedné určité oblasti, ale v ostatních oblastech vůbec nemusí sledovat společné zájmy. I z tohoto důvodu si podniky určité oblasti svého know-how, zdrojů atd. chrání, aby nemohly být partnerem zneužity.

obr. 3 - třetinové pravidlo



Zdroj: Vítková, Volko, Vápeníček – Konkurenceschopnost MSP ve strategických aliancích; vlastní zpracování.

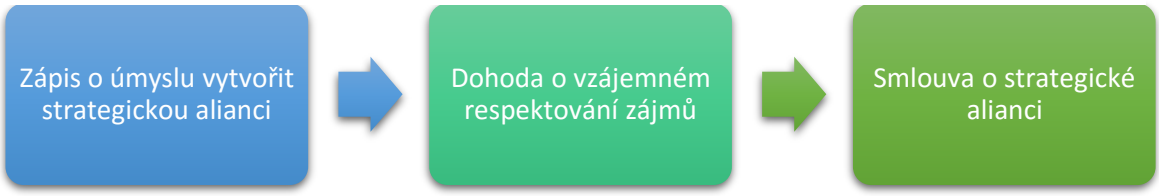
[15] ČERVENÝ, R.; HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; NĚMEČEK, F. *Strategie nákupu krok za krokem.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
[16] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.

Skutečnost, že ne všechny aliance jsou úspěšné, potvrzuje třetinové pravidlo, které je vyobrazeno na obr. 3. Toto pravidlo říká, že pouze třetina aliancí splní očekávané výsledky, zatímco třetina se rozpadne do 3 let a třetině se nepodaří navázat potřebné kontakty.[17]

1.3 Právní aspekt strategické aliance

Strategická aliance může být ustanovena třemi stupni písemné dokumentace, které jsou ilustrovány na obr. 4. Stupně jsou seřazené od nejméně právně závazného.

obr. 4 - schéma stupňů písemné dokumentace



Zdroj: Vodáček, Vodáčková – Strategické aliance se zahraničními partnery; vlastní zpracování.

První stupeň je společný podnikatelský záměr. Ten je výsledkem prvotního jednání a měl by vystihovat hlavní strategický cíl podniků a být východiskem pro další jednání. Jedná se o jakýsi první projekt potenciální aliance. Strany většinou tento záměr stvrzují písemně zápisem o úmyslu vytvořit strategickou alianci. Zápis obvykle obsahuje tyto články: vymezení účelu budoucí aliance, charakteristika pole společných zájmů, hlavní cíle a jejich zajištění, představa o řízení strategické aliance, závazky partnerů k zdrojovému zajištění, zajištění před důsledky rizika, rozdělení očekávaných zisků a přínosů ze strategické aliance, právní nároky a výjimky, předpokládaná organizačně-právní forma aliance a její struktura a závěrečná ustanovení, ve kterém by měla být klauzule o dodržování právní nezávaznosti tohoto záměru. Záměr, či zápis je však právně nezávazný.[18]

Druhým stupněm je dohoda (smlouva) o vzájemném respektování zájmů. V tomto bodě se partneři zavazují respektovat důvěrné informace a zájmy dalšího z partnerů. Pokud se jedná o zahraniční alianci, tak se strany dohodnou, jaké právo bude uplatňováno. Tato dohoda typicky obsahuje tyto články: vymezení pole zájmů, práce smluvních stran na vymezeném poli zájmů, důsledky vyplývající z práce na poli zájmů, postup v případě

[17] VÍTKOVÁ, R.; VOLKO, V.; VÁPENÍČEK, A. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích*. [online]. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-0201-772-2. Dostupné z: .

[18] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.

neuzavření smlouvy o strategické alianci a právní zabezpečení a doba trvání ochrany zájmů, do kterého se strany snaží zahrnout i dohody o nekonkurenci, která se však může dle některých právních řádů dostat do rozporu např. s porušením antimonopolního zákonodárství). Tato dohoda bývá obvykle právně nezávazná, strany se však mohou dohodnout na její závaznosti.

Třetí stupeň je již právně závazná smlouva o strategické alianci, která je vyústěním předchozích dvou stupňů. Smlouva by měla obsahovat všechny podstatné věcné i právní náležitosti, protože když je vše ujednáno, tak partneři mohou zahájit důvěryhodnou spolupráci. Partneři by měli včas vyřešit vše podstatné po věcné stránce a nechat pak smlouvu zkontrolovat právníky. Smlouva musí odpovídat právnímu řádu, na jehož uplatňování se partneři dohodli. Ze smlouvy také pro partnery vyplývají určitá práva a povinnosti.[19]

Partneři dále mohou definovat společný etický kodex a hlouběji zapracovat na ochraně důvěrných a citlivých informací. Management by měl přesně specifikovat závazky, které se týkají práv k průmyslovému a duševními vlastnictví. Součástí smluv tak mohou být například i licenční smlouvy. Existenci strategické aliance může provázet i určité kapitálové propojení, a proto se můžeme setkat například s křížovým vlastnictvím akcií, kde podniky drží určitý podíl akcií partnera. Tato forma je populární hlavně v Německu, kde strategický podíl ve firmách drží banky, nebo zaměstnanci.[20]

Tato práce zkoumá situaci v České republice, proto je důležité prozkoumat strategickou alianci působící v českém prostředí i z právního aspektu. Co se týče právní formy aliance, tak v ČR je nyní většina aliancí zapsaná v obchodním rejstříku dle NOZ jako spolek. Problematika aliancí je upravována z toho důvodu, aby bylo zachováno konkurenční prostředí a aby bylo chráněno proti jeho omezování či narušování hospodářské soutěže. Této oblasti se věnuje i evropské právo, které se postupně integruje do našeho vnitrostátního právního řádu. Regulace hospodářské soutěže na úrovni EU souvisí se vznikem celní unie a vnitřního trhu.[21]

[19] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
[20] HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M. Vývojové tendence velkých podniků v 21. st. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2011, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
[21] URBAN, J. Teorie národního hospodářství. Vyd. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 480 s. ISBN 978-80-7478-724-9.

Jak je již uvedeno výše, jedním z hlavních úkolů aliance je zvyšování konkurenceschopnosti podniku. To však může vést k narušení hospodářské soutěže. Typickým zákonodárstvím, které je uplatňované v této oblasti, je zákonodárství protikartelové. Zákaz kartelů, jakožto sdružení podniků, které jednají takovým způsobem, kdy mohou ovlivnit obchod mezi zeměmi a které narušují hospodářskou soutěž např. pomocí ovlivnění cen, rozdělení si trhů apod. je záležitostí, která se řeší na evropské úrovni.[22] Zákaz kartelů pramení z judikátu Evropského soudního dvora z roku 1966 Costen and Grundig vs. Komise, kde měla jedna firma být výhradním dovozcem zboží, navíc ošetřeného ochrannou známkou. Komise rozhodla tak, že tato dohoda by ohrozila hospodářskou soutěž, jelikož ostatní soutěžitele z dohody vylučuje a stanovila aplikaci evropského práva i na subjekty působící mimo EU.[23]

Normy upravující společné podnikání je možno najít v zákoně 89/2012 Sb. (NOZ) a 90/2012 Sb. (ZOK**),** které nahradily starý občanský a obchodní zákoník, které platily do roku 2013. Kooperace podniků je regulována též Zákonem o ochraně hospodářské soutěže č. 313/2009 Sb. Tento zákon upravuje sdružování podniků a potenciální hrozbu těchto podniků například v oblasti dominantního postavení a jeho zneužívání. Dominantní postavení zákon definuje takto: „*Dominantní postavení na trhu má soutěžitel nebo společně více soutěžitelů (společná dominance), kterým jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích nebo spotřebitelích*.“ [24] Aplikuje se akty, které mají účinky na Českou republiku, nikoli pouze na podniky, které v ČR sídlí. Spojováním uživatelů dle zákona myslí spíše fúze, či kontrola určité části jmění, což se strategických aliancí, které se vyznačují tím, že si každý z partnerů zachovává vlastní právní subjektivitu, příliš netýká. Při spojování soutěžitelů jsou i dané podmínky, při kterých se spojení musí nahlásit Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

Dále se aliancí týká spíše ustanovení o dohodách narušujících hospodářskou soutěž, dle kterého jsou zakázané dohody, jejichž výsledkem je narušení hospodářské soutěže (pokud zákon nestanoví jinak, nebo pokud Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nepovolí výjimku). Z těchto dohod zákon jmenuje zejména tyto:

[22] Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie. In: *EUR-LEX* [právní informační systém]. 2012, C 326, s. 47-390. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT.

[23] Rozsudek Soudního dvora ze dne 13.6.1996, Établissements Consten S.à.R.L. a Grundig-Verkaufs-GmbH proti Komisi Evropského hospodářského společenství (Consten & Grundig vs. Komise). Joined cases 56 and 58-64. In: *EUR-LEX* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie. [vid 2017-03-06]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:61964CJ0056&from=CS.

[24] Zákon č. 313/2009 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 94, s. 4454–4467. ISSN 1211-1244.

- určení cen (kartely);
- omezení nebo kontrola výroby, odbytu, výzkumu a vývoje nebo investic;
- rozdělení trhu nebo nákupních zdrojů apod.

Dále je zakázána dohoda o tom, že účastníci nebudou hospodářsky spolupracovat s ostatními soutěžiteli.[25]

Další zákony, které se mohou týkat strategických aliancí, jsou například zákon č.59/2000 Sb. (o veřejné podpoře), zákon č. 1999/1994 Sb. (o zadávání veřejných zakázek), zákon č. 455/1991 Sb. (živnostenský zákon), zákon č. 262/2000 Sb. (zákoník práce), zákon č. 435/2004 Sb. (zákon o zaměstnanosti), různé daňové předpisy, dohody či smlouvy o ochraně investic apod.

Pro účely zkoumání českého prostředí a otázku spojování se hlavně malých a středních podniků lze uvést zákony č. 47/2002 Sb. (o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů), Nařízení Komise č. 70/2001 (o aplikaci čl. 87 a 88 Smlouvy o založení ES na veřejnou podporu ve prospěch malého a středního podnikaní) a Nařízení Komise (ES) č. 1998/2006 (o použití čl. 87 a 88 smlouvy na podporu de minimis).[26]

Pro shrnutí je tedy možné uvést, že dohody, na jejichž základě strategické aliance vznikají, nesmí mít potenciál k narušení hospodářské soutěže, její úplné vyloučení, omezení nebo zkreslení. Nesmí se v nich objevit ustanovení o fixaci cen, segmentaci trhu, dohodnuté omezení produkce, koordinace postupů při veřejných zakázkách, ustanovení o neobchodování s určitým segmentem zákazníků apod. Dále je evidentní, že existují i zákony a nařízení, které umožňují státu a dalším subjektům finančně podporovat malé a střední podniky při sdružování se do aliancí.

[25] Zákon č. 313/2009 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 94, s. 4454–4467. ISSN 1211-1244.
[26] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.

2. STRATEGICKÉ ALIANCE A ČESKÝ TRH

2.1 Konkurenceschopnost českých podniků a jejich postoj k aliancím

Strategické aliance jsou poměrně novým trendem a věnuje se jim zatím více zahraniční literatura. České prostředí se tak může potýkat s menší dostupností informací. Pro malý, otevřený trh ČR a jeho podniky je však na dnešním evropském a globálním trhu důležité vyvíjet snahu o strategická partnerství mezi MSP v ČR. Uzavírat partnerství se zahraničními subjekty se může zdát jako příhodné, nicméně to může být pro českou ekonomiku devastujícím trendem do budoucna, kdy většina podnikatelských subjektů bude patřit zahraničím matkám a zisky budou stále více odcházet z ČR. Pro český podnik se stává těžším přežít a je pro něj těžší bojovat s ostatními hráči jak v domácím, tak mezinárodním měřítku. Na trhy v rámci EU není přístup nijak zásadně omezen, jsou však ovlivněny mimoekonomickými preferencemi, jako je například tradice, kulturní odlišnosti apod. I z tohoto důvodu je pro konkurenceschopnost českých podniků důležitá jak domácí poptávka (například tržní podíl Škody Auto je v ČR 35 %, v rámci EU však pouze 4 %)[27], tak poptávka na klíčových zahraničních trzích, jelikož při snížení poptávky se konkurenční boj více přiostřuje. Když domácí poptávka klesá, mají podniky větší tendenci svou produkci, kterou neuplatnili na domácím trhu, prodávat v zahraničí a tím pádem jsou vyšší exportní tlaky, což může vést k tlakům na posílení domácí měny. Tuto situaci bylo možné sledovat v roce 2013, kdy ČNB provedla opatření proti silné koruně a podpořila tak pozici českých exportérů.[28]

Otázka konkurenceschopnosti je řešena také na vládní úrovni a velmi záleží na politické situaci země z toho důvodu, že se dle politických funkčních období mění priority země a v té souvislosti i struktura výdajů státního rozpočtu. Obecně je ale jejich cílem vytvářet přátelské podnikatelské prostředí, tento cíl je však často omezen právě limitovanými finančními prostředky.

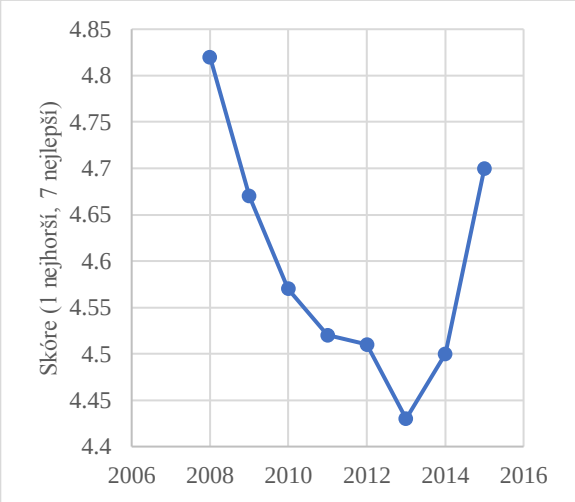
Konkurenceschopnost českých podniků ve světovém měřítku je možné zjistit z různých žebříčků a ukazatelů, jejichž problematika by stála za samostatnou práci. Proto práce pro ilustraci konkurenceschopnosti ČR použije žebříček organizace The World Economic Forum (WEF).[29] Předpokládá se, že konkurenceschopnost ČR jako celku odráží konkurenceschopnost jejích jednotlivých ekonomických subjektů, tedy i českých podniků.

[27] KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2014, 208 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
[28] tamtéž
[29] tamtéž

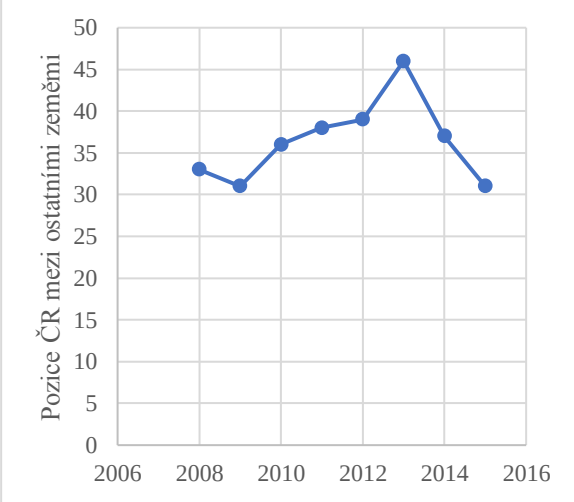
WEF zkoumá konkurenceschopnost dle indexu GCI, podle kterého se tvoří pořadí zemí od nejvyšší hodnoty po nejmenší. Vývoj ČR v období 2008-2015 dle žebříčku WEF ukazuje graf 1 a graf 2.

Z grafů je zřejmé, že do roku 2013 se celkové české konkurenční prostředí pomalu, ale neustále zhoršovalo. V roce 2013 byla ČR na 46. místě, což bylo nejhorší místo za sledované období vůbec. Tato situace reflektuje dopad finanční krize. Od roku 2014 se však trend obrátil a ČR je dnes na 31. místě, na kterém byla naposledy v roce 2009, tedy v období před plným vypuknutím finanční krize. Dle GCI můžeme také sledovat, ve kterém pilíři ČR nejvíce pokulhává, a tímto pilířem jsou pilíře 1 (instituce), 6 (efektivita trhu se zbožím), 7 (efektivita trhu práce) a 12 (inovace).[30] Dalším ukazatelem konkurenceschopnosti může být i vývoj ratingu ČR poskytovaný nejvýznamnějšími agenturami Moody's, S&P's a Fitch, který má v ČR vzestupný charakter a v současné době se pohybuje se v hodnotách A až B^{+}.[31]

***graf 1** – Skóre ČR dle Global Competitiveness Index*



***graf 2** – Pozice ČR dle Global Competitiveness Index*



Zdroj: World Economic Forum – Global Competitiveness Report; vlastní zpracování.

Podle odborného článku Khanna a Rivkina[32], kteří zkoumali 14 rozvojových zemí z regionu Asie, Latinské Ameriky a Jižní Afriky z hlediska vlivu tzv. business groups, tedy svazků právně nezávislých firem, a jejich vlivu na formování ekonomiky, kdy některé

[30] World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015-2016 – Czech Republic. *Weforum.org*. [online]. S. 152-153. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/CZE.pdf.
[31] ŠTĚRBOVÁ, L. a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
[32] KHANNA, T.; RIVKIN, J.W. Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*. [online]. 2001, vol. 22, no. 1, pp. 45-74. [vid. 2017-03-11]. Dostupné prostřednictvím JSTOR: http://www.jstor.org/stable/3094254.

zkoumané regiony byly v té době v období po finanční krizi, autoři zjistili, že vliv těchto strategických svazků byl ve zkoumaném období klíčový. Zkoumané sdružené, spolupracující firmy měly vyšší účetní zisky a tyto zisky se v rámci sdružených firem podobaly. Také upozorňují na to, že by se rozvojové země neměly řídit radami a zkušenostmi z vyspělých ekonomik, protože na každé prostředí platí jiná strategie, a ne vždy je řízení se podle vzoru vyspělé ekonomiky prospěšné. Důvod, proč tato práce článek uvádí je ten, že Česká republika byla až do roku 2006 řazena do skupiny rozvojových ekonomik, odkud jí přesunula Světová banka do ekonomik rozvinutých. Komentář globálního leadera v oblastních finančních služeb, J. P. Morgana, k fondům pro rozvíjející se trhy z konce ledna 2017 však staví ČR mezi země rozvojové.[33]

V České republice situaci a problematiku konkurenceschopnosti a také strategických aliancí či klastrů sledují a podporují příspěvkové organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, jako je CzechTrade nebo CzechInvest. Porovnání aliancí se provádí metodou benchmarkingu, což je „*…relativní porovnání s jinými firmami. Pokud je správně aplikován, přináší novou úroveň motivace ke zvyšování efektivity a eliminuje negativní následky asymetrie informací*.“[34] V současné době se podpora MSP v ČR přelévá také na Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství a dále na agentury jako Česká rozvojová agentura apod. Víceméně platí, že každé ministerstvo podporuje MSP ze svého pole působnosti.

V roce 2013 působilo v ČR 62 klastrů, které vznikly za podpory CzechInvest.[35] Novější data zatím nejsou dostupná. Evidované aliance jsou zaměřené na nejrůznější obory, jako například na dřevařství, strojírenství, energetiku, informační technologie, stavebnictví, zpracovatelský průmysl apod. CzechTrade uvádí 18 exportních aliancí, které vznikly za její přímé či nepřímé podpory. Podpora vzniku aliancí byla zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti České republiky v oblasti exportu.[36] V ČR dále působí Národní klastrová organizace (NCA), která „*sdružuje subjekty a jednotlivce s cílem koordinovaného a udržitelného rozvoje klastrových iniciativ a rozvíjení klastrové politiky v České republice na bázi koncentrace znalostí, zkušeností a expertízy pro posílení konkurenceschopnosti*

[33] J.P.Morgan. *JPM Emerging Markets Funds – Monthly Commentary*. [online]. 2017-01-31. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z: https://am.jpmorgan.com/blob-gim/1383211638521/83456/CM-Emerging-Markets-Fund-Feb2017.pdf.
[34] KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, 208 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
[35] CzechInvest. Aktivní klastry a klastrové iniciativy v ČR. *Czechinvest.org*. [online]. 2013-03-18. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/klastry.
[36] CzechTrade. Vývozní aliance. *CzechTrade.cz*. [online]. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/vyvozni-aliance/vyvozni-aliance-seznam.

ČR.“[37] Organizace sleduje aktuální dění a trendy v klastrové politice, informuje o možnostech a mezinárodní spolupráci, podává informace o aliancích v ČR (kterých eviduje 57) a dále také sleduje politiky EU v této oblasti a informuje o jejích krocích. NCA je také členem Evropské klastrové aliance (ECA).

Při zkoumání českého prostředí a vlivu strategických aliancí na něj bude zkoumáno hlavně sdružování MSP, jelikož v roce 2015 byl podíl počtu MSP na počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,83 % a zaměstnávaly 58,9 % zaměstnanců pracujících v podnikatelské sféře.[38] Proto jsou MSP v České republice důležitou hnací silou podnikatelského prostředí a je třeba podporovat jejich konkurenceschopnost, která bude zkoumána z hlediska sdružování MSP do strategických aliancí. MSP v ČR jsou nyní ve fázi, kde svou konkurenceschopnost získávají na efektivnosti, i když některé podniky jsou stále o krok níže a jejich konkurenceschopnost je stále založena na nižších cenách vstupních faktorů, některé podniky jsou naopak o krok výše a konkurenční výhodu staví na inovacích.[39]

tab. 1 - SWOT analýza MSP v ČR

Silné stránky	**Slabé stránky**
- Pružná reakce na změny - Nositelé inovací - Pracovní příležitosti - Větší prostor pro kreativitu - Nižší náklady - Kvalitní produkty - Kvalifikovaná pracovní síla	- Nedostatek zdrojů - Neefektivní marketing - Nedosáhnutí na získání slev při objednávání materiálu - Nedostatečný výzkum a vývoj - Nedostatek informací - Malá vyjednávací síla
Příležitosti	**Hrozby**
- Tvorba podnikatelských sítí - Získání dotací na podporu výroby/exportu/marketingu… - Poskytnutí komplexního zastřešení projektu v rámci aliance	- Nedůvěra ve spolupráci - Konkurence - Přístup k finančním zdrojům a informacím

Zdroj: vlastní zpracování.

[37] Národní klastrová organizace. NCA. *Nca.cz*. [online]. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www.nca.cz/cs/nca.
[38] MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015*. [online]. 2016-11-04. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/.
[39] MPO. *Koncepce podpory malých a středních podniků na období let 2014-2020*. [online]. 2012. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf.

V tab. 1 můžeme vidět SWOT analýzu MSP v ČR. Z té vyplývá, že sdružování českých MSP do aliancí by mohlo zvýšit jejich konkurenceschopnost a naplnit jejich strategické cíle. Jsou zřejmé i obavy, které byly u MSP vypozorovány, a také co jim může bránit ve zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Jsou zde také uvedené příležitosti a hrozby, které by jim ze členství v alianci mohly vyplývat a se kterými práce bude dále pracovat.

Pro účely této práce bylo osloveno cca. 40 firem ze sklářského a keramického průmyslu s dotazníkem zjišťujícím, zda dané firmy byly, jsou, nebo zamýšlí být součástí nějaké strategické aliance a případně co tato aliance sleduje a jak hodnotí její přínos. Vzor dotazníku je možné najít v příloze. I přes nízkou vypovídací schopnost dotazníkového šetření je z odpovědí respondentů zřejmé, že podniky v ČR vykazují averzi ke sdružování se. Dle výstupu šetření jsou aliance vnímány jako citlivé téma, o kterém podniky informace vůbec sdílet nechtějí, nebo jako prostředek k získávání konkurenčních výhod, který vede k deformaci tržních cen a stanovuje nereálné obchodní podmínky. Z šetření též vyplynulo, že mnoho podniků z odvětví mělo během krize značné problémy přežít, mnoho z nich se dostalo do insolvence a že nebyly myšlenky na sdružování se do strategických aliancí. Když už byla firma členem nějaké aliance, nevidí v členství žádný přínos. To byl případ také firmy, jejíž jednatelka uvedla, že firma je členem Asociace sklářského průmyslu, Českého umění skla (ČUS) a Hospodářské komory. Dle vyplněného dotazníku je tato firma hodnotila členství v ČUS, tj. v alianci o 10 členech, zaměřené na sdílení a přenos znalostí a firma sledovala cíl posílení mezinárodního postavení, spolupráce na výzkumu a vývoji, sdílení know-how mezi partnery a spolupráce na marketingových kampaních. Hodnocení tohoto členství však nedopadlo moc dobře, jelikož jediný přínos, který v členství jednatelka vidí, je nepatrné zvýšení povědomí o českém skle jako celku. Za dobu působení se podařilo zorganizovat v Praze celkem 2 výstavy, nicméně jejich organizace prý byla tak složitá, že po této zkušenosti některé firmy alianci opustily. Situace by mohla být přisouzena povaze odvětví.

Tyto výsledky mohou být přičítány i povaze odvětví, ale určitě jsou v jisté míře přítomny v celé ČR. Sklářské a keramické firmy mají historicky více než ostatní podniky sklony k protekcionismu a projevuje se u nich vyšší míra nedůvěry než u ostatních. Krize je také zasáhla více, než ostatní odvětví a dále musí čelit levnější konkurenci, například z Číny. V tomto bodě by však měla být ta pravá chvíle pro začátek spolupráce, která by vedla k prosazení se českých firem v globálním prostředí, inovacím ve výrobě a dalším výhodám

ze spolupráce plynoucích. ČUS bylo též jednou z vývozních aliancí podporovanou CzechTrade a je to jedna z aliancí, která úspěšná nebyla.

2.2 Vývozní aliance

Pro malé ekonomiky s malým trhem je export velmi důležitý. České MSP však často nedisponují takovými zdroji a informacemi, které by jim zajistily hladký vstup na zahraniční trh. Malé a střední podniky tak mohou na nový trh vstupovat například následujícími způsoby: prostřednickými vztahy, obchodním zastoupením, piggyback, sdružením se do exportní aliance, licenčními dohodami, akvizicemi, fúzemi, joint venture, strategické aliance apod.[40]

Vývozní aliance jsou „*sdružení vývozců, často ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Toto sdružení pak přebírá funkci obchodního oddělení, které firmy prezentuje v zahraničí a snaží se dosáhnout uzavření kontraktu. Výhodou těchto aliancí je úspora nákladů, snižování rizika, lepší vyjednávací pozice, využívání image sdružení a tím pádem lepší možnost získat zajímavý kontrakt.*"[41] I když je prof. Machková ve své knize od strategických aliancí odlišuje, exportní aliance bude tato práce pro účely českého prostředí považovat za strategické aliance, přičemž za strategický cíl je vnímán vstup na nový trh, vznik nových a významných zakázek v zahraničí, zvýšení povědomí o značce, či růst exportu a získávání tržního podílu na cizích trzích. Například v Itálii se vývozní aliance zasadili o růst některých odvětví, jako je například nábytkářský průmysl. V roce 2003 aliance představovaly 43 % vývozu apeninského poloostrova.[42]

To, že podnik zaujímá dobrou pozici na českém trhu, ještě neznamená, že se bude snadno prosazovat v zahraničí. Podpora proexportních aktivit státu je vyjmuta z kompetencí EU a každý stát o této problematice tak rozhoduje sám, nicméně jeho počínání musí být v souladu s Konsensem OECD. V ČR se podporou exportu zabývají instituce jako MPO, CzechTrade, ČEB, či EGAP. CzechTrade tvoří informační podporu exportérům a pomáhá s organizací veletrhů, ČEB poskytuje exportérům úvěry a EGAP tyto úvěry pojišťuje.[43]

V roce 2005 v rámci vládní Exportní strategie pro rok 2006-2010, za podpory agentury CzechTrade a Ministerstva průmyslu a obchodu, vznikl projekt vývozních aliancí,

[40] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
[41] Tamtéž.
[42] CzechTrade. Vývozní aliance – cesta pro export. *Hospodářské noviny*. [online]. 2003-11-14. [vid. 2017-03-08]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-13646200-vyvozni-aliance-cesta-pro-export.
[43] ŠTĚRBOVÁ, L. a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4694-4.

jehož cílem bylo zvýšit konkurenceschopnost malých a středních podniků na zahraničních trzích.[44] Měl pomoci českým podnikům sdílet informace, vyměňovat si zkušenosti, využívat zdroje, ke kterým by samotné podniky neměly přístup, snižovat náklady na vstup na zahraniční trh a zvyšovat jak konkurenceschopnost samotných firem a jejich produktů, tak exportních příležitostí České republiky. Malé a střední podniky měly šanci se jako součást většího celku a s podporou českého státu prezentovat na zahraničních akcích a veletrzích. Firmám se zpřístupnily prostředky jak ze státního rozpočtu, tak ze strukturálních fondů EU, které byly určeny na podporu marketingových aktivit v zahraničí, na zpracování materiálů pro vstupy na nové trhy a obecně na iniciování vzniku nových aliancí. Vývozní aliance tak měly vylepšit pozici českých exportérů, podpořit jejich vývoz a prezentaci. Společně mohly cílit na stejnou skupinu zákazníků, využívat společných marketingových projektů, snížit rizika a náklady spojené se vstupem na nový trh. Mohly nabídnout širší sortiment a poskytovat komplexnější služby. Některé aliance pak mohly postoupit dále a sdílet technologie, dodavatele apod. a tím snížit jednotkové náklady – jedinou podmínkou však je zachování vzájemného nekonkurování si, jinak spolupráce nemůže být úspěšná.[45]

Program obsahuje základní pojmy, definuje podmínky pro příjemce podpory a podmínky programu, formu a výši podpory, výběr projektů, sankce za nedodržení podmínek programu a náležitosti žádostí. Aliancí se v tomto případě tedy rozumí „*seskupení nejméně 3 a nejvýše 25 malých a středních podnikatelů, jejichž vývozní program anebo sortiment se vzájemně doplňují pro dodávku v konkrétních odvětvích ekonomické činnosti a které mají uzavřenou Dohodu o spolupráci v rámci programu Aliance. Aliance je charakterizována zejména seznamem malých a středních podnikatelů zapojených do aliance, definicí cílů aliance, marketingovými a obchodními aktivitami aliance, osobou exportního manažera, časovým plánem realizace cílů aliance a ohodnocením potenciálních efektů aliance. Leaderem aliance se rozumí právnická osoba, která předkládá Žádost o poskytnutí podpory a je příjemcem podpory*.“[46] Dle výše uvedené teorie je tedy zřejmé, že firmy vstupující do aliance uzavírají dohodou, kterou bychom mohli přirovnat k dohodě vzájemném respektování zájmů. Je zřejmé, že v každé alianci se jedna firma staví do role

[44] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.
[45] HRABAL, J. Exportní aliance – cesta k úspěchu na zahraničních trzích. *Parlamentní listy*. [online]. 2006-10-27. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/exportni-aliance-cesta-k-uspechu-na-zahranicnich-trzich.
[46] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.

uzlové firmy, která určitým způsobem činnost aliance řídí. Osobou exportního manažera se rozumí osoba přidělená Agenturou CzechTrade – každá aliance má v popředí 2 osoby a to gestora, který je pověřený gescí určité aliance přímo od CzechTrade, a dále osobu, která je pověřená jako kontaktní osoba většinou firmou, která je uzlovou firmou aliance. Z definice je dále zřejmé, že je kladem důraz na sdružování podniků, které si vzájemně nekonkurují, ale naopak, jejichž sortiment či vývozní program se vzájemně doplňují. Dle slov Ing. Milana Ráže, ředitele služeb pro exportéry, přežily dodnes jen takové aliance, které tento hlavní předpoklad dodržely.[47] Podpora aliancí však nezahrnovala všechna odvětví, nýbrž jen vybrané kategorie OKEČ, u kterých by dle vládních priorit měly mít dotace největší efektivitu a strategický význam. Jedná se tak například o podporu zpracovatelského průmyslu, stavebnictví apod.[48] Obor aliancí a počet jejich členů můžeme vidět v tab. 2.

Pro příjemce podpory (tedy uzlovou firmu aliance) platilo následující: musel být malým nebo středním podnikatelem dle Nařízení komise č. 70/2001 a dle zákona č. 40/2002 Sb. (o podpoře malého a středního podnikání), musel být právnickou osobou podnikající na území České republiky se sídlem na území hlavního města Prahy, mít podepsanou smlouvu o spolupráci min. se 2 malými nebo středními podnikateli, být registrován jako poplatník daně z příjmu na příslušeném finančním úřadě a dodat čestné prohlášení o tom, že nemá žádné nedoplatky k různým subjektům, jako je příslušný finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení apod. a také nesměl být v likvidaci, mít problémy s majetkem atd. Stejné podmínky platily i pro všechny členy Aliance.[49]

Co se týče výše a formy podpory, tak její výše pro období 2005-2006 byla stanovena jako max. 50 % uznatelných nákladů projektu, kde max. částka činila 1 mil. Kč. Pro strategii od roku 2007 byla max. částka zvýšena na 2 mil. Kč. Tato podpora byla poskytována po dobu trvání projektu, ale max. po dobu 1 roku a byla splatná po skončení realizace jednotlivých aktivit projektu. Výdaje musely bezprostředně souviset s realizací projektu a být v souladu s cíli projektu.[50]

[47] RÁŽ, M. Osobní rozhovor s ředitelem sekce Služeb pro exportéry Agentury CzechTrade. Praha, 8.3.2017.
[48] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.
[49] Tamtéž.
[50] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.

tab. 2 - poslední přehled vývozních aliancí zastřešených CzechTrade

Název	Obor	Počet členů
Czech ICT Alliance	IT	168
Czech NBC TEAM	Ochranné pracovní prostředky	10
Czech Water Alliance	Vodní hospodářství	17
Bohemia Line	Dřevoobráběcí stroje	4
CDT – Česká Dobývací technika	Zařízení pro těžbu a úpravu nerostných surovin	13
Czech Space Alliance	Technologie pro kosmický průmysl	15
České povrchové úpravy	Povrchové úpravy materiálů	7
Czech Valves Alliance	Průmyslové armatury pro energetiku	4
Czech Health & Safety Alliance	Prostředky pro likvidaci havárií, živelných pohrom a následků použití CBRN	7
Aliance Strojírenské technologie	Strojírenské technologie	46
Czech Communication Group	Telekomunikace	3
First Czech Health Alliance	Kompletní nabídka zdravotnických potřeb	6
Atomex Group	Sklářská a keramický výroba	8
Atomex Group	Zařízení pro strojírenství a elektrotechniku	20
Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků	kompletní nabídka přístrojů, speciálních technologií, projektů	94
Czech Power Team	Energetické strojírenství	6
Czech Art of Glass	ruční výroba užitkového skla, lustrů a skleněné bižuterie	15 (+14)
Czech Research Corporation	Výzkum a vývoj, technické aplikace, dodávky materiálů a technologických celků v oblasti přírodních věd	5

Zdroj: CzechTrade; vlastní zpracování.

Dalo by se říct, že požadavky na konkurenceschopnost na zahraničních trzích se formovaly až za pochodu. Například aliance Czech Industrial Design and Innovation sdružující firmy jako je Linet, nebo Jablotron, se při expanzi do zahraničí začala potýkat s nekonkurenceschopností jejích produktů. Zjistili, že produkty zahraničním zákazníkům vyhovují cenově, ale dají přednost atraktivnějšímu designu produktu. Proto se podniky na průmyslový design svých produktů zaměřili. I na tomto základě vznikla služby CzechTrade „Design pro export“, která měla vydávat doporučení v této oblasti. Pro některé malé a střední podniky však někdy bývá vyšší investice do designu limitujícím faktorem,

kvůli kterému tuto investici odkládají. Co se týče designu, tak právě přes CzechTrade mají aliance přístup například k The Bureau of European Design Associations, kam jiná česká instituce přístup nemá.[51] Na základě exportní strategie pro období 2005-2006 tak mohla vzniknout i vylepšená strategie pro období 2007-2013, která měla zvýšit motivaci firem se sdružovat do aliancí a pronikat na zahraniční trhy, zlepšit informovanost o možnostech, které MSP mají, snížit administrativní náročnost realizace projektů a vytvořit jednotné příručky pro žadatele a příjemce podpor, které se do té doby často měnily.[52]

Nejvíce podporované byly vývozní aliance v letech 2007-2008, kdy byla hlavním tmelícím prvkem nastupující krize, a hlavně pro MSP je podpora v takovémto období velice přínosná, což je v souladu se studií Khanna a Rivkina zmiňovanou výše. Agentura CzechTrade se v období 2003-2009 zaměřila na iniciování vzniku nových strategických aliancí, kterých od r. 2003 vzniklo 18, nejvíce pak v období 2006-2007. Obor, ve kterém aliance působily/působí můžeme vidět v tab. 2. Agentura vyhledávala perspektivní obory, ve kterých by mohlo založení aliance daným podnikům pomoci. Agentura dále rozšiřovala své zahraniční kanceláře, aby mohla být aliancím podporou přímo na klíčových trzích, kterými v daném období bylo hlavně Rusko, na jehož trhu se však MSP jako samostatné subjekty neměly šanci prosadit. Jako první vznikla aliance CDT, které se do roku od jejího vzniku podařilo proniknout právě na východní trh a uzavřít kontrakty v hodnotě okolo 700 miliard Kč. Aliance dává zásluhy hlavně vládní záštitě v podobě Agentury CzechTrade a také České exportní banky v oblasti financování a EGAPU v oblasti pojišťování. [53] I další aliance za poměrně krátkou dobu získaly několik zakázek a jedna firma z Czech ICT Alliance získala dokonce ve Velké Británii cenu za nejlepší řešení pro outsourcing. Exportéři tak měli v rámci aliance větší možnost získat zahraniční zakázku a za spojení jejich zdrojů

[51] MOSTÝN, M. Právě vznikla nová vývozní aliance: Czech Industrial Design and Innovation. *Hospodářské noviny* [online]. 2008-05-22. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-24852840-prave-vznikla-nova-vyvozni-aliance-czech-industrial-design-and-innovation.

[52] Hospodářská komora České republiky. *Příručka – Evropské a národní programy podpor pro MSP*. [online]. 2007-03. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/1357/PRIRUCKA_INMP_3-07.pdf.

[53] CzechTrade. Aliance zvyšují šanci na úspěch v zahraničí. *Czechtrade.org*. [online]. 2008-10-23. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/aliance-zvysuji-sanci-na-uspech-v-zahranici.

vynaložených marketing či zahraniční exportní kancelář mohou získat mnohem významnější zakázku, než kterou by dostaly každý zvlášť, pokud by vůbec nějakou dostali.[54]

Po roce 2011 již v souvislosti se změnou politického vedení, překonání krize a novou exportní strategií, která byla zveřejněna v roce 2012 pro období 2014-2020, která už je více zaměřena na podporu spíše klastrových iniciativ a inovací. Aliance, které byly založeny účelově pro získání finančních prostředků, či aliance, ve kterých se projevily konkurenční střety, již od tohoto období dále nepokračují a zanikly. Agentura CzechTrade stále podporuje účast českých podniků na veletrzích a účasti podniků jsou stále dotované, jen už neiniciuje vznik nových aliancí. Některé aliance, které měly od začátku jasný strategický cíl a jejich produkty a služby se doplňují, přežily, a dokonce se jim daří uzavírat další kontrakty. Z přeživších aliancí si můžeme uvést například CDT, Czech ICT Alliance, Czech Water Alliance, Czech Space Alliance apod.

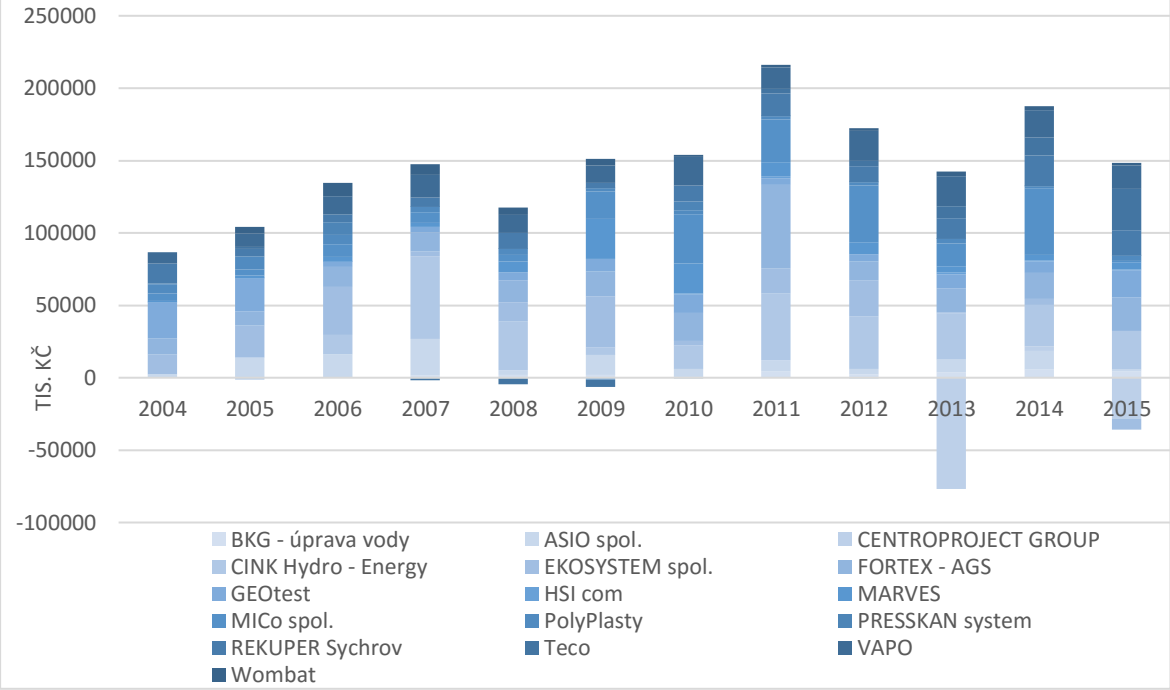
Pro přiblížení úspěšnosti programu se práce blíže zaměří na Czech Water Alliance (CWA), jejíž hlavním cílem je zvýšit vývozní podíl služeb a technologií firem, které jsou v ní sdružené. Specializuje se na tvorbu projektů a výstavbu vodárenských objektů, čištění vod, hydrogeologii, nebo také na dopady na životní prostředí. Aliance poskytuje svým členům poradenství v oblasti veřejných zakázek v oboru, pořádá semináře a veletrhy, zahraniční obchodní mise a spolupracuje při využívání dotačních programů a fondů EU.[55] V současné době aliance sdružuje 16 členů, jejichž produkty a služby se vzájemně doplňují. Proto je aliance při získání zakázky schopná poskytnout komplexní zastřešení a dodávku všech potřebných technologií, služeb a know-how. Aliance má také svůj etický kodex. CWA vznikla jako volné sdružení v roce 2012, později se právnicky vymezila jako občanské sdružení a od roku 2016 má právnickou formu spolku. CWA i nadále spolupracuje s Agenturou CzechTrade, i když už projekt pro podporu aliancí skončil. CWA má trvale určeného gestora ze strany CzechTrade, který garantuje efektivní spolupráci mezi Czechtrade a CWA. Dále aliance spolupracuje s MPO v oblasti českých oficiálních účastí na zahraničních výstavách a s MZV se podílí na projektech ekonomické diplomacie. Aliance se teritoriálně zaměřila na Rusko a východní trhy, Německo, Pobaltí, Řecko, Brazílii, Srbsko, Chorvatsko, Rumunsko, Bulharsko a další země, které byly vyhodnoceny jako strategicky výhodné pro obor vodohospodářství. Každý rok si na valné hromadě členové

[54] NĚMEČEK, J. Proč podporovat vznik vývozních aliancí. *Hospodářské noviny*. [online]. 2006-01-19. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/proc-podporovat-vznik-vyvoznich-alianci.
[55] Czech Water Alliance. *O nás.* [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.czechwateralliance.com/cs/o-nas/.

CWA stanoví aktuální teritoriální priority na další období. V roce 2012 se objem zakázek, které realizovaly firmy sdružené v alianci, blížil 300 mil. EUR.[56] Aktuální obrat v roce 2016 byl dle sdělení předsedy CWA nižší, necelých 250 mil EUR. Důvodem je především pokles zakázek v Rusku z důvodu uvalených sankcí ze strany EU.

Ggraf a graf srovnává VH před zdaněním členských firem CWA a vybraných firem,

graf 3 – Výsledky hospodaření před zdaněním členských firem CWA v období 2004 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností dostupných z Justice.cz.

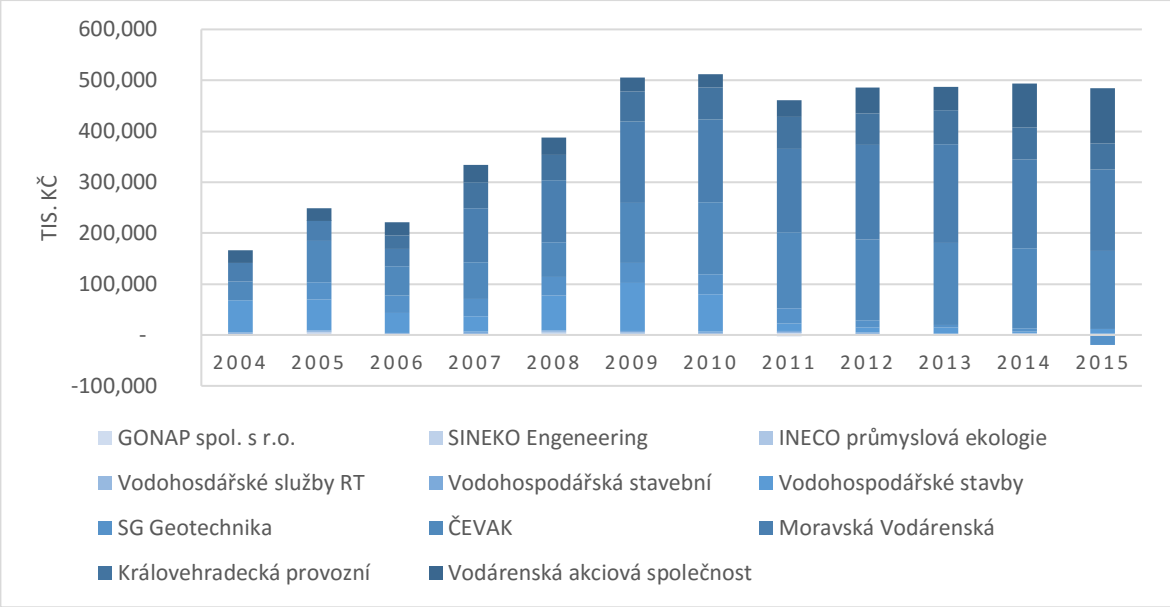
které jsou konkurenty členských firem CWA. Při analýze konkurentů v oboru vodohospodářství se projevil faktor finanční krize a mnoho vyhledaných společností se již nachází v likvidaci, bylo převzato jinou firmou, či vzniklo až po finanční krizi. Dále nejsou tyto firmy orientovány v takové míře na zahraniční trhy. V oblasti vodohospodářství významně ovlivnila nečlenské firmy aliance společnost Veolia Central & Eastern Europe, která např. ve společnostech Moravská Vodárenská, či ČEVAK koupila více jak 50 % akcií a zároveň se společnosti fúzí spojily s dalšími, proto jim výrazně narostly výsledky. Z tohoto pohledu se pak může zdát, že zahraniční investice do společností zvyšují jejich výsledky, nicméně zisk ze společností odchází zpět do zahraničí a od tohoto efektu se v práce oprostila a soustředí se na aliance českých MSP. Dále je evidentní, že firmy v alianci velmi dobře přečkaly období finanční krize, a dokonce v roce 2011, kterého se velké množství firem

[56] NIKL, I. Sehraný tým České vodohospodářské aliance dobývá Balkán. [online]. 2013-08-20. [vid. 2017-03-18]. *Ihned.cz*. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-60452590-sehrany-tym-ceske-vodohospodarske-aliance-dobyva-balkan.

vůbec nedožilo, se jim dařilo nejlépe. Pokles je znatelný až v roce 2013, kdy oficiální projekt podpory aliancí v rámci vládní strategie pro rok 2007-2013 skončil a kdy po kauze premiéra Nečase nastupovala úřednická vláda Jiřího Rusnoka.

U nečlenských firem aliance je však trend jiný. Nejlepších výsledků firmy dosahovaly v roce 2009 a 2010 a poté následoval, až na společnosti pod Veolií, prudký propad, který se též u většiny firem zastavil až v roce 2013, kdy byla česká ekonomika dle GCI (graf 1 a 2) nejméně konkurenceschopná. Rozdíl je pozorovatelný v délce období

graf 4 – Výsledky hospodaření před zdaněním nečlenských firem z oboru CWA v období 2004 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností dostupných z Justice.cz.

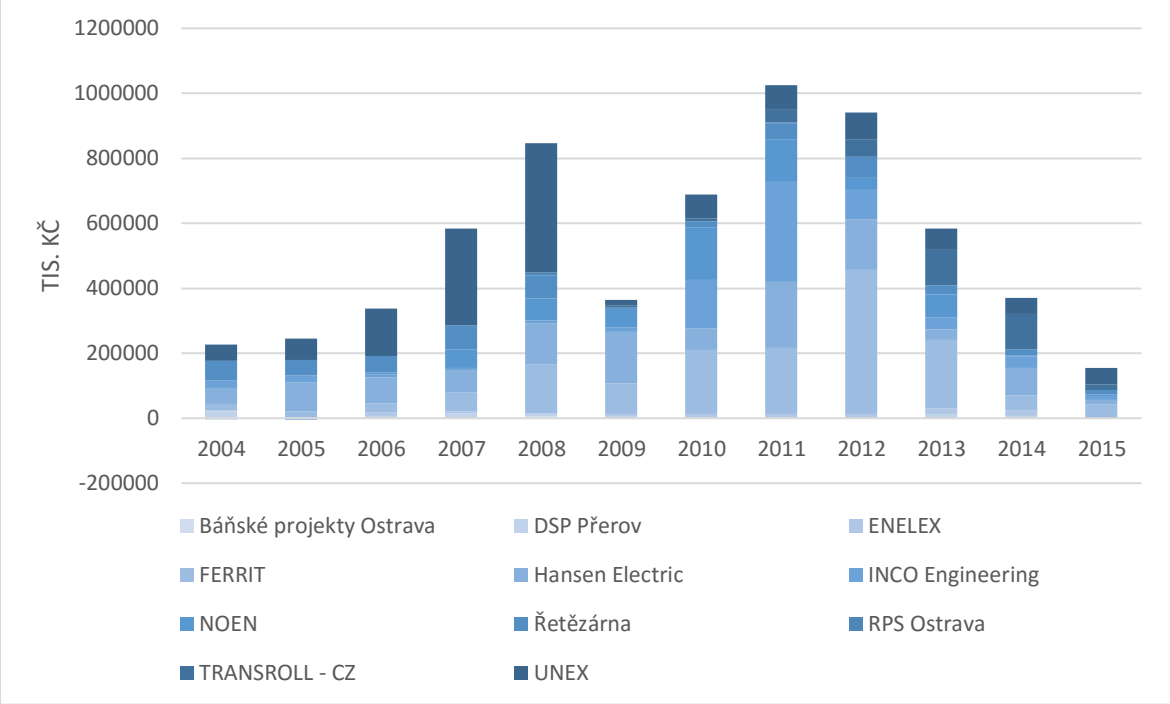
po roce 2013, kdy nečlenské firmy zůstávají na nízkých hodnotách, nýbrž členské firmy aliance se dostávají téměř na úroveň roku 2011. V rámci aliancí tomu mohly dopomoci i intervence ČNB, které zlepšily pozici českých exportérů. Vzhledem k tomu, že aliance již měly vybudovanou síť obchodních partnerů, stačilo tyto kontakty obnovit. V roce 2015 je opět zřejmý mírný pokles, který byl však zaznamenaný celosvětově a který je přičítán hlavně zpomalení tempa růstu ekonomik Číny a Brazílie, nízkým cenám ropy, politické nestabilitě, sankcím na Rusko a dalším faktorům.

Moravská Vodárenská, ČEVAK a Královehradecká Provozní vytvořily v roce 2011 Asociaci provozovatelů vodovodů a kanalizací, a to může být také důvod, proč jsou jejich výsledky stále tak vysoké. Z tohoto zjištění by mohlo být vyvozeno i to, že asociace jsou další formou strategických aliancí v ČR, nicméně musíme odlišovat asociace, které používají tento název v podstatě jako synonymum ke slovu aliance, a oborové asociace, které pak nesledují strategický cíl, nýbrž slouží pouze jako komunikační a informační

platforma
pro podniky ze stejného oboru.

Pro porovnání práce zmiňuj také alianci Česká Dobývací Technika (CDT), jejíž předmětem činnosti je proniknout na perspektivní trhy v oblasti těžby nerostných surovin a dále rozvíjet obchodní vztahy s Ruskem a Ukrajinou. Z graf je vidět, že trend je podobný

graf 5 – Výsledky hospodaření před zdaněním členských firem CDT v období 2004 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností dostupných z Justice.cz.

jako u CWA, tedy s nejvyššími výsledky v roce 2011. Rozdíl v roce 2009 by mohl být charakterizován odlišností oborů působnosti aliancí. Opět může být pozorován fakt, že finanční krizi přežily firmy v rámci aliance velmi obstojně.

Závěr, který je vyvoditelný z dat, je takový, že firmám, které byly v období krize členy aliance, se vedlo lépe, a tento trend stále pokračuje. Důvod je spatřován ve strategii a směřování aliance. Dle dostupných zdrojů a výročních zpráv daných společností je zřejmé, že aliance (a nejen CWA, ale i další vývozní aliance) vydávala doporučení a analýzy strategických trhů, kterých se krize z roku 2009 příliš nedotýkala. Poptávka na těchto trzích byla stále veliká a seskupené české MSP tak mohly využít vyšší vyjednávací síly a také toho, že mnoho dalších subjektů bylo krizí postiženo, k získání velkých mezinárodních zakázek, na kterých v rámci aliance spolupracovalo vždy více firem poskytujících jednotné řešení. Objednatelé tak nemuseli shánět další společnosti k zajištění všech potřebných náležitostí, nýbrž jim byla aliance schopná poskytnout komplexní řešení, což k uzavření kontraktu jistě

napomohlo. Nyní je stále aktivní cca třetina původních aliancí. Velmi dobře funguje právě CWA a CDT, dále Czech ICT Alliance, Czech Space Alliance nebo Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků. Nyní fungují už jen ty aliance, které mají dostatek vlastních prostředků a nesdružily se pouze za účelem získání státní podpory, tedy které se nesdružily pouze účelně.

2.3 Klastry

V českém prostředí by se za specifický druh strategické aliance mohl považovat i tzv. klastr, což je „*geograficky koncentrované seskupení nezávislých firem a přidružených institucí, které si navzájem konkurují, ale také navzájem kooperují, a jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti*."[57] V klastru je kromě samotných podniků, na rozdíl od strategické aliance v pravém slova smyslu, možné najít také vysoké školy, výzkumné ústavy, banky, nebo regionální instituce. Dle Michaela Portera „*paradoxně trvalé konkurenční výhody v globální ekonomice leží na lokálních záležitostech, protože takových znalostí, vztahů a motivace nemohou vzdálení rivalové dosáhnout*"[58].

Od strategických aliancí v pravém smyslu slova se klastry liší v několika oblastech. V první řadě je to struktura partnerů – v klastru nejsou pouze podniky, ale také střední a vysoké školy, výzkumné instituce, poradenské subjekty, banky a různé asociace. Díky partnerství různých subjektů, které je výhodné pro všechny strany, klastry mohou získat konkurenční výhodu. Dle definice klastru je zřejmé, že členi klastru jsou si vzájemnými konkurenty. Jak práce výše uvádí, úspěšnými strategickými aliancemi se staly takové, jejichž produkty se vzájemně doplňují, nikoliv které si konkurují. To je další ze zásadních rozdílů, který je dán rozdílným zaměřením klastru a pravé strategické aliance. Partneři v klastru si sice konkurují, ale všichni musí řešit stejné problémy, jako je vzdělávání zaměstnanců, výzkum a vývoj atd., a na těchto oblastech začnou spolupracovat. Oproti zarytým konkurentům tak získávají konkurenční výhodu, jelikož se více mohou soustředit na svůj core business. Směřování a cíl klastru je tak od směřování strategické aliance odlišný. Obě formy spolupráce vykazují dlouhodobé strategické záměry, cílení na zvýšení konkurenceschopnosti členských subjektů a budoucí zvyšování zisků subjektů. Klastry pak

[57] CzechInvest. Klastry. *Czechinvest.org*. [online]. Cit. 2017-03-06. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/klastry.
[58] PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. [online]. 1998-11-01, vol. 76, no. 6, pp. 77-90. [cit. 2017-03-26]. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=414e956a-fa79-4381-baa5-9587b64c25f7%40sessionmgr104.

využívají své geografické koncentraci ke snižování nákladů, podněcování inovačních procesů prostřednictvím místní konkurence, rychlejší a flexibilnější přenos technologií a informací a rozvíjí regionální infrastrukturu. Naopak konkurenční výhoda strategických aliancí ve své pravé podstatě tkví v návrhu komplexního řešení projektu s využitím doplňujících se produktů, společné účasti na veletrzích, proniknutí na zahraniční trh apod. Klastr je tedy spíše orientován lokálně, ale získává z lokální spolupráce globální konkurenční výhodu, zatímco strategická aliance je orientována navenek. Co se týče právní formy klastru, může se zapsat do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo nebo NOZ nově ustanovený spolek, který nahrazuje právní úpravu zájmových sdružení právnických osob a občanských sdružení.

Dle Portera by tak klastry měly tvořit hnací sílu regionálního rozvoje a v ČR (a také v celé EU) tomu tak skutečně je. Klastry podporují a rozvíjejí odvětví, která jsou pro regiony strategicky významná, tvoří tam pracovní místa, přitahují investice atd. Nejvíce klastrů najdeme v Moravskoslezském kraji. Agentura CzechInvest vidí přínos klastrů v tom, že firmy, které jsou do klastrů zahrnuty, mohou spolupracovat v oblastech, které nejsou přímo předmětem jejich podnikání, jako je například vzdělávání zaměstnanců, spolupráci na výzkumu a vývoji kde mohou pomocí společných zdrojů dosáhnout lepších výsledků, lépe a efektivněji inovovat, přilákat investice, podpořit rozvoj kraje apod. Tyto klastry jsou také podporovány evropskými strukturálními fondy. Agentura CzechInvest si nechala v roce 2013 zpracovat studii na mezinárodní porovnání klastrů, jejíž závěr byl, že většina klastrů má mezi 15-40 členy, což je v mezinárodním pojetí málo. Jejich silné stránky se spatřují ve stabilitě členské základny, která je v častém kontaktu s manažerem klastru a také ve spolupráci mezi členy. Slabé stránky jsou naopak v geografické nekoncentraci a mezery jsou také ve vzdělávání klastrových manažerů. Dále bylo vydáno doporučení ke zlepšení prezentace klastrů na internetu, na čemž pracuje MPO ve spolupráci s agenturami.[59]

Podpora klastrů je v současné době realizována výzvou MPO v rámci implementace Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020, jejíž cílem je zvýšit motivaci MSP inovovat a spolupracovat na výzkumu a vývoji. Kvůli požadavku EU vznikla 1. 6. 2016 odštěpením od CzechInvestu další příspěvková organizace spadající pod MPO - Agentura pro podnikání a inovace, která se bude zabývat monitorováním o informováním o možnostech dotací ze strukturálních EU pro MSP a bude provádět

[59] CzechInvest. Mezinárodní srovnání českých klastrů – srovnávací studie. *Czechinvest.org*. [online]. Vid. 2017-03-06. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/mezinarodni-srovnani-ceskych-klastru-3878-cz.pdf.

programy MPO pro podporu podnikání a MSP.[60] Preference ČR se přesunuly od podpory vývozních aliancí právě ke klastrům a tento projekt je hodnocen jako pozitivně se rozvíjející i kvůli dotacím, které jsou do klastrové iniciativy vynakládány. Klastry jsou podporovány jak ze strukturálních fondů EU, tak MPO a zároveň přímo jednotlivými kraji. Problém může nastat v tom, že jedna z podmínek pro získání dotace je minimální počet 15 členů. To může vést k účelnému sdružování podniků, které se sdruží pouze za účelem získání dotace, ale jejich spolupráce nemůže být efektivní a po určité době tento stav může vést k rozpadu klastru, což pro dané podniky může mít ještě horší vliv na jejich konkurenceschopnost, než kdyby se vůbec nesdružily. Sdružení podniků do klastrů má prokazatelně pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniků, které, stejně jako u vývozních aliancí, mají přístup k dodatečným finančním zdrojům, know-how, mohou spojit své zdroje a vytvořit přidanou hodnotu, kterou by jinak samy vytvořit nemohly, mají větší šanci k získání většího objemu či více významných zakázek, mohou šetřit náklady na dopravu, snižovat riziko apod. Toto již bylo řečeno výše, proto není třeba tyto faktory znovu uvádět. Vzhledem k tomu, že se jedná o geograficky koncentrované seskupení podniků, tak zde více než u vývozních aliancí můžeme pozorovat vliv na rozvoj regionů v ČR. Když se podíváme do programu Spolupráce – Klastry MPO, tak hlavními podporovanými aktivitami jsou: kolektivní výzkum, sdílená infrastruktura, internacionalizace klastru a rozvoj klastrové organizace.

[60] CzechInvest. Agentura pro podnikání a inovace zahajuje činnost. *Czechinvest.org*. [online]. [2016-06-01]. Vid. 2017-03-25. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/agentura-pro-podnikani-a-inovace-zahajuje-cinnost.

tab. 3 - SWOT analýza klastrů v ČR

Silné stránky	Slabé stránky
- Lepší vyjednávací pozice MSP vůči velkým firmám - Kvalifikovaná pracovní síla - Rozvoj odvětví a regionů - Snížení nákladů - Snižování nezaměstnanosti v regionech - Komplexnější služby - Efektivnější výzkum a vývoj	- Nedůvěra MSP - Min. 15 členů k získání podpory - Při špatném řízení můžou mít opačný efekt - Nedostatek informací - Velké náklady na ICT - Geografické rozložení - Státní administrativa
Příležitosti	**Hrozby**
- Spolupráce se vzdělávacími zařízeními - Získávání podpor z ČR a EU - Podpora od regionální správy - Daňové odpočty - Možnost soustředění na core business - Možnost vyšších investice - Prosazení se na trhu - Důvěryhodnost - Zvýšení a zefektivnění inovací - Rozvoj krajů	- Spory uvnitř klastru - Nesplnění podmínek pro získání dotace - Zneužití informací - Zatajování informací - Hrozba v podobě dominantního partnera v klastru - Černí pasažéři - Neefektivní rozhodovací proces - Odchod silných partnerů

Zdroj: vlastní zpracování.

Bod „sdílená infrastruktura“ říká, že by klastrová sdružení měla napomáhat například lepšímu stavu silnic, lepšímu pokrytí a modernizaci regionů apod. Dále by klastry měly podporovat regionální průmyslová odvětví, modernizovat vzdělávací zařízení. Spolupráce vzdělávacích zařízení, například univerzit, pak hraje významnou roli ve výzkumu, zrychlení inovací a také v uplatnění absolventů v praxi.

V souladu s Porterem tak i v českých krajích klastry ovlivňují soutěž ve třech směrech: zvyšují produktivitu firem; zrychlují inovace, které vedou ještě k větší produktivitě a vytváří atraktivní prostředí pro vznik nových podniků v daném místě. Shrnutí klastrů v českém prostředí je shrnuto v tab. 3, která obsahuje SWOT analýzu.

tab. 4 - vybrané ukazatele Moravskoslezského kraje v období 2005–2015

Moravskoslezský kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet klastrů	2	6	6	8	8	10
Nezaměstnanost	10,2%	9,0%	6,9%	6,1%	8,9%	9,1%
Volná pracovní místa	3 306	7 896	10 696	8 795	2 756	3 191
Bytová výstavba - dokončená	1 920	1 630	1 960	2 450	2 980	2 890
Tržby z prodeje průmyslových výrobků a služeb (mil. Kč)	310 500	339 900	349 000	379 800	307 600	389 970
HDP/obyv.	267 000	280 000	306 000	322 000	303 000	312 000
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	
Počet klastrů	12	12	12	12	12	
Nezaměstnanost	8,3%	9,2%	10,5%	9,8%	8,6%	
Volná pracovní místa	4 100	3 300	2 280	5 399	10 320	
Bytová výstavba - dokončená	2 520	2 670	2 400	1 940	2 180	
Tržby z prodeje průmyslových výrobků a služeb (mil. Kč)	447 200	470 600	444 400	471 400	507 000	
HDP/obyv. (Kč)	330 000	333 000	325 000	345 000	358 000	

Zdroj: Český statistický úřad; vlastní zpracování.

V tab. 4 je možno sledovat vybrané ukazatele za období 2005–2015 vztahující se k Moravskoslezskému kraji, kde je klastrů nejvíce. Například tržby z prodeje průmyslových výrobků a služeb stále rostou, stejně tak HDP na obyvatele. V průběhu období také roste počet volných pracovních míst evidovaných na pracovním úřadě a dle čísel z dokončené bytové výstavby je zřejmé, že poptávka po bytech v kraji je víceméně pořád stejná. Tyto faktory samozřejmě mohou ovlivňovat i jiné, než klastrové iniciativy a faktory, ale aktivní klastry v kraji k tomuto trendu jistě přispívají.

Závěrem může být zhodnocen další efekt, které strategické aliance (zde v podobě klastrů) na ČR mají. Kromě zvyšování konkurenceschopnosti podniků mají aliance pozitivní vliv na rozvoj regionů z hlediska nezaměstnanosti, modernizace, atraktivnosti pro obyvatele a nové podniky, HDP na obyvatele atd. Lokální spolupráce podniků vede ke zrychlování a efektivitě inovací, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj vzdělání. Pro ČR tak tento trend představuje klíčovou roli pro konkurenceschopnost krajů jako takovou, vede to k diverzifikaci lokace sídel společností, které se tak nekoncentrují pouze kolem hlavního města, ale je pro ně atraktivní otevírat podniky po celé ČR. ČR poté může více a efektivněji využívat zásady subsidiarity, jednotlivé kraje pak dopomáhají tvorbě atraktivního podnikatelského prostředí a zároveň zvyšují životní úroveň svých občanů. Když tyto celky

dáme následně dohromady, dají nám více konkurenceschopnost a flexibilní Českou republiku.

3. DOPORUČENÍ PRO PODNIKY

Na základě zjištěných poznatků práce malým a středním podnikům členství ve strategických aliancích doporučuje. Pokud se chce ČR vyhnout dni, kdy většina podnikatelských subjektů bude mít kontrolní podíl vlastněný zahraničním subjektem, musí české MSP překonat averzi a strach ze spolupráce s ostatními podniky. Spolupracovat neznamená vzdát se kousku své subjektivity na úkor někoho jiného, ale sledovat stejný strategický cíl, doplňovat své produkty a služby nabídkou partnerů, spolupracovat na proniknutí a fungování na zahraničních trzích, a tak prosadit sebe a také ČR v dnešním globalizovaném prostředí. Jako souhrn práce uvádí některá doporučení, kterých by se český podnik měl držet, aby zvýšil svou konkurenceschopnost.

- **Stát se členem oborové asociace**

Ačkoliv se oborové asociace nedají přímo pokládat za strategickou alianci, pro MSP mohou mít velký význam při získávání kontaktů, informací z oboru, mít přístup k různým školením a seminářům a například v rámci Hospodářské komory ČR je možnost podílet se na připomínkování zákonů týkajících se podnikatelského prostředí. Navíc je v takovéto asociaci pravděpodobné potkat potenciální partnery právě pro vznik strategické aliance.

- **Zvolit správné partnery**

Pro správné fungování aliance je to klíčový bod. Mezi partnery musí panovat důvěra a vzájemný respekt. Základem je také komunikace mezi partnery. Dle předchozích poznatků by se mělo jednat spíše o takové partnery, jejichž produkty se vzájemně vhodně doplňují, ne vyhraněné přímé konkurenty.

- **Vymezit si reálné cíle a jejich časový horizont**

Problémem aliancí je často to, že očekávají okamžité výsledky, a když se jich nedostává, alianci opouštějí, což má úplně opačný efekt. Reálným cílem aliance je například uspořádání mezinárodního veletrhu, které povede k získání zakázky na cizím trhu a zvyšování tržního podílu na tomto trhu. Nebo například společný výzkum k dosažení rychlejších inovací, či posílení vyjednávací pozice prostřednictvím aliance, která se může stát členem organizací, ke kterým by samotné podniky neměly přístup. Naopak stanovit si za jediný cíl přístup k dotacím není příliš vhodný a často vede k zániku aliance.

- **Podepsat dohodu**

Správná dohoda ošetřující prostor, ve kterém by mohl vzniknout rozpor nebo otázky vnáší do vztahu partnerů jistotu a důvěryhodnost.

- **Pravidelně se scházet**

Komunikace je základ, proto je dobré se pravidelně scházet, určovat si priority pro další období, zhodnotit úspěchy/neúspěchy období minulých a na tomto základě činnost upravovat a dávat jí nové cíle.

- **Určit si svého leadera**

I když je definice strategické aliance zdůrazňuje rovnost postavení partnerů, neznamená to, že tento aspekt určení uzlové firmy, či leadera, který činnost aliance koordinuje a který za ní jedná, nějak ohrožuje. Naopak. Předejte tím tak nepřehlednosti v koordinaci činnosti. Navíc pokud chcete zapsat alianci do obchodního rejstříku jako spolek, je třeba uvést právnickou osobu s určitými podmínkami jako zástupce.

- **Spolupracovat s agenturami podporující MSP**

Agentury podporují konkurenceschopnost MSP pod záštitou MPO či MZV, agentury již mají zkušenosti například s organizací veletrhů a sami jich také hodně organizují. Jejich záštitou vede k nabytí na důvěryhodnosti. Slouží jako výborný zdroj informací.

- **Nebát se do spolupráce zainvestovat**

Spolu s obavami, které souvisí se samotnou důvěrou v ostatní partnery, jde i obava o investování do aliance. Je důležité si uvědomit, že tato investice může přinést mnohem větší zakázky, zvýšit vaši konkurenceschopnost, či prorazit na nové trhy. Ve finanční oblasti také mohou pomoci různé dotace, o kterých je možné získat informace například u Agentury pro podporu podnikání a inovací, CzechTrade atd.

ZÁVĚR

Předmětem bakalářské práce byla strategická aliance jako prostředek zvyšování konkurenceschopnosti českých MSP na globální scéně. Cílem práce bylo zhodnotit vliv strategických aliancí na konkurenceschopnost českého podniku, postoj podniků ke členství ve strategických aliancích a výhody, které z toho pro podniky vyplývají.

Zhodnocení situace v ČR potvrdilo averzi firem vůči sdružování se, velkou roli státu ve vzniku aliancí a práce zhodnotila výhody a pozitivní dopady spolupráce na konkurenceschopnost malých a středních podniků v České republice. Práce potvrdila výhodnost členství v aliancích a z účetních závěrek společností, které jsou členem aliancí, zjistila, že společnosti v alianci vykázaly lepší odolnost vůči krizi v porovnání s firmami, které nejsou členy žádné aliance. Práce přišla na to, že nejvíce aliancí vzniklo za podpory státu, kdy firmy byly motivovány finančními prostředky, ke kterým měly prostřednictvím členství v alianci přístup, a také společným zastřešením markentingových aktivit v zahraničí. Po skončení projektu vývozních aliancí podporovaných MPO prostřednictvím agentury CzechTrade se vykrystalizovaly ty aliance, které byly založené pouze za účelem získání finančních prostředků a ty aliance, které efektivně fungují dodnes. Jako hlavní důvod jejich fungování práce spatřuje podmínku nekonkurence produktů jednotlivých členských firem. Firmám z úspěšných aliancí spolupráce přinesla odbyt jejich produktů na nových trzích hlavně díky schopnosti komplexního zastřešení projektu a podpořila tak jejich export. Role státu byla klíčová hlavně při vzniku strategických aliancí, ale nyní aliance fungují i bez pomoci státu.

Co se týče klastrů, které jsou pro účel této práce chápány jako jeden z typů strategické aliance pouze s tím rozdílem, že se jedná o sdružení společností geograficky koncentrovaných, práce zjistila, že v ČR hrají přínosnou roli především v rozvoji regionů. Další výhoda je spatřována v propojení akademické sféry přímo s podniky, kde je velký prostor pro uplatnění absolventů v praxi a tím zajištění kvalifikované pracovní síly. Dále práce vidí výhodu v efektivnější spolupráci na vědě a výzkumu. Zvyšování konkurence v regionu vede k tlaku na firmy rychleji inovovat a neustále hledat konkurenční výhody, což podporuje rozvoj regionu a zvyšuje konkurenceschopnost produktů na globálním trhu. To vede v budoucnosti ke zlepšení konkurenceschopnosti celé ČR.

Práce také potvrdila averzi českých podniků vůči sdružování se, nicméně stát a EU svými programy pro malé a střední podniky proti této averzi bojují, docela se jim to daří a v budoucnu by averze mohla být překonána. Projekt v rámci vládní strategie ČR zaměřený

na vznik aliancí a klastrů byl úspěšný a do budoucna by měly být firmy více informované a právě jejich informovanost by měla pomoci onu averzi překonat. Averze byla také potvrzena dotazníkovým šetřením, které však pro získání širších závěrů nemělo relevantní vypovídací schopnost.

Strategické aliance jsou v ČR zdrojem pružných inovací a nahrazují účast zahraničních investic a kapitálu v českých podnicích. Práce vyhodnotila konkrétně vývozní aliance a klastry a zhodnotila jejich klady a zápory. Toto zkoumání ukázalo členství ve strategické alianci mimo jiné jako prostředek k překonání krize. Další klíčovou výhodou vyplývající ze členství v alianci je přístup a prosazení se na zahraničních trzích, kam by malé české podniky samy o sobě měly mnohem těžší přístup. Sdružování podniků za strategickým cílem přispívá ke zvyšování rychlosti inovačních procesů, lepší prezentaci firem v zahraničí a staví ČR do pozice konkurenceschopnějšího hráče v globálním měřítku.

Práce vyvodila doporučení pro MSP, které podnikům může pomoci při vytváření strategické aliance. Hlavními doporučeními je stát se členem oborové organizace, zvolení správných partnerů, vymezení reálných cílů a jejich časového horizontu, vztah s partnery zasmluvnit, pravidelně se scházet, určit si leadera aliance, spolupracovat s agenturami podporující MSP a nebát se do spolupráce zainvestovat.

Práce splnila cíle, které si stanovila. K jejich splnění využívala odborné literatury, článků, portálů vládních orgánů, komunikaci se zástupci agentury CzechTrade a zástupci firem, dat mezinárodních organizací a dalších.

SEZNAM ZDROJŮ

Obrázky

1) obr. 1 - řetězec strategických aliancí od nejvolnější formy po nejtěsnější*; vlastní zpracování dle:*
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
2) obr. 2 - typy aliancí dle různých hledisek; vlastní zpracování dle:
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
3) obr. 3 - třetinové pravidlo; vlastní zpracování dle:
VÍTKOVÁ, R.; VOLKO, V.; VÁPENÍČEK, A. Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích. [online]. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-0201-772-2. Dostupné z: http://www.npj.cz/images/soubory/publikace/123269107248357.pdf.
4) obr. 4 - schéma stupňů písemné dokumentace; vlastní zpracování dle:
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.

Grafy

1) graf 1 –; vlastní zpracování dle:
World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015-2016 – Czech Republic. *Weforum.org*. [online]. S. 152-153. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/CZE.pdf.
World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2014-2015 – Czech Republic. *Weforum.org*. [online]. S. 166-167. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/CZE.pdf.
2) graf 2 – Pozice ČR; vlastní zpracování dle:
World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015-2016 – Czech Republic. *Weforum.org*. [online]. S. 152-153. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/CZE.pdf.
World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2014-2015 – Czech Republic. *Weforum.org*. [online]. S. 166-167. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/CZE.pdf.
3) graf 3 – Výsledky hospodaření před zdaněním členských firem CWA; *vlastní zpracování dle*: Účetní závěrky společností za období 2004 – 2016 dostupné z:
Ministerstvo spravedlnosti. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. *Justice.cz*. © 2012-2015. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.
4) graf 4 – Výsledky hospodaření před zdaněním nečlenských firem z oboru CWA; *vlastní zpracování dle*: Účetní závěrky společností za období 2004 – 2016 dostupné z:
Ministerstvo spravedlnosti. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. *Justice.cz*. © 2012-2015. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.

5) graf 5 – Výsledky hospodaření před zdaněním členských firem CDT; *vlastní zpracování dle*: Účetní závěrky společností za období 2004 – 2016 dostupné z: Ministerstvo spravedlnosti. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. *Justice.cz*. © 2012-2015. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.

Tabulky

1) tab. 1 - SWOT analýza MSP v ČR; *vlastní zpracování.*
2) tab. 2 - poslední přehled vývozních aliancí zastřešených CzechTrade; *vlastní zpracování dle*: CzechTrade. Vývozní aliance. CzechTrade.cz. [online]. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/vyvozni-aliance/vyvozni-aliance-seznam.
3) tab. 3 - SWOT analýza klastrů v ČR; *vlastní zpracování.*
4) tab. 4 - vybrané ukazatele Moravskoslezského kraje; *vlastní zpracování dle:* ČSÚ [Český statistický úřad]. *Regionální statistiky Moravskoslezského kraje*, [online]. 2017. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xt/casove_rady_regionalni.

Knižní zdroje

1) BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
2) ČERVENÝ, R.; HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; NĚMEČEK, F. *Strategie nákupu krok za krokem.* Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
3) DOZ, Y.L.; HAMEL, G. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Vyd.1. Boston: Harvard Business Review Press, 1998, 334 s. ISBN 978-0-875-84616-3.
4) ECHAVARRIA, M. Enabling Collaboration:Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships. Vyd.1. Londýn: LID Publishing, 2015, 256 s. ISBN 978-0-986-07933-7.
5) FRY, F.L.; STONER, CH.R.; HATTWICK, R.E. *Business: An Interactive Approach*. Vyd.1. Boston: McGraw, 1998, 548 s. ISBN 978-0-071-21460-5.
6) HECK, A. *Strategische Allianzen*. Vyd.1. Heidelberg: Springer, 1999, 285 s. ISBN 978-3-642-64273-9.
7) HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M. Vývojové tendence velkých podniků v 21.st. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2011, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
8) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd.3. Praha: C. H. Beck, 2012. 115 s. ISBN 978-8-071-79319-9.
9) KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, 208 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
10) MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

11) ŠTĚRBOVÁ, L. a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
12) URBAN, J. Teorie národního hospodářství. Vyd. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 480 s. ISBN 978-80-7478-724-9.
13) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
14) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2014, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

Elektronické zdroje

1) Czech Water Alliance. *O nás*. [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.czechwateralliance.com/cs/o-nas/.
2) CzechInvest. Aktivní klastry a klastrové iniciativy v ČR. *Czechinvest.org*. [online]. 2013-03-18. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/klastry.
3) CzechTrade. Aliance zvyšují šanci na úspěch v zahraničí. *Czechtrade.org*. [online]. 2008-10-23. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/aliance-zvysuji-sanci-na-uspech-v-zahranici.
4) CzechTrade. Vývozní aliance – cesta pro export. *Hospodářské noviny*. [online]. 2003-11-14. [vid. 2017-03-08]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-13646200-vyvozni-aliance-cesta-pro-export.
5) CzechTrade. Vývozní aliance. *CzechTrade.cz*. [online]. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/vyvozni-aliance/vyvozni-aliance-seznam.
6) DE MAN, A.-P. *Alliances*. [online]. John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-48636-8. Dostupné prostřednictvím ProQuest Ebook Central z: https://ebookcentral- proquest-com.zdroje.vse.cz/lib/vsep/reader.action?docID=1576325.
7) Hospodářská komora České republiky. *Příručka – Evropské a národní programy podpor pro MSP*. [online]. 2007-03. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/1357/PRIRUCKA_INMP_3-07.pdf.
8) HRABAL, J. Exportní aliance – cesta k úspěchu na zahraničních trzích. *Parlamentní listy*. [online]. 2006-10-27. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/exportni-aliance-cesta-k-uspechu-na-zahranicnich-trzich.
9) J.P.Morgan. *JPM Emerging Markets Funds – Monthly Commentary*. [online]. 2017-01-31. [vid. 2017-03-14]. Dostupné z: https://am.jpmorgan.com/blob-gim/1383211638521/83456/CM-Emerging-Markets-Fund-Feb2017.pdf.
10) KHANNA, T.; RIVKIN, J.W. Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*. [online]. 2001, vol. 22, no. 1, pp. 45-74. [vid. 2017-03-11]. Dostupné prostřednictvím JSTOR: http://www.jstor.org/stable/3094254.

11) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.
12) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program vytváření aliancí a jejich prezentace*. [online]. 2007-01-01. [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29834/35245/384552/priloha005.pdf.
13) MOSTÝN, M. Právě vznikla nová vývozní aliance: Czech Industrial Design and Innovation. *Hospodářské noviny* [online]. 2008-05-22. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-24852840-prave-vznikla-nova-vyvozni-aliance-czech-industrial-design-and-innovation.
14) MPO. *Koncepce podpory malých a středních podniků na období let 2014-2020*. [online]. 2012. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf.
15) MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015*. [online]. 2016-11-04. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/.
16) Národní klastrová organizace. NCA. *Nca.cz*. [online]. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www.nca.cz/cs/nca.
17) Národní klastrová organizace. NCA. *Nca.cz*. [online]. Dostupné z: http://www.nca.cz/cs/nca.
18) NĚMEČEK, J. Proč podporovat vznik vývozních aliancí. *Hospodářské noviny*. [online]. 2006-01-19. [vid. 2017-03-06]. Dostupné z https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/proc-podporovat-vznik-vyvoznich-alianci.
19) NIKL, I. Sehraný tým České vodohospodářské aliance dobývá Balkán. [online]. 2013-08-20. [vid. 2017-03-18]. *Ihned.cz*. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-60452590-sehrany-tym-ceske-vodohospodarske-aliance-dobyva-balkan.
20) SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; HARRISON, J.S. Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance. *Strategic management journal*. [online]. 2001, vol.22, no. 6/7, pp. 701-711. Dostupné prostřednictvím JSTOR: http://www.jstor.org/stable/3094327.
21) VÍTKOVÁ, R.; VOLKO, V.; VÁPENÍČEK, A. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích*. [online]. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-0201-772-2. Dostupné z: http://www.npj.cz/images/soubory/publikace/123269107248357.pdf.
22) WAKEAM, J. The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal*. [online]. 2003, vol.67, no. 5. ISSN 1481-8248. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=897229ae-7826-4acc-ba07-6afb17f0dcc6%40sessionmgr102.

23) World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015-2016 – Czech Republic. *Weforum.org*. [online]. S. 152-153. [vid. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/CZE.pdf.

Legislativní zdroje

1) Zákon č. 313/2009 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 94, s. 4454–4467. ISSN 1211-1244.
2) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026–1365. ISSN 1211-1244.
3) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 34, s. 1370 – 1482. ISSN 1211-1244.
4) Rozsudek Soudního dvora ze dne 13.6.1996, Établissements Consten S.à.R.L. a Grundig-Verkaufs-GmbH proti Komisi Evropského hospodářského společenství (Consten & Grundig vs. Komise). Joined cases 56 and 58-64. In: *EUR-LEX* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:61964CJ0056&from=CS.
5) Nařízení Komise (ES) č. 651/2014 ze dne 17. 6. 2014. In: *EUR-lex* [právní informační systém]. Úřední věstník Evropské Unie, L 187, s. 1-78. [online]. [vid. 2017-03-18]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32008R0800.
6) Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie. In: *EUR-LEX* [právní informační systém]. 2012, C 326, s. 47-390. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT.
7) Rozsudek Soudního dvora ze dne 13.6.1996, Établissements Consten S.à.R.L. a Grundig-Verkaufs-GmbH proti Komisi Evropského hospodářského společenství (Consten & Grundig vs. Komise). Joined cases 56 and 58-64. In: *EUR-LEX* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie. [vid 2017-03-06]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:61964CJ0056&from=CS.

Osobní rozhovor

1) RÁŽ, M. Osobní rozhovor s ředitelem sekce Služeb pro exportéry Agentury CzechTrade. Praha, 8. 3. 2017.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Tereza Stelzigová

stet00@vse.cz

Můžete zaškrtnout více možností. Pokud Vaše odpověď není v nabídce, uveďte jí prosím na vymezené místo u příslušné otázky.

Název firmy / aliance:……..

Obor / odvětví: ……

Jméno vyplňující osoby:……

DOTAZNÍK Č. 1

1) Jste členem strategické aliance?
   - ☐ Ano (přejděte k dotazníku č. 2)
   - ☐ Ne (pokračujte dále)

2) Byli jste někdy v minulosti členem strategické aliance?
   - ☐ Ano
     - Důvod, proč už nejste?

       ……..
   - ☐ Ne

3) Chystáte se někdy v budoucnosti stát členem strategické aliance?
   - ☐ Ano
     - Jaký cíl sledujete:

       ……
     - Co od členství očekáváte:

       ……
   - ☐ Ne

- Z jakého důvodu:

  ……

DOTAZNÍK č. 2 – pro účastníky strategických aliancí

1) Do jaké skupiny byste alianci zařadili?
   - □ Aliance zaměřená na sdílení činností a zdrojů partnerů
   - □ Aliance zaměřená na redukci konkurenčních střetů
   - □ Aliance zaměřená na sdílení, přenos a využití znalostí
   - □ Kombinace výše zmíněných
   - □
2) Jaký byl důvod pro vznik aliance?
   - □ Lepší vyjednávací pozice
   - □ Lepší přístup na trhy
   - □ Snížení individuálního rizika
   - □ Rozvoj pozitivní kooperace s konkurenčními podniky
   - □ Sdílení zdrojů partnerů
   - □ Sdílení know-how
   - □ Posílení mezinárodního postavení (zvýšení exportů)
   - □ Jiné: ……...

3) Jaké trvání aliance má?
   - □ Příležitostné (spolupráce na ad hoc projektech)
   - □ Krátkodobé (na jednom konkrétním krátkodobém projektu)
   - □ Dlouhodobé (za účelem snížení nákladů, efektivnější alokaci zdrojů apod.)

4) V jaké oblasti partneři v alianci spolupracují?
   - □ Marketingové
   - □ Investiční
   - □ Výrobní
   - □ Obchodní
   - □ Výzkumné
   - □ Technologické
   - □ Jiné:……

5) Dle teritoriálního hlediska se jedná o alianci:
   - □ Tuzemskou (partneři jsou výhradně české podniky)
   - □ Zahraniční (s účastí zahraničního partnera)

6) Jedná se o:
   - □ Alianci upravenou na základě bilaterálních dohod
   - □ Síť strategických aliancí (komplexní vztahy mezi více než 2 podniky)
     - Počet členů aliance: ……

- Sledují všichni partneři stejný cíl? ANO / NE
- Má nějaký podnik roli tzv. uzlové firmy (řídí činnost aliance)? ANO/NE

7) Jaké hlavní přínosy jste po dobu působení aliance zaznamenali?
   - ☐ Snížení nákladů
   - ☐ Efektivnější alokace zdrojů
   - ☐ Zvýšení tržního podílu
   - ☐ Přístup na nové trhy
   - ☐ Úspěšné splnění projektů/kampaní
   - ☐ Nové informace a znalosti
   - ☐ Zlepšení mezinárodní pozice (růst exportů)
   - ☐ Jiné:……

8) Zaznamenali jste po dobu působení ve strategické alianci nějaká negativa z toho plynoucí?
   - ☐ Ano:……
     ……
   - ☐ Ne

9) Splnila účast ve strategické aliance Vaše očekávání?
   - ☐ Ano
   - ☐ Ne
   - ☐ Připomínky:……
     ……

10) Můžete říct, že sdružení se do aliance Vám zvýšilo konkurenceschopnost?
   - ☐ Ano
   - ☐ Ne
   - ☐ Připomínky……
     ……

11) Připomínky a náměty k tématu: