Globálne strategické aliancie a akvizície

Miroslav Javor[1]

Ekonomický vývoj predchádzajúcich desaťročí je charakterizovaný prudkým nárastom globálnej aktivity. Zatiaľ čo agregátna svetová ročná produkcia vzrástla od polovice 20. storočia na cca 500 % pôvodnej hodnoty, objem svetového obchodu narástol na cca 1 150 % (svetový obchod pritom predstavuje iba mizivé 2 % objemu transakcií na devízových trhoch, čo dáva tušiť obrovské globálne kapitálové pohyby). Tieto čísla predstavujú iba špičku ľadovca, pod ktorou sa ukrýva obrovská masa vzájomne previazaných globálnych procesov.

Jednou zo základných premenných komplexnej globalizačnej rovnice sú medzinárodné podniky – svojou aktivitou prispievajú významnou mierou ku kontinuálnemu zhusťovaniu globálnej ekonomickej sféry. V určitom štádiu vývoja ekonomickej globalizácie na seba nutne narážajú, počet i rôznorodosť foriem ich vzájomných interakcií prudko narastajú. I keď globalizácia podnikov je v tomto smere často považovaná za pomerne nový jav, niektorí autori upozorňujú na skutočnosť, že svet dosiahol vďaka svojmu koloniálnemu usporiadaniu pomerne pokročilé štádium ekonomickej unifikácie už na konci 19. storočia (Lasserre, 2003). Každopádne skutočne dramatický nárast globálneho prieniku podnikov, ktorého sme svedkami aj v súčasnosti, sa datuje zhruba od roku 1980 – intenzita globálnej expanzie podnikov odvtedy exponenciálne, i keď nerovnomerne, rastie.

Podnikové aliancie a akvizície predstavujú za posledné tri prudké globalizačné desaťročia dva z hlavných nástrojov, prostredníctvom ktorých firmy dosahujú globálny rozmer. Zároveň patria medzi niektoré z najlepšie sledovateľných prejavov ekonomickej globalizácie.

Aj keď sa tieto dve kategórie vzájomne vo svojich princípoch podstatne odlišujú, zo strategického hľadiska medzi nimi existuje výrazná spojitosť, čo je dôvodom prečo má význam posudzovať ich v strategicky zameranej štúdii spoločne.

Čo robí alianciu alebo akvizíciu strategickou je predovšetkým skutočnosť, že takýto krok ovplyvní dlhodobú konkurencieschopnosť podniku a vyžaduje si jeho dlhodobú angažovanosť (a to tak v prípravných, ako aj v následných fázach jeho realizácie).

Jedným z hlavných dôsledkov množstva globálnych aliancií a akvizícií je taktiež prudký rast významu veľkých globálnych korporácií, ktorých počet sa neustále zmenšuje, avšak význam a váha sa neustále zväčšuje [2] – pozornosť preto v súvislosti s globálnymi alianciami a akvizíciami musí byť upriamená na fenomén nadnárodných korporácií.[3]

---

1 Ing. Miroslav Javor – doktorand, Katedra podnikové ekonomiky na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze.

2 Obzvlášť silné postavenie majú nadnárodné korporácie napr. v automobilovom priemysle, kde ich celosvetový trhový podiel činí 85 %. Zatiaľ čo len v USA existovali na začiatku 20. storočia stovky samostatných výrobcov a predajcov automobilov, v roku 1999 zostalo na svete už len 13 podnikov vyrábajúcich viac ako 1 000 000 a 7 podnikov vyrábajúcich nad 300 000 áut ročne. Dnes je toto číslo ešte menšie a trhová sila konkurentov väčšia.

3 V rámci tejto štúdie je termín „nadnárodná korporácia“ chápaný široko, tj. reprezentuje všetky formy podnikov operujúcich vo viacerých krajinách, ktoré v zahraničí nielen predávajú, ale majú v rôznych krajinách do určitej mie-

1. Nadnárodné korporácie – subjekty globálnej stratégie

Globálne aliančné a akvizičné dianie sa odohráva medzi veľkými nadnárodnými korporáciami. Strategický význam a sila týchto gigantických medzinárodne pôsobiacich organizácií neustále rastie, sú hlavným motorom globalizačných procesov a zároveň hlavnými zhodnocovateľmi príležitostí, ktoré z nich plynú. Pravidlá ich globálnej „hry“ nezriedka naberajú samostatné smery. Analýza elementárnych subjektov globálnych aliancií a akvizícií neoddeliteľne patrí k všeobecnej poznatkovej základni danej problematiky.

1.1 Východiská existencie nadnárodných korporácií

Podľa Gooderhama a Nordhauga (2003) je existencia fenoménu nadnárodných korporácií pripisovaná predovšetkým nerovnomernému geografickému rozdeleniu výrobných faktorov a prirodzeným trhovým bariéram. Výrobné faktory spadajú pod národné hranice a teda podniky v niektorých krajinách majú určitú výhodu oproti podnikom v iných krajinách. Podstatná časť takto zvýhodnených podnikov dospela v minulosti k záveru, že môžu takéto faktory úspešne využívať skôr ich prenosom cez národné hranice v rámci svojej organizácie, než predajom práv na ich používanie podnikom sídliacim v zahraničí. S postupom času sa však objavilo aj opačné pojatie, kde nadnárodné spoločnosti odkupujú, rozvíjajú a integrujú strategicky dôležité aktíva nachádzajúce sa v iných krajinách, čím znásobujú svoju konkurenčnú výhodu využívaním zdrojov lokalizovaných za hranicami svojej krajiny a národného trhu. S uvedenými koncepciami sú spojené dva základné motívy zahraničnej expanzie podnikov a vzniku nadnárodných korporácií.

Do dnešných dní bolo v dôsledku kombinácie nerovnomerného rozdelenia výrobných faktorov a ťažkostí s ich trhovým prerozdeľovaním vo svete vytvorených viac ako 60 000 nadnárodných podnikov s viac ako 800 000 zahraničnými pobočkami (Gooderam a Nordhaug, 2003). Z globálneho hľadiska vytvárajú nadnárodné spoločnosti asi polovicu svetovej priemyselnej produkcie a pokrývajú asi dve tretiny svetového zahraničného obchodu. Polovica cezhraničného obchodu nadnárodných korporácií (tj. asi tretina celosvetového objemu zahraničného obchodu) má vnútropodnikový charakter. V niektorých krajinách predstavujú celkovú dominantu výroby so silnejúcim trendom,[4] ročné obraty veľkých nadnárodných spoločností prevyšujú dokonca štátne rozpočty mnohých menších krajín. Predchádzajúce údaje a súvislosti dokresľujú obrovský vplyv nadnárodných podnikov v súčasnej globálnej ekonomike.

Výhody presunu ťažiska svojej činnosti na globálnu úroveň sú v súčasnosti o niečo výraznejšie pre podniky vyrábajúce tovary, ako pre podniky poskytujúce služby (Gooderham a Nordhaug, 2003). V prvom prípade môžu byť totiž súčasti hodnotového reťazca jednoduchšie umiestnené na viacerých miestach. Hmotná časť výrobného procesu môže byť alokovaná v krajinách s nízkymi nákladmi, zatiaľ čo výskum a vývoj vo vysoko rozvinutom regióne s potrebnými špecializovanými danosťami, pričom náklady sa rozkladajú na viacero predajných trhov. V prípade podnikov služieb musí byť veľká časť hodnotového reťazca

ry alokované tak produkčné činnosti, ako aj výskumné a vývojové kapacity. Pojmy nadnárodná korporácia / spoločnosť / podnik / firma sú považované za synonymá.

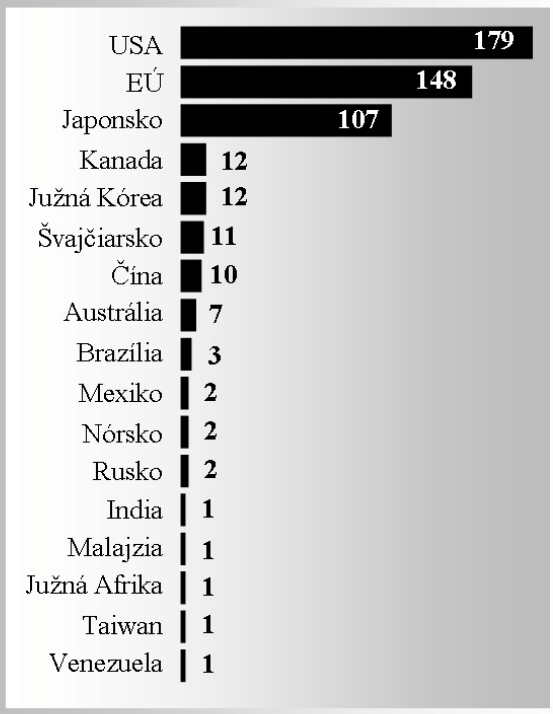
4 Napr. v roku 1990 bolo v EÚ kontrolovaných pobočkami zahraničných podnikov 17 % priemyselnej výroby, pričom v roku 1998 tento pomer vzrástol už na 25 %. Rozvinuté ekonomiky sú síce charakteristické tvorbou prevažnej časti HDP malými a strednými podnikmi, tie sú však vo väčšine prípadov dodávateľsko-odberateľsky naviazané alebo inak závislé na veľkých nadnárodných spoločnostiach. Globalizácia korporácií sa takto nepriamo týka aj výhradne lokálnych producentov.

vytváraná lokálne – príležitosti centralizovať aktivity do nízkonákladových oblastí sú obmedzené. Služby musia byť v značnej miere prispôsobené rozličným potrebám rôznych zákazníkov (na rozdiel napr. od liekov, ktoré sa dajú vyrábať a distribuovať masovo). Medzinárodný prenos pokročilých znalostí je tiež problematickejší – zatiaľ čo vo výrobných odvetviach sa to deje prostredníctvom patentovaných technológií, v nevýrobných sa vedomosti medzi krajinami musia prenášať procesmi učenia sa. Každopádne aj v službách existuje pre nadnárodné korporácie dostatočný (a v dôsledku prudkého rozvoja informačných a komunikačných technológií rapídne za zväčšujúci) priestor, čoho dôkazom je medzi iným výrazný podielu služieb na celosvetovom objeme priamych zahraničných investícií, hlavne v telekomunikáciách, investičnom bankovníctve, firemnom poradenstve atď.

1.2 Nadnárodné korporácie a globálna triáda

Väčšina ekonomického diania súčasnosti spadá do troch globálnych centier alebo oblastí ich priameho vplyvu. Globálna dominácia ekonomík USA, EÚ a Japonska sa prejavuje aj medzi nadnárodnými korporáciami. V roku 2000 pochádzala drvivá väčšina (434, tj. 86,7 %) z 500 najväčších nadnárodných firiem práve z uvedenej triády (graf č. 1).

Graf 1: 500 najväčších nadnárodných korporácií sveta (2000)



Zdroj: Lit. [3]

Fakt, že v roku 1990 ich bolo len 414 (82,8 %), indikuje pretrvávajúci charakter ekonomickej hegemónie triády. Uvedených 434 nadnárodných spoločností dnes pokrýva 90 % svetového objemu priamych zahraničných investícií (prevažná časť celosvetového objemu PZI dlhodobo spadá do kategórie fúzií a akvizícií), primárnym miestom určenia ktorých sú hospodársky rozvinuté krajiny.[5] Uvedených 434 nadnárodných spoločností ďalej pokrýva polovicu svetového obchodu, pričom netreba zabúdať na fakt, že väčšina z nich operuje predovšetkým v rámci silnej základne triády. Inak povedané, veľa z výroby, marketingu a ostatných podnikových činností je aj v prípade najväčších nadnárodných korporácií organizovaných skôr regionálne ako skutočne globálne (v prípade severnej Ameriky existuje silné investičné prepojenie s latinskou Amerikou a karibskou oblasťou, v prípade Japonska s kontinentálnou Áziou, zatiaľ čo v prípade EÚ prichádza v poslednom čase k zbližovaniu západnej Európy so strednou a východnou Európou). Nadnárodné podniky naviac vo všeobecnosti majú široké portfóliá domácich aktív – aj tie najväčšie majú v priemere skoro polovicu svojich celkových aktív alokovaných v domácej ekonomike, pre mnohé menšie nadnárodné spoločnosti je tento pomer ešte výrazne väčší. Skutočne „globálnych" korporácií je pomerne málo (Gooderham a Nordhaug, 2003).

Napriek silnejúcej globalizácii majú mnohé nadnárodné korporácie domovské základne, ktoré im dávajú jednoznačne národnú identitu. General Electric a Microsoft sú jasne americké, rovnako ako Honda a Toyota sú japonské.[6] Medzinárodné fúzie a akvizície majú na uvedené skutočnosti iba malý dopad. Daimler-Chrysler, vyhlásený ako zlúčenie rovných, sa stal nemeckou spoločnosťou s nemeckým manažmentom preberajúcim kontrolu i nad americkou časťou korporácie (mnohí z vyšších manažérov Chrysleru buď odišli sami alebo boli vytlačení). Dokonca aj v rámci Európy, s jej jednotným trhom a jednotnou menou, si spoločnosti oslobodené od národných ohraničení často zachovávajú národný charakter a spoločné podniky končia domináciou jednej z národností. Takto napr. Alstom začínal ako britsko-francúzsky spoločný podnik, teraz je však ovládaný francúzskou exekutívou a britskí manažéri hrajú iba druhotnú úlohu. Možnosťou ako sa takémuto scenáru vyhnúť je navrhnúť manažérske štruktúry apriori tak, aby sledovali špecifický cieľ zachovania charakteristík partnerských spoločností. Napríklad EADS založená zlúčením francúzskeho Aerospatiale Matra a nemeckého Daimler-Chrysler Aerospace má dvoch predsedov predstavenstva (jedného nemeckého a jedného francúzskeho), dvoch výkonných riaditeľov (detto) a dve hlavné sídla (Mníchov a Paríž). Existujú aj výnimky, ako napr. Royal Dutch/Shell a Unilever, dve dlhodobo pôsobiace anglo-holandské skupiny s bi-národnými identitami, existuje však iba málo spoločností s rýdzo nadnárodnou identitou. Najvýraznejšie výnimky možno nájsť v oblasti profesionálnych služieb (napr. BCG, ktorá má viac partnerov a vytvára väčšinu svojich výnosov mimo USA), mimo oblasti profesionálnych služieb sú však nadnárodné identity prchavejšie. Výnimkou je napr. ABB, švédsko-švajčiarsky strojárenský konglomerát, ktorý staval už od svojho založenia na tom, že nebude mať žiadne národné zameranie (predstavenstvo je zložené z množstva národností a pracovným jazykom je angličtina). Pretože stále vyšší počet nadnárodných korporácií má viac zamestnancov mimo svojej

5 V predchádzajúcom desaťročí plynuli viac ako tri štvrtiny globálnych priamych zahraničných investícií do rozvinutých krajín, čo je z veľkej časti dôsledkom intenzívnych medzinárodných fúzií a akvizícií. Zahraničné investície majú však aj bez toho všeobecnú tendenciu geograficky sa zhlukovať okolo oblastí s dobre vyvinutou infraštruktúrou zahŕňajúcou dodávateľov, kvalifikovanú pracovnú silu a inovačné kapacity. Medzi rozvojovými krajinami je za posledné roky zďaleka najdôležitejším príjemcom kapitálu Čína – z inkriminovaných 500 najväčších nadnárodných korporácií tu dodnes investovali takmer štyri pätiny.

6 Napr. 60 % tržieb koncernu Honda pochádzajú zo zahraničia, ale iba 10 % jeho akcií je v ne-japonských rukách. Toyota má 41 výrobných pobočiek v 24 krajinách, ale medzi svojimi viceprezidentmi v Tokyu nemá žiadneho zahraničného manažéra. Len jedno z piatich predstavenstiev údajne „globálnych" amerických firiem má i člena ne-americkej národnosti.

domovskej krajiny, narastá v záujme prenosu vedomostí z pobočiek do centra význam tvorby širokej a všetko zahŕňajúcej nadnárodnej podnikovej identity (Gooderham a Nordhaug, 2003).

1.3 Globálne komparatívne výhody a nevýhody

Nadnárodné korporácie majú oproti lokálnym podnikom mnohé výhody. Ich rozmer im poskytuje príležitosti dosiahnuť obrovské úspory z rozsahu výroby a vývoja produktov. Ich globálna prítomnosť ich tiež intenzívnejšie vystavuje novým myšlienkam a príležitostiam. Naviac môže byť ich pozícia v mnohých krajín využitá na vyjednávanie o obdržaní exkluzívnych podmienok od vlád snažiacich sa udržať investičné prítoky a pracovné miesta. Avšak popri všetkých výhodách, ktoré veľký rozmer prináša, existujú aj potenciálne hrozby ťažkopádnosti a byrokratizácie. Nadnárodné spoločnosti nie sú vo svojom počínaní vždy úspešné.[7] Viac ako 60 % z týchto podnikov dosiahlo nižšiu ziskovosť v zahraničí ako doma. Kritickým sa pre mnohé nadnárodné korporácie zdajú byť práve medzinárodné akvizície. Vysoká kompetencia v jadre podniku nemusí nutne zaručovať kompetentnosť v medzinárodných aktivitách. Medzera medzi nadnárodnými podnikmi vykazujúcimi najlepšie a najhoršie výsledky v tomto smere rastie.

Ako je teda možné, že nadnárodné spoločnosti môžu úspešne globálne konkurovať napriek tomu, že takpovediac "nehrajú doma" v národnom aj kultúrnom zmysle? Domáce podniky majú všeobecnú výhodu lepšej informovanosti o svojej krajine, o jej ekonomike, jazyku, zákonoch a jej politike. Ťažkosti sú pre medzinárodne expandujúce podniky spojené hlavne s počiatočnými fázami vstupu na zahraničné trhy, Gooderham a Nordhaug (2003) uvádzajú štyri hlavné vstupové riziká: 1.) Domáce podniky majú spotrebiteľskú základňu, ktorú si postupne vypestovali a ktorej sú ich tovary známe. Lojalita voči domácim podnikom musí byť prekonaná spôsobom, ktorý nevyvolá nacionalistickú reakciu. 2.) Miestne firmy budú mať vyvinuté lokálne dodávateľské reťazce. Dlhodobé kontraktačné vzťahy môžu nových prišelcov efektívne vylučovať (čo sa napr. ukázalo ako podstatná prekážka pre podniky vstupujúce na japonský trh). 3.) Ďalším rizikom vstupu sú národné regulácie, ktoré prirodzene diskriminujú zahraničné pobočky. Okrem prípadov, keď sú tak zakorenené, že sú vnímané ako domáce, sú zahraničné firmy podstatne viac skúmané a auditované ako ich domáce náprotivky.[8] 4.) Nedostatok inštitucionálneho a kultúrneho prehľadu sa taktiež môže ukázať ako výrazný faktor spôsobujúci vstupové neúspechy zahraničných firiem.

Na prekonanie týchto nevýhod musí nadnárodná korporácia disponovať určitou jedinečnou strategickou spôsobilosťou, či už je to pokročilá technológia, marketingová výhoda alebo úspory z rozsahu. Okrem toho musí medzinárodne expandujúci podnik tiež mať určitú formu organizačnej spôsobilosti, ktorá jej umožní vyťažiť viac prostredníctvom zahraničných aktív, ako z nevlastníckych druhov vstupových stratégií.

V skratke je teda výzvou pre nadnárodné spoločnosti de facto udržanie ich veľkosti, ktorá im umožňuje dosahovanie úspor z rozsahu a udržanie globálneho dosahu. Na druhej strane tieto isté silné stránky so sebou nesú nepopierateľné riziká. Niektoré výskumy

7 Napr. prieskum z roku 1998 ukazuje, že zatiaľ čo zahraničné aktivity najväčších nadnárodných spoločností sveta zahŕňali v priemere 36 % ich aktív a 39 % ich výnosov, vytvárali iba 27 % ich ziskov.

8 Dokonca aj v USA, kde sú prichádzajúcim zahraničným podnikom oficiálne a verejne garantované tie isté podmienky domácim, je empiricky zdokumentované, že zahraničné pobočky čelia viacerým pracovno-právnym obvineniam ako domáce podniky.

(Gooderham a Nordhaug, 2003) tvrdia, že vzťah medzi medzinárodnou diverzitou firmy a jej výkonnosťou je nelineárny. Za prahom medzinárodnej expanzie nasleduje v dôsledku objektívnych ohraničení opätovné zmenšovanie. V určitom bode dochádza k preváženiu transakčných nákladov spojených s koordináciou a kontrolou geograficky rozptýlenej jednotky nad úžitkami plynúcimi z medzinárodnej diverzifikácie. Reakciou na tieto riziká by malo byť predovšetkým vytváranie silnej podnikovej kultúry, ktorá stimuluje angažovanosť a oddanosť voči firme, aktívy prístup k riešeniu úloh a dynamický súbor hodnôt (čo samozrejme musí byť podporené zodpovedajúcim ohodnocovaním a kariérnymi systémami).

2. Globálne strategické aliancie

Medzinárodný obchod a globálne tlaky robia aliancie nadnárodných korporácií často nielen efektívnymi, ale niekedy nevyhnutnými. Lasserre (2003) definuje alianciu ako zdieľanie schopností dvoch alebo viacerých firiem s výhľadom na rozšírenie ich konkurenčných výhod a / alebo vytvorenia nového podniku bez straty individuálnej strategickej autonómie niektorej zo zainteresovaných strán.

Existuje množstvo rôznych druhov medzinárodných strategických aliancií – niektoré majú čisto globálny rámec a iné sú zamerané lokálnejšie, takisto sa odlišujú na základe kooperačnej motivácie. Podľa rozsahu a cieľa možno teda rozlíšiť štyri základné typy aliancií nadnárodných podnikov (obrázok č.1).

Obr. 1: Typológia medzinárodných aliancií

ROZSAH		
Globálny	**Aliancie na získanie globálneho dosahu** (geograficky sa doplňujúce partnerstvá)	**Aliancie na vytvorenie globálnej páky** (výskumné a vývojové partnerstvá, spojená výroba)
Lokálny	**Aliancie pre vstup na trh krajiny** (tradičné joint ventures na rozvíjajúcich sa trhoch)	**Aliancie pre prístup k zdrojom krajiny** (joint ventures v krajinách s nerastným bohatstvom)
	Trh	***Spôsobilosti***
	CIEĽ	

Zdroj: Lit. [6]

Lokálna aliancia je teda taká, prostredníctvom ktorej sa zahraničná spoločnosť snaží buď preniknúť na lokálny trh (*aliancia pre vstup na trh krajiny*), alebo sa snaží získať prístup k zdrojom v príslušnej krajine (*aliancia pre prístup k zdrojom krajiny*). Globálna aliancia je taká, kde cieľom je získať alebo rozšíriť globálnu pôsobnosť (*aliancia na získanie globálneho dosahu*) alebo zlepšiť celosvetovú konkurenčnú schopnosť podniku (*aliancia na vytvorenie globálnej páky*).

Existuje mnoho konkrétnych aliančných usporiadaní, ktoré sa líšia hlavne stupňom formalizácie medzipodnikových vzťahov a mierou majetkovej účasti partnerov (Johnson a Scholes, 2002): joint ventures, konzorciá, aliančné reťazce, oportunistické aliancie, franchisingové siete, licenčné a kontraktačné dohody atď. Na globálnej úrovni sú strategicky využívané viac alebo menej všetky formy aliancií.

2.1 Lokálne a globálne aliancie

Lokálne aliancie[9] naberajú spravidla formu joint ventures. Niektoré krajiny, v snahe ochrániť svoje prírodné zdroje a zároveň podporiť strategický rozvoj svojich národných firiem, dokonca uzákonili joint venture ako jedinú možnú forma priameho vstupu zahraničného investora (Japonsko, neskôr Kórea, Čína, Indonézia, India atď.). Logika lokálnych aliancií je veľmi jednoduchá: výmena trhových podielov či zdrojov za technológie. Pre zahraničného partnera je dôležité pokrytie trhu, prístup k strategickým výrobným faktorom a zisky plynúce s rôznych zdrojov, pre lokálneho partnera je naopak dôležitý prísun know-how a iné nepriame výhody.

Globálne aliancie sú naproti tomu vo svojej podstate oveľa zložitejšie a chúlostivejšie. Strategické aliancie sa od lokálnych joint ventures odlišujú okrem geografického rámca predovšetkým v nasledujúcich aspektoch (Lasserre, 2003):

- *v miere komplexnosti strategických cieľov*: zatiaľ čo ciele lokálnych joint ventures sú jasné a jednoznačné, globálne strategické aliancie sú charakteristické skrytými motívmi a zámermi,
- *v obtiažnosti ohodnotenia*: oceňovanie strategických aliancií je zložitejšie, pretože zahŕňajú prevažne príspevky v nehmotných aktívach a nezriedka sa odohrávajú v nových a nestálych odvetviach,
- *v charaktere prínosov*: v joint ventures sa vytvorená hodnota jednoducho delí medzi partnerov v podobe dividend a transferových cien, avšak strategické aliancie vytvárajú i hodnotu mimo aliancie samotnej – partneri môžu aplikovateľné poznatky využiť v ďalších vlastných produktoch,
- *vo vzájomnom vzťahu partnerov*: na rozdiel od joint ventures sú strategickí alianční partneri často vo svojom odbore zároveň konkurentmi.

Globálne strategické aliancie možno principiálne rozlíšiť na tri všeobecné typy (Doz a Hamel, 1998), z ktorým každý predstavuje samostatný strategický nástroj:

9 Prívlastok „lokálny“ v danom kontexte nie je chápaný ako protiklad pojmu „globálny“. Aliancie s „lokálnymi“ partnermi sú jedným zo strategických nástrojov globálnych korporácií.

a) *Koalície* [10] – sú to aliancie konkurentov, distribútorov a dodávateľov v rámci rovnakého odvetvia. Spájajú svoje spôsobilosti za účelom preklenutia svetových trhov (tj. dosiahnutia globálnej pôsobnosti) alebo zavedenia jednotných štandardov. Príkladom môže byť aliancia leteckých prepravcov STAR Alliance.

b) *Špecializačné aliancie* [11] – sú také aliancie, v ktorých firmy spájajú svoje jedinečné ale doplňujúce svoje spôsobilosti, aby vytvorili samostatnú spoločnosť, nový produkt či technológiu. I keď každý z partnerov disponuje unikátnym zdrojom alebo schopnosťou, až ich spojením dosiahnú potrebnú globálnu kapacitu. V leteckom priemysle je príkladom daného druhu aliancie partnerstvo GE-SNECMA, ktorého podrobnejšia analýza nasleduje (Lasserre, 2003):

V roku 1968 začali GE (divízia leteckých motorov amerického priemyslového konglomerátu) a SNECMA (francúzsky štátny podnik vyrábajúca motory pre vojenské lietadlá) jednať o spolupráci na vývoji nového ťažkotonážneho civilného leteckého motoru. Trhový podiel GE v tej dobe činil iba 2 %, SNECMA mala skúsenosti len s relatívne malými motormi. Keďže trhový segment vykazoval obrovský rozvojový potenciál, obaja partneri mali evidentný záujem zvýšiť svoj globálny podiel, žiaden z nich na to však sám o sebe nemal technické ani finančné kapacity. V roku 1972 sa spoločnosti dohodli a vytvorili joint venture CFMI. Prvý motor bol certifikovaný roku 1979 a po krátkej dobe neistoty začali objemy predaja prudko stúpať. V roku 1990 GE pokrývala už 33 % globálneho trhu a SNECMA 19 %. GE a SNECMA svoju spoluprácu ďalej rozširujú.

c) *Poznatkové aliancie* [12] – slúžia ako nástroj technologického transferu medzi partnermi, ako to bolo v prípade projektu NUMMI, aliancie Toyoty a GM (GM získal vedomosti o tzv. štíhlej výrobe, Toyota vedomosti o funkčných mechanizmoch amerických odborov).

2.2 Mnohostranné globálne aliancie

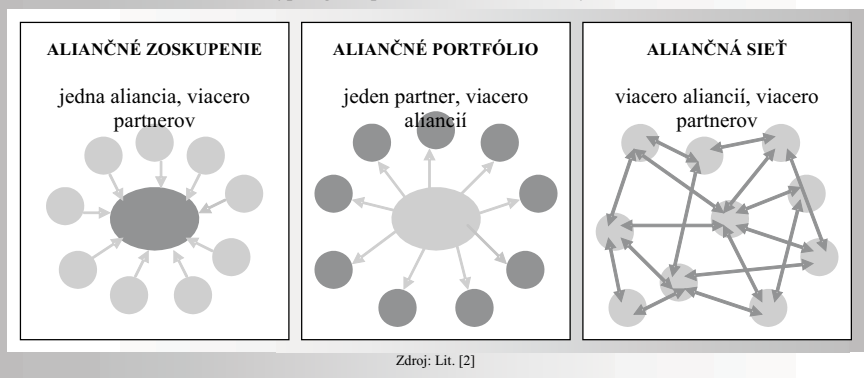
Doterajšie jednotlivé posudzovanie strategických aliancií by mohlo viesť ku klamnému záveru, že nadnárodné korporácie rozvíjajú obmedzený počet striktne definovaných a oddelených aliančných vzťahov. V skutočnosti sú významné globálne spoločnosti činné často až v niekoľkých stovkách aliancií (v niektorých prípadoch s domácimi, v drvivej väčšine však s globálnymi partnermi). Je preto treba upriamiť pozornosť na fenomén mnohostranných globálnych aliancií a aliančných sietí (Doz a Hamel, 1998), v rámci ktorého je možné identifikovať tri usporiadania (obrázok č.2).

10 Pôvodný anglický termín použitý autormi je [co-options].

11 Pôvodný anglický termín použitý autormi je [co-specialisations].

12 Pôvodný anglický termín použitý autormi je [learning alliances].

Obr. 2: Typológia usporiadania mnohostranných aliancií



Zdroj: Lit. [2]

- *Aliančné zoskupenie* – partneri zväčšujú svoj spoločný globálny dosah, celosvetovo presadzujú spoločné štandardy a zavádzajú nové technológie. Príkladmi aliančných zoskupení sú VISA alebo SWIFT. Podobne ako v akomkoľvek klube, do aliancie prispievajú a ťažia z nej tie firmy, ktoré do nej vstúpia a dodržiavajú jej pravidlá.

- *Aliančné portfólio* – spoločnosť vstupuje do rady bilaterálnych partnerstiev, ktoré sa týkajú rôznych produktov, rôznych technológií a rôznych trhov. Podnik pritom si tým vytvára portfólio partnerov, v ktorom zastáva centrálnu pozíciu.

- *Aliančná sieť* – v takomto usporiadaní sa viacerí partneri vzájomne doplňujú a profitujú nezávisle. Aliančné siete môžu síce niesť niektoré charakteristiky zoskupení (napr. spoločná platforma) alebo portfólií (ak je jedna alebo niekoľko firiem ústredných), avšak vzťahy medzi partnermi sú v sieťach výrazne autonómnejšie než v oboch predchádzajúcich prípadoch. Globálnu sieť reprezentuje napr. organizácia Airbus.

Usporiadanie globálnych partnerov kladie v dôsledku svojej komplexity a vnútornej rôznorodosti na podniky veľké strategické nároky. V širokom a zložitom nadnárodnom podnikateľskom prostredí nie je výnimkou, že tie isté firmy na jednom poli kooperujú a na inom spolu súťažia.

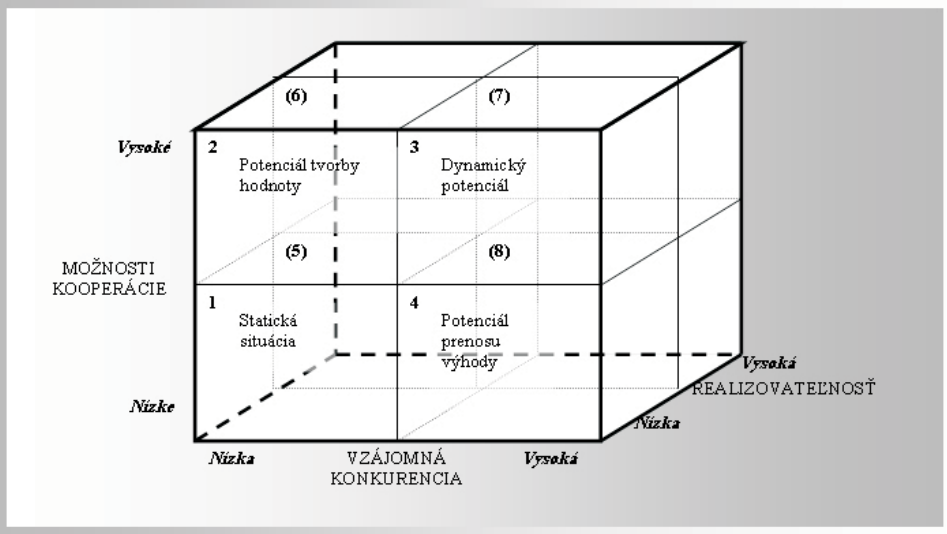
V dôsledku prehlbujúcej sa globalizácie sveta potrebujú podniky pre udržanie a rast svojej konkurenčnej schopnosti vytvárať stále viac medzinárodných aliancií,[13] zároveň však väčšina aliancií nesplní očakávania svojich zakladateľských subjektov. Tento jav možno vysvetliť dvoma zásadnými faktami. Po prvé, riadiaci pracovníci majú často ťažkosti odpútať sa od hierarchických manažérskych modelov zdedených z vertikálne integrovaných vnútropodnikových aktivít – efektívne vytváranie sietí si vyžaduje rádovo iný druh myslenia. Po druhé, mnohé zlyhania globálnych aliančných partnerstiev vysvetľuje pretrvávajúca nedôvera medzi organizáciami pochádzajúcimi z odlišných kultúr – schopnosť budovania dôvery medzi všeobecne uznávané manažérske kompetencie stále nepatrí.

13 Pred niekoľkými desaťročiami bolo uzatváranie medzinárodných aliancií strategickou možnosťou, v súčasnosti je pre globálne pôsobiace podniky vytváranie dostatočnej partnerskej základne absolútnou strategickou nutnosťou.

2.3 Hodnotový potenciál aliancie

Hodnotový potenciál aliancie možno rozčleniť a klasifikovať v závislosti na troch faktoroch (Volberda a Elfring, 2001): kooperačné možnosti v rámci aliancie, úroveň vzájomnej konkurencie aliančných partnerov a miera realizovateľnosti aliancie podnikov (obrázok č. 3). Výhoda takéhoto troj-dimenzionálneho spôsobu analýzy globálnych aliancií je, že bližšie definuje možné strategické dopady aliancie za rôznych východzích podmienok.

Obr. 3: Kooperačno-konkurenčno-realizačná aliančná matica



Zdroj: Lit. [7]; *čísla v zátvorkách označujú bloky v zadnej strane matice*

Ak majú podniky vstupujúce do aliančného vzťahu tak nízku kooperačnú, ako aj nízku konkurenčnú motiváciu (bez ohľadu na to či je realizovateľnosť takejto aliancie vysoká alebo nízka), aliancia má silný sklon vytvoriť len malú hodnotu a navyše sa stať statickou. Takáto aliancia narazí na prekážky už v štádiu návrhu a vôbec nevznikne, alebo sa s veľkou pravdepodobnosťou časom bezúspešne rozpadne. Diverzifikačné aliancie (ktoré sa uvedenými podmienkami zhodujú v princípe najviac) sú na ústupe, z globálneho hľadiska dominuje trend komptenčného zužovania a špecializácie korporácií (bloky 1 a 5).

V prípade že charakteristiky partnerov vykazujú vysoký kooperatívny prístup, ale prítomných je len málo konkurenčných prvkov, naznačuje to vysoký hodnototvorný potenciál aliancie. Ten bude pravdepodobnejšie využitý pri vysokej realizovateľnosti aliancie (blok 2). Naopak v prípade, že je spolupráca ťažko realizovateľná zostáva potenciál aliancie nevyužitý (môže to byť dôsledkom faktorov ako neochota firiem otvorene komunikovať alebo nedostatok skúseností s prekonávaním kultúrnej nekompatibility), čo je v dôsledku väčšieho množstva komunikačných a iných bariér častý prípad globálnych aliancií (blok 6).

Ak aliancia predstavuje vysoko konkurenčné partnerstvo s obmedzenými kooperačnými možnosťami, priamo vytvorená hodnota bude malá (bloky 4 a 8). V prípade vysokej realizovateľnosti to však zároveň implikuje vysoký nepriamy potenciál aliancie. Takáto situácia nastáva v prípade, že je zámerom partnerov výmena technologických alebo procesných znalostí, takisto pri pokuse získať prístup na trhy partnerskej spoločnosti. Ak je úroveň realizovateľnosti spolupráce v tomto smere nízka, zostáva riziko aliancie latentné. Avšak v prípade jednoduchej realizovateľnosti transferu partneri strategicky riskujú, čo môže viesť k strate jedinečných znalostí a trhov, či dokonca úplnému zániku alebo akvizícii ich spoločnosti (blok 8). Typickým príkladom sú poznatkové aliancie (Doz a Hamel, 1998), ktoré v sebe nenesú takmer žiadny skutočný synergický potenciál, ale v zostrujúcej sa globálnej konkurencii sú niekedy jediným racionálnym východiskom, čo demonštruje nasledujúci príklad z praxe:

Ak sa rozhodnú sformovať alianciu silní a úspešní konkurenti, nastáva otázka do akej miery budú prispievať do samotnej aliancie (riskujú únik informácií a tým poskytnutie výhody druhej strane). V takomto prípade nebudú partneri s najväčšou pravdepodobnosťou prispievať viac, než je absolútne nutné. Ako klasický príklad je možné zvoliť už skôr uvedené partnerstvo Toyota-GM (*kap. 2.1; poznatkové aliancie*). Toyota sa s GM nespojila z altruistickej túžby pomôcť jednému zo svojich najnebezpečnejších protivníkov, ale pridala sa k projektu NUMMI kvôli svojej potenciálnej zraniteľnosti. Rastúci americký protekcionizmus ohrozoval v 80-tych rokoch jej agresívnu importnú stratégiu na globálne prioritnom trhu USA. Na rozdiel od svojich hlavných japonských konkurentov (Nissan a Honda) nemala Toyota v tej dobe žiadne skúsenosti s americkými pracovníkmi, odbormi, dodávateľmi, prepravcami alebo riadením veľkej zámorskej pobočky. NUMMI poskytol Toyote možnosť spoznať americké podnikové prostredie a preto bola ochotná založiť s GM joint venture i keď vedela, že tým GM poskytuje veľmi cenné znalosti z oblasti riadenia výroby (Campbell a Luchs, 1998). Neskôr sa ukázalo, že potenciál tejto poznatkovej aliancie dokázala Toyota zúročiť lepšie ako GM.

Ak je alianciu možné charakterizovať tak značnými kooperačnými možnosťami, ako aj konkurenčnými vlastnosťami, spolupráca bude silným komplexom dynamických a nestálych prvkov (bloky 3 a 7). V takejto situácii budú podniky intenzívne spolupracovať na dosiahnutí synergií, nemenej intenzívne však budú sledovať vlastné ciele a hľadať možnosti ako z partnerstva vyťažiť čo najviac pre svoju stranu. Za takýchto podmienok sú najpravdepodobnejšie zmeny v dynamike aliančného vzťahu, ktorý bude tlačený buď k výraznejšej tvorbe celkovej hodnoty, alebo k ostrejšiemu privlastňovaniu si vytvorenej hodnoty jednotlivými partnermi. Konkrétny priebeh bude záležať na relatívnej sile a schopnosti jednotlivých partnerov ochraňovať svoje záujmy, na schopnosti partnerov prispievať do aliancie dostatočnou mierou oceniteľných prínosov a na externej dynamike ekonomického prostredia. Rovnako to bude záležať aj na aspekte realizovateľnosti vzájomnej spolupráce, takže takúto aliančnú stratégiu budú schopné implementovať iba pomerne zlúčiteľné firmy (blok 7) – s postupujúcou globalizáciou a unifikáciou ekonomického prostredia sa pre tento typ strategických aliancií vytvára stále viac priestoru.

3. Globálne strategické akvizície

Globálne akvizície [14] zaznamenávajú najväčší boom od poslednej dekády 20. storočia, čím ďalej posilňujú výrazné globálne expanzné tendencie, badateľné v podnikovej sfére predovšetkým po kvalitatívnych zmenách ekonomického prostredia od ropných kríz 70-tych rokov. Dokonca aj v ázijsko-pacifickej oblasti, ktorá je voči priamym medzinárodným akvizíciám tradične zaujatá, sa v dôsledku regionálnej finančnej krízy na prelome storočí v tomto smere možnosti podstatne rozšírili.[15] Motorom medzinárodných akvizícií počas 90-tych rokov bola predovšetkým exponenciálna globalizácia trhov súvisiaca s prelomom v masových informačných technológiách a prudko rastúca globálna konkurencia. Podľa Lasserra (2003) sa v automobilovom, ropnom a farmaceutickom priemysle, telekomunikáciách a bankovníctve v tomto období objavuje fenomén tzv. „mega-akvizícií" (tabuľka č.1).

Tab. 1: Najväčšie medzinárodné mega-akvizície obdobia 1990 až 2000

Nadobúdateľ	Cieľová spoločnosť	Odvetvie	Hodnota akvizície *(v mld. USD)*
Vodafone / *VB*	Airtouch / *USA*	Telekomunikácie	60,3
British Petroleum / *VB*	Amoco / *USA*	Ropa a zemný plyn	48,2
Daimler Benz / *SRN*	Chysler / *USA*	Automobily	40,4
Zeneca / *VB*	Astra / *Švédsko*	Farmaceutiká	34,6
Rhône Poulenc / *Francúzsko*	Hoechst / *SRN*	Farmaceutiká	21,9

Zdroj: Lit. [6]

Urýchľovanie tempa globálnych akvizícií v 90-tych rokoch súvisí predovšetkým s tromi udalosťami: vznikom jednotného európskeho trhu a zaverením Eura, s ázijskou finančnou krízou a s rozšírením efektívneho využívania externých kontraktov. Európska ekonomická integrácia vytvorila podmienky pre globálnu konsolidáciu európskych firiem, ázijská kríza dala západným korporáciám možnosť kupovať ázijské aktíva a externá kontraktácia napokon tlačila spoločnosti ku koncentrácii na ich kľúčové prednosti. Globálne akvizície treba (podobne ako globálne aliancie) vnímať predovšetkým ako jeden zo strategických nástrojov spoločností na rozšírenie ich globálneho vplyvu a konkurencieschopnosti.

14 Obsahovo najbližšia kategória, s ktorou sa možno v odbornej literatúre bežne stretnúť, je označovaná anglickým termínom [*Mergers and Acquisitions (M&As)*], ktorý možno preložiť ako „fúzie a akvizície". Aj keď je často ťažké presne odlíšiť fúziu od akvizície, fúzie sú väčšinou výsledkom priateľských dohôd medzi spoločnosťami približne rovnakej veľkosti, zatiaľ čo akvizície sú nerovné partnerstvá, často výsledky bojov medzi nadobúdajúcimi a cieľovými spoločnosťami. Zúžené zameranie pozornosti na akvizície v tomto článku je podmienené viacerými skutočnosťami. V prvom rade sa príčiny a dôsledky oboch procesov zo strategického hľadiska líšia iba málo. Za ďalšie sú z globálneho hľadiska akvizície javom častejším ako fúzie. V neposlednom rade taktiež množstvo fúzií nadobudne postupným narušením rovnováhy v prospech jednej strany skôr akvizičný charakter.

15 V roku 1992 dosiahol svetový objem medzinárodných akvizícií hodnotu 54,1 mld. USD, v roku 1999 už približne 857 mld. USD – to predstavuje ročný nárast globálnej akvizičnej aktivity o zhruba 200 %. V globálnom merítku sa v tomto období ročný počet akvizícií zdvojnásobil na približne 14 000.

Akvizície majú sklon prebiehať vo vlnách a byť odvetvovo selektívne. Napr. Veľká Británia zažila na začiatku 90-tych rokov vlnu akvizícií v oblasti profesionálnych služieb (právnické, účtovné firmy, finančné a poradenské spoločnosti atď.), ktorá bola nasledovaná zlučovaním vo farmaceutickom priemysle a elektrárenstve. Neskôr, na konci desaťročia, sa akvizičná aktivita presunula do sektora informačných technológií. Podobný „vlnový" charakter možno pri akvizíciách sledovať i z globálneho hľadiska, kde sa akvizičná reťazová reakcia prejavila najmä v mediálnom sektore, predaji potravín a nápojov, mnohých oblastiach zábavného priemyslu a telekomunikáciách (Johnson a Scholes, 2002).

3.1 Motivácia a hodnota globálnych akvizícií

Na rozdiel od aliančných vzťahov sa dá kritérium opodstatnenosti akvizície zhrnúť pomerne jednoducho: strategická akvizícia je opodstatnená vtedy, ak je hodnota novovzniknutého celku väčšia, ako suma hodnôt nezávislých entít pred ich zlúčením (Lasserre, 2003). Tu však deduktívna jednoduchosť končí – v skutočnosti je mimoriadne obtiažne hodnotovo vymedziť úspech či neúspech globálnej akvizície, pretože strategické prínosy sú len veľmi ťažko exaktne oceniteľné.[16] Zo strategického uhlu pohľadu môžu akvizície generovať nasledujúce typy hodnoty, ktoré sú zároveň považované za hlavné akvizičné motívy:

- *Upevnenie postavenia* – absorpciou subjektu operujúceho v rovnakom odvetví a teda zvyšovaním úspor z rozsahu spoločnosť posilňuje svoju pozíciu (napr. BP / Amoco, Rhône Poulenc / Hoechst, Electrolux / Zanussi).

- *Rast dosahu* – nadnárodná korporácia rozširuje svoju pôsobnosť na ďalšie medzinárodné trhy (napr. Daimler Benz / Chrysler, Whirlpool / Philips).

- *Vertikálna integrácia* – zvýšenie pridanej hodnoty produkcie pripojením podnikov, ktoré sú dodávateľmi alebo odberateľmi nadobúdateľskej firmy (napr. Francolor / Toyo Ink).

- *Diverzifikácia* – podnik získava technologickú spôsobilosť v súvisiacich odvetviach, alebo odvetviach s vysokým potenciálom (napr. SONY / Columbia Pictures).

- *Možnosti* – kúpou spoločnosti v oblasti nových technológií alebo nového trhového segmentu podnik získa možnosť usmerňovať jej rozvoj, čo demonštruje nasledujúci príklad z podnikovej praxe (Campbell a Luchs, 1998):

Korporácia GM svojho času zvažovala a odmietla alianciu s EDS, ktorá mala potenciál viesť k prelomovému pokroku v automatizácii designu automobilov. EDS, v tom čase extrémne agresívna a trhovo orientovaná spoločnosť, by svoje nové know-how totiž pravdepodobne rýchlo speňažila predajom hlavným konkurentom GM. Obmedzujúce

16 Odhadovanie potenciálnej hodnoty vytváranej globálnymi akvizíciami je obzvlášť problematické na rozvíjajúcich sa trhoch. Strategické informácie sú tu často menej presné a menej spoľahlivé, alebo prinajmenšom menej prístupné, ako v krajinách s rozvinutou ekonomikou infraštruktúrou. Investície sú v niektorých prípadoch naviac ohrozené nestálymi politickými a nacionalistickými postojmi, účtovné postupy sa nemusia nutne zhodovať s medzinárodnými štandardmi.

dodatky a iné právne dohody by daný problém mohli vyriešiť, avšak ich presadzovanie je často finančne i časovo (predovšetkým čas je v oblasti IT kľúčovou premennou) náročné. Firma GM sa namiesto toho rozhodla pre strategickú akvizíciu EDS, čím získala kontrolu tokov nových technológií tejto spoločnosti – tým si korporácia GM zaistila zachovanie hodnoty spoločným úsilím vytvorených znalostí.

Medzinárodné akvizície sú najčastejšie motivované prvými dvomi typmi prínosov, avšak vytvárajúce globálne hyper-konkurenčné prostredie núti spoločnosti stále viac hľadať aj iné možnosti strategického využívania akvizícií. Ďalší spôsob nahliadania na hodnotu vytváranú akvizíciami ju rozdeľuje na *krátkodobú hodnotu*, z ktorej podnik ťaží prevažne finančné výhody v relatívne skorej post-akvizičnej fáze (efekt daňového štítu, odpredaj aktív, okamžité nákladové úspory a podobne) a *dlhodobú hodnotu*, ktorú reprezentuje konkurenčná výhoda plynúca z akvizície (väčší trhový podiel, nové rastové možnosti, úspory z rozsahu výroby, rozšírené spôsobilosti a iné).

Vo všeobecnosti býva rozhodnutie o globálnej akvizícii podmienené kombináciou viacerých motívov. Popri dominantnom dôvode akvizície (ktorý je spravidla daný jedným z vyššie uvedených typov hodnoty generovaných akvizíciou) je potrebné zvážiť aj ďalšie strategické dopady akvizície na podnik. Nadnárodná firma môže niektorý z nasledujúcich komplementárnych akvizičných motívov (Johnson a Scholes, 2002) rovnako dobre považovať za hlavný, stále však musí analyzovať celý komplex strategických dôsledkov akvizície.

Lákavým dôvodom rozvíjať nadnárodnú spoločnosť prostredníctvom akvizícií je rýchlosť, akou táto stratégia umožňuje vstupovať na nové trhy alebo si osvojovať nové produkty. V niektorých prípadoch sa produkt alebo trh mení tak rýchlo, že akvizície sa stávajú jediným spôsobom ako úspešne vstúpiť na trh, pretože proces vnútropodnikového rozvoja by bol jednoducho príliš pomalý. Toto sa obzvlášť týka rýchlo rastúcich globálnych odvetví spojených s informačnými technológiami.

Ďalším dôležitým akvizičným motívom môže byť vysoká konkurenčná koncentrácia daného segmentu. Na trhoch, ktoré sú viac-menej statické a kde sú trhové podiely jednotlivých firiem dostatočne stabilné, bude vstup novej spoločnosti komplikovaný, pretože jej prítomnosť vytvorí nadmernú trhovú kapacitu. Ak však nadnárodný podnik na takýto trh vstúpi prostredníctvom akvizície, riziko agresívnej konkurenčnej reakcie je nízke. Akvizítor sa takisto môže od začiatku sledovať cieľ skúpený podnik úplne zrušiť a tým nastoliť stav výhodnejšej trhovej rovnováhy. Z medzinárodného hľadiska si takýto krok vyžaduje mimoriadne diplomatický prístup, pretože sa môže stretnúť so značným odporom zo strany zahraničných vlád i verejnosti.

Nemalým motívom zahraničných akvizícií môže byť takisto odštátňovanie a deregulácia niektorých odvetví (telekomunikácie, ropa a plynárenstvo, elektrárenstvo alebo vodárenstvo). Čiastočne preto, že trhová regulácia mohla spôsobiť fragmentáciu daných trhov (a existuje potenciál pre ďalšie úspory z rozsahu) a čiastočne preto, že sa dá očakávať podcenenie verejného majetku.

Akvizície môžu byť motivované aj finančne. Ak je finančný ukazovateľ P/E [17] firmy veľký (tj. výnosnosť jej akcií je relatívne malá), môže si vytipovať a kúpiť firmu s nízkym P/E, čím vylepší svoje finančné hodnotenie. Takéto agresívne, krátkodobo zamerané, akvizície sú však z hľadiska globálnych stratégií pomerne bezvýznamné (rovnako ako špekulatívne motivované akvizície).

[17] (Price / Earning Ratio) – pomer ceny akcie a zisku na akciu podniku.

Akvizičná aktivita veľkých nadnárodných spoločností môže byť okrem iného tlačená aj očakávaniami akcionárov a iných záujmových skupín, ktorí predpokladajú kontinuálny rast spoločnosti. Akvizície sú rýchlou a jednoduchou cestou ako takýto rast zabezpečiť, čo však nie je bez rizika – dlhodobý akvizičný rast môže hodnotu viac ničiť ako vytvárať, hlavne ak nadobúdateľ nemá dostatok porozumenia pre kúpené podniky a neúmyselne tak ich hodnotu znižuje. Medzinárodné akvizície sú v tomto smere obzvlášť ohrozené, k trhovým a manažérskym bariéram sa totiž pripájajú aj kultúrne a národnostné.

Hlavnými výhodami akvizícií sú teda rýchly vstup na cieľový trh a zároveň dosiahnutie úspor z rozsahu. Osvedčujú sa taktiež ako spôsob získavania nových technológií. Okrem nadobudnutia produkčných kapacít priamo pomáhajú pri budovaní distribučných kanálov a statusu insidera na zahraničnom trhu. Na druhej strane by ale nemali byť podceňované ťažkosti spojené s integrovaním akvizícií do kultúry a celkovej stratégie akejkoľvek nadnárodnej korporácie (hlavne v prípade, že akvizícia vyvoláva hlbokú nevôľu záujmových skupín spojených so skupovanou spoločnosťou). Nadobúdateľovi častokrát chýba správne porozumenie toho, čo vlastne nadobudol. Opísané ťažkosti sú také vážne, že až polovica globálnych akvizícií v skutočnosti zlyháva.[18] Nezdá sa však, že by chvíľami chabé výsledky nadnárodné firmy od ďalších akvizícií v súčasnosti akokoľvek odrádzali. Príkladom podcenenia rizík medzinárodnej akvizície je vyššie uvedené pripojenie Columbia Pictures ku koncernu SONY (*skôr v kap. 3.1; diverzifikačný aliančný motív*):

V roku 1989 odkúpil koncern SONY za 3,4 mld. USD americký Columbia Pictures. Strategická logika tejto akvizície spočívala podľa vedenia SONY v tom, že najväčší svetový producent video-hardwaru by mal mať vlastnú softwarovú spoločnosť. I keď táto akvizícia nepostrádala istý synergický potenciál, bola charakterizovaná najmä mnohými problémami. Firma SONY bola konfrontovaná nielen s veľkými americko-japonskými kultúrnymi kolíziami, ale tiež s obrovským rozdielom vo vedení výroby elektroniky a vedením filmového štúdia. V roku 1994 odpísala firma SONY 2,7 mld. USD iba z dôvodu straty nehmotných aktív a goodwillu v štúdiách Columbia. I keď je Columbia stále súčasťou SONY, nadobúdateľovi v tomto prípade trvalo viac než desaťročie podstatných kapitálových strát, kým túto akvizíciu strávil (Lasserre, 2003).

3.2 Spôsob akvizičnej integrácie

Jedno z najdôležitejších strategických rozhodnutí súvisiacich s globálnymi akvizíciami je voľba spôsobu akvizičnej integrácie zainteresovaných podnikov. Napriek tomu, že funkčné spájanie nadobúdateľa a cieľovej spoločnosti jednoznačne spadá do post-akvizičnej fázy, jeho základná stratégia musí byť správne stanovená ďaleko vopred. Haspeslagh a Jemison (1991) dokázali na základe kombinácie kritérií organizačnej autonómie a operačnej previazanosti identifikovať tri základné akvizičné integračné módy (obrázok č. 4).

18 Prieskumy ukazujú, že nadpolovičná väčšina akvizícií svoj účel v konečnom dôsledku nesplní. Pomer sa zdá byť v prípade medzinárodných a vnútronárodných akvizícií vyrovnaný (miera akvizičných zlyhaní sa pohybuje v závislosti na konkrétnych faktoroch medzi 45 a 75 %). Zatiaľ čo však väčšina medzinárodných akvizícií je horizontálna (pričom horizontálne akvizície majú všeobecný sklon byť úspešnejšie ako vertikálne i diverzifikačné), pri vnútronárodných akvizíciách to jednoznačne neplatí – relatívna úspešnosť medzinárodných akvizícií je teda pravdepodobne relatívne nižšia. Keďže žiadny výskum neskúšal porovnať úspešnosť horizontálnych medzinárodných a horizontálnych vnútroštátnych akvizícií, možno vyvodiť len intuitívny záver, že popri kvalite riadenia majú na úspešnosť medzinárodných akvizícií dopad aj kultúrne faktory.

- *Mód zachovania existujúceho stavu* – hodí sa na situácie, keď môže byť realizovaných iba veľmi málo operačných synergií a odvetvový kontext si vyžaduje vysokú mieru autonómie rozhodovania (napr. pri akvizíciách za účelom diverzifikácie alebo získania ďalších možností). Keďže nemožno očakávať výrazné prínosy z previazania podnikových aktivít, procesov, majetku alebo rozhodovania, cieľom je zachovať identitu a autonómiu nadobudnutej spoločnosti. V miere, v akej je to možné, zostáva exitujúci manažment na mieste a akvizítor sa postupne učí fungovaniu odkúpeného podniku. Zdroj hodnoty primárne pochádza z rozšírenia trhov a produktov, taktiež však z transferu zdrojov, nových spôsobilostí a technológií. V rámci tohto módu nie je dobré preberať nové spôsobilosti pokiaľ si nadobúdateľ nie je istý pochopením ich logiky a dopadu na organizáciu a kultúru svojej spoločnosti. Transfer zdrojov smerom do nadobudnutej spoločnosti funguje v zásade cez kapitálové injekcie alebo stimuláciu rozvoja podniku poskytnutím prístupu k širším logistickým, informačným alebo distribučným kanálom. Transfer ľudí musí byť uskutočňovaný viac z dôvodu prenosu vedomostí ako za cieľom regulovania a riadenia. Potenciálne riziko spojené s týmto integračným módom akvizície je v tom, že manažment odkúpenej firmy sa môže správať oportunisticky a systematicky vysávať zdroje nadobúdateľa.

Obr. 4: Typológia akvizičných integračných módov

ÚČELNOSŤ ORGANIZAČNEJ AUTONÓMIE / ÚČELNOSŤ OPERAČNEJ PREVIAZANOSTI	Nízka	Vysoká
Vysoká	**Zachovanie exitujúceho stavu** • zachovať podniky oddelené • podpora rozvoja odkúpeného podniku • akumulácia vedomostí a prenos spôsobilostí	**Vytvorenie symbiózy** • začať so zachovaním stavu • určiť zdroje synergií • vytvoriť spoločnú kultúru • postupne implementovať potrebnú previazanosť • uchovať určitú autonómiu
Nízka	- Holding -	**Absorpcia** • rýchle zjednotenie a racionalizácia • prebrať najlepšie praktiky • zaviesť dominantnú kultúru • určiť zdroje komplementarity

Zdroj: Lit. [4]

- *Absorbčný mód* – sa uskutočňuje v prípadoch, keď je očakávaný výrazný prínos z realizácie operačných synergií podnikov operujúcich rovnakým spôsobom. Cieľom je podľa možností čo najrýchlejšie dosiahnutie zjednotenia a racionalizácie produkcie. Keďže sú si spoločnosti navzájom veľmi podobné, vrcholový manažment nadobúdajúcej spoločnosti je podľa očakávania vysoko

kompetentný pre nájdenie zdrojov úspor a rozumie, ktoré najlepšie praktiky by mali byť zachované či prebraté.[19]

- *Symbiotický mód* – je snahou o dosiahnutie rovnováhy medzi previazanosťou a autonómiou. Toto je častý prípad medzinárodných horizontálnych akvizícií, kde je veľké množstvo hodnoty vytvorené dosiahnutím vzájomných synergií, ale rozdiely v kultúrnych kontextoch spoločností si vyžadujú vysokú mieru autonómie. V tomto integračnom móde je na začiatku cieľom zachovať existujúci oddelený stav, postupne nájsť zdroje synergických efektov a časom dosiahnuť vyššiu mieru vzájomnej integrácie (avšak nie až v takej miere, akú predpokladá absorbčný scenár). Príkladom úspešného vytvorenia integračnej symbiózy je už skôr uvedená akvizícia Toyo Ink / Francolor (*kap. 3.1; vertikálne integračný aliančný motív*), ktorej bližší opis nasleduje:

V roku 1992 odkúpila japonská tlačiarenská firma Toyo Ink francúzsku spoločnosť Francolor, špecializujú sa na organické pigmenty (bola to mimochodom jedna z prvým priamych japonských akvizícií v Európe). Toyo Ink tým sledoval viacero cieľov: geografická expanzia, doplnenie svojej produktovej základne a využitie technologických znalostí Francoloru. Avšak namiesto radikálnych mocenských reforiem si Toyo Ink dal veľký pozor, aby zachoval autonómiu Francoloru – Japonci zachovali existujúce vedenie a spolu s Francúzmi postupne odhaľovali a zavádzali adekvátne mechanizmy synergií. Dnes je Francolor európskou oporou Toyo Ink (Lasserre, 2003).

- *Holding* – nemožno považovať za integračný mód, pretože po akvizícii samotnej v podstate k žiadnej faktickej integrácii neprichádza. Spoločnosti sú v takomto prípade previazané jedine kapitálovo, čo nemá v princípe žiadny strategický dopad.

3.3 Alternatíva akvizičnej globálnej expanzie

Alternatívou akvizície ako nástroja medzinárodnej expanzie podnikov je založenie vlastnej zahraničnej pobočky. Akvizície sa často využívajú tam, kde je medzinárodný prenos znalostí v rámci materskej organizácie nemožný, alebo tam kde preň chýba motivácia. Napr. firma Nokia, keďže sa sústreďuje iba na vysoko progresívne a premenlivé odvetvie mobilných telefónov, expanduje spravidla prostredníctvom zakladania nových zahraničných pobočiek, zatiaľ čo ABB, operujúca v ustálených technologických sektoroch, sa rozširuje hlavne prostredníctvom akvizícií. Do takejto voľby sú zapojené aj kultúrne faktory. Japonské firmy majú napr. sklon uprednostňovať vstup na trhy prostredníctvom novozaložených podnikov, zatiaľ čo britským firmám viac vyhovuje akvizičný vstup (Gooderham a Nordhaug, 2003).

Na výber vstupovej stratégie majú takisto vplyv rozdiely v celkových medzinárodných rozvojových stratégiách firmy. Nadnárodné spoločnosti, ktoré sa sústreďujú na prispôsobovanie svojich produktov a prístupov miestnym trhom majú sklon preferovať akvizície, pretože takto získané pobočky sú už od počiatku zosúladené s podmienkami danej krajiny. Na druhej strane korporácie ponímajúce svoje pobočky ako

19 Takáto racionalizácia môže vyvolať v prípade fúzií rovnocenných partnerov, keď musí byť odstránených mnoho duplicitných funkcií, značné praktické problémy. Fúzie nie sú primárnym predmetom tejto štúdie, napriek tomu je nutné na túto skutočnosť upozorniť – v tomto bode sa totiž strategické východiská fúzií a akvizícií vzájomne výrazne líšia.

rozvody pre globálne štandardizované, nákladovo výhodné produkty, uprednostňujú zakladanie nových podnikov.

Rovnako ak má nadnárodná spoločnosť dostatok skúseností s cieľovou krajinou alebo ekonomickou oblasťou, jej motivácia využitia akvizičného vstupu na trh je menšia (čo samozrejme nemá vplyv na iné akvizičné motivačné faktory podniku).

Záver

Aliancie a akvizície nadnárodných spoločností sú v súčasnosti dominantným javom globálnej ekonomiky. Majú vlastnú mechaniku, ktorej porozumenie je predpokladom úspešného strategického rastu podnikov a stále viac aj jednoduchou podmienkou ich prežitia v prostredí globálnej konkurencie. Globálne aliančné a akvizičné dianie neprebieha izolovane – netýka sa iba priamo zainteresovaných nadnárodných korporácií, ale má citeľné dopady na všetky sféry dnešného ekonomického života.

Veľké nadnárodné spoločnosti v súčasnosti ovládajú väčšinu strategicky dôležitých odvetví ekonomiky a ich význam kontinuálne stúpa. Hoci má ich rast objektívne obmedzenia, ich vplyv ďaleko presahuje ekonomickú sféru a v budúcnosti možno očakávať ďalšie posilnenie ich celosvetového vplyvu na politické, sociálne i technologické aspeky spoločnosti. Prudký absolútny aj relatívny nárast aliančnej aktivity a intenzívne majetkové prepájanie nadnárodných spoločností je dôsledkom globalizácie a zároveň jej katalyzátorom.

Globálne aliancie sú v súčasnosti pre akýkoľvek konkurencieschopný nadnárodný podnik zo strategického hľadiska nevyhnutné. Na rozdiel od globálnych akvizícií, ktorých priestor je ohraničený počtom ekonomických subjektov, sa priestor pre budovanie aliančných vzťahov s rastúcou zložitosťou ekonomického prostredia neustále rozširuje. Je nepravdepodobné že by sa v nasledujúcich desaťročiach globálna komplexita ekonomických procesov znižovala, rovnako nepravdepodobný je i pokles významu strategických aliancií.

Priestor pre strategické akvizície je, ako už bolo uvedené, prirodzene obmedzený, naviac majú akvizície cyklický charakter. S súčasnosti je ich význam enormný, pretože korporácie prostredníctvom tohto nástroja využívajú potenciál vznikajúci globalizačnými a integračnými procesmi vo svete, rastom medzinárodného obchodu a informačnou revolúciou. Postupom času sa však hnacie sily týchto procesov vyčerpajú, alebo minimálne oslabia, a divoká akvizičná vlna opadne. Globálna konkurencia dosiahne nový, kvalitatívne vyšší, stav relatívnej rovnováhy a strategický význam akvizičného nástroja oproti súčasnosti poklesne.

Svet v súčasnosti prechádza štádiom najrýchlejšej spoločensko-ekonomickej evolúcie v dejinách. Globálne strategické aliancie a akvizície sú v tomto procese jedným zo zásadných evolučných kritérií – značná časť podnikov v ich realizácii zlyháva, tie ktoré uspejú, sa však dostanú na vrchol ekonomickej mocenskej pyramídy.

Literatúra:

[1] CAMPBELL, A. – LUCHS, K. S. (1998): *Strategic Synergy*. London, International Thomson Business Press, 1998.

[2] DOZ, Y. L. – HAMEL, G. (1998): *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston, Harvard Business School Press, 1998.

[3] GOODERHAM, P. N. – NORDHAUG, O. (2003): *International Management*. London, Blackwell Publishers, 2003.

[4] HASPESLAGH, P. – JEMISON, W. (1991): *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York, Free Press, 1991.

[5] JOHNSON, G. – SCHOLES, K. (2002): *Exploring Corporate Strategy*. Harlow, Pearson Education Ltd., 2002.

[6] LASSERRE, P. (2003): *Global Strategic Management*. Bristol, Palgrave Macmillan Ltd., 2003.

[7] VOLBERDA, H. W. – ELFRING, T. (2001): *Rethinking Strategy*. London, SAGE Publications Ltd., 2001.

Globálne strategické aliancie a akvizície

Miroslav Javor

Abstrakt

Článok sa sústreďuje na analýzu globálnych aliancií a akvizícií s dôrazom na ich spoločný strategický kontext – obe kategórie sú v súčasnosti kľúčovými nástrojmi udržiavania konkurencieschopnosti globálne operujúcich podnikov. Na začiatku je pozornosť sústredená na fenomén nadnárodných korporácií, ktoré sú subjektami globálnych aliancií a akvizícií a ktorých sa globálne strategické procesy týkajú najviac. Jadro článku tvoria dve samostatné časti (jedna týkajúca sa aliancií, druhá zaoberajúca sa akvizíciami) prezentujúce teoretické základy problematiky, ktoré sú doplnené príkladmi z podnikovej praxe.

Kľúčové slová: globalizácia, podniková stratégia, aliancie, akvizície.

Global strategic alliances and acquisitions

Abstract

The article focuses on analysis of global alliances and acquisitions with emphasis on their common strategic context – both categories are presently key vehicles to maintain competitiveness of globally operating businesses. Initially attention is paid to the phenomenon of transnational corporations, which are subjects to global alliances and acquisitions and which are involved in global strategic processes most. Core of the article consists of two independent parts (one regarding alliances, the other dealing with acquisitions) presenting theoretical basis of given topic, complemented by case examples.

Key words: globalisation, corporate strategy, alliances, acquisitions.

JEL classification: M21