

znacky firmy, nepredpokladaly vyznamnou zmenu ani v konkurenceschopnosti na domacim trhu a zahranicnich trzich. Zlepseni v dostupnosti pracovníku potrebne kvalifikace predpokladaly predevsim firmy se zahranicnim vlastnikem, zlepšení v dostupnosti financnich zdroju ocekalvalo 26 % respondentu. Cast respondentu ale ocekalovala vyrazne zhorseni pozice v pripade predpisu o bezpecnosti a ochrane zdravi pri praci a v pripade ekologickych predpisu.

Z primarniho vyzkumu vyplynulo, ze rozdily v odhadu dopadu vstupu CR do EU se lisi predevsim podle toho, zda se jedna o podniky se zahranicnim kapitalem a pod zahranicni kontrolou, o podniky nove vznikle v prubehu transformace nebo zprivatizovane byvale statni podniky. Zatimco velke podniky se zahranicnim vlastnikem hodnoti realne svou pozici v mezinarodni konkurenci, podnikatelske subjekty pohybuji se prevazne na domacim trhu jsou optimisty, se vstupem do EU spojuji predevsim pozitivna. Tyto male a stredni podniky podle naseho nazoru podcenuji financni narocnost implementace ekologickych a bezpecnostnich predpisu a jejich dopad na dosavadni komparativni vyhodu CR, ktera spocivala v nizsich nakladech a nizsi cene a nedocenuji vycerpani cenove konkurencni vyhody ceskych vyrobku a sluzeb a zostreni konkurence na domacim trhu zejmena v parametrech kvality, inovaci a servisu pro zakaznika. I pres prilisny optimismus tohoto segmentu podniku povazujeme vysledky primarniho vyzkumu zalozeneho na nazorech manazeru za vhodne doplneni mezinarodnich hodnoceni konkurenceschopnosti.

<http://edoc.bseu.by>

*Dedina Jiri
VSE (Praha)*

SITOVE STRUKTURY FIREM

Site jsou jednou z moznosti, jak spojit male funkcní jednotky do silnejsiho celku, schopneho konkurovat velkym podnikum. Dobra komunikace mezi teritorialne oddelenymi jednotkami je zabezpecena pomoci moderni komunikacni techniky. Tyto jednotky jsou rizeny v zajmu obchodnich, vyzkumnych, nebo distribucnich aktivit z jednoho centra.

Je znamo, ze firmy dosahuji velkych uspechu v zavadeni novinek, pri vytvareni zvlastni inovacni kultury a pri rozvijeni moderni vysoce technologicke vyrobky. Zaroven vsak labilnost ve vnejsim prostredi – kolisani cen surovin a energie, inflace, vykyvy menovych kursu, zmeny v ekonomicke politice statu, transformace technologickeho prostredi a stupnovani mezinarodni konkurence vedly k tomu, ze tradicni metody rizeni firem doznavaji znacne zmeny. Za techto podminek se male a stredni firmy snazi vyuzivat krome vyhod specializace i moznosti, ktere poskytuje vyrobni kooperace, rozsirovani vyrobky, spolecny vyzkum a vyvoj a take rozdelovani financniho rizika. Jedine spojenym usilim v cele rade smeru mohou male firmy pocitat se stabilni situaci ve strukture ekonomiky, s uspesnou konkurenci a spolupraci s velkymi spolecnostmi.

Mezi duvody pro sitovou formu spoluprace mezi podniky lze charakterizovat nasledujicim zpusobem.

Podnikatele uskutecnuji dva modely podnikatelskeho chovani:

klasicky – orientovany na co nejvetsi rentabilitu zdroju firem,

inovacni – pri nemz se vyuziva vseh moznosti k rozvoji vyrobky i vyrobku (i kdyz vlastni zdroje nestaci).

Zaroven lze rozeznavat dva typy podnikatelů – zamerene na zdroje a na moznosti.

Cinnost podnikatele orientovaneho na zdroje se rozvijí podle nasledujících schématu: hodnotí zdroje, které má momentálně k dispozici, zkoumá možnosti, jak dosáhnout cíle a využívá možnosti, které mu zajistí maximální rentabilitu daných zdrojů.

Podnikatel zaměřený na možnosti je podnikatelem tzv. inovačního typu, přistupuje k řešení otázky jinak. Když si vytyčí cíl, zkoumá vnější prostředí, přičemž hledá alternativní možnosti. Hodnotí své zdroje a porovnává je s danými možnostmi. Nema-li dost vlastních prostředků, hledá další zdroje jinde. Jedna podle nejvýhodnějších alternativ, přičemž využívá vlastních vnějších zdrojů. Za současných podmínek, kdy úspěch firmy závisí na celé škále nejručnějších zdrojů (nejen materiálních a finančních, ale i investičních a intelektuálních), jejichž úplnou paletu má firma zpravidla nemá, se pochopitelně snaží najít a získat vnější zdroje, aby mohla řešit vytyčené úkoly. Takový podnikatelský přístup se realizuje nejefektivněji vytvořenou sítí, která sdružuje ty, kteří mají potřebné zdroje pro rozvoj svých inovačních záměrů.

Charakteristiky podnikatelských sítí .

Sítě lze definovat jako dlouhodobé cílevedomé dohody mezi vzájemně spjatými komerčními organizacemi, které jim umožňují získat a udržovat si konkurenční výhody ve vztahu k firmám, jež do této sítě nepatří. Sítové dohody se vyznačují specifickým systémem hodnot, zvláště formou organizační řídicího vztahu a radou výhod, které plynou z členství v síti – specifický systém hodnot, které tvoří vzájemnou důvěru, která je nezbytnou podmínkou existence a stability sítě, vzájemné závazky (potvrzené kontakty a smlouvami, i neformálními, založené na normách chování typickou pro každou síť), vzájemná podpora a ochota jednotlivých účastníků sítě zřít se vlastní výhody v zájmu společenského rozvoje. Nejdůležitější vlastnosti spolupracující strany se stává její bezúhonná pověst a spolehlivost. Pokud jde o organizační řídicí aspekt sítových dohod, úloha řídicího článku jako nezbytného prvku každé organizační struktury je poněkud jiná než v hierarchické organizaci. V sítovém modelu vzniká řídicí členek v procesu spolupráce všech strukturálních prvků. Vedoucí podniků jsou navrhováni na základě konsensu. Odpovědnost, i když v různé míře, se přitom rozděluje mezi všechny články. Při sítovém principu spolupráce mezi firmami neexistuje centralizované řízení výrobní činnosti. Vedoucí firma koordinuje plány a beznou činnost, jež jsou obsaženy v dohodě firem, a zároveň organizuje výměnu informací. Do určité míry se tak dají spojit dvě opačné zásady – konkurence a kooperaci.

Sít představuje dostatečně pružnou strukturu, která umožňuje zúčastněným firmám navzájem si konkurovat, v nutných případech zapojovat nové partnery a zároveň organizovat a koordinovat činnost svých členů. V podmínkách sítových dohod hranice mezi strukturálními články nejsou tak přísné jako při jiných formách spolupráce (např. na základě hierarchie). Komplikování a upevnování styku přitom ještě více rozmělní již tak nejasné hranice mezi články. Tento proces dostává dodatečné impulsy díky společnému využívání informací, které jsou společným vlastnictvím členů sítě. Právě informační infrastruktura a informační síť se v mnoha případech stávají základem na němž později vznikají sítě výrobních podniků.

Sítové dohody umožňují dosahovat řady výhod, jako je snižování nákladů při uzavírání transakcí (v případě, že firmy nejsou členy sítě, rychle uzavírají jednorázové dohody, vznikají nemalé další výdaje na detailní opracování podmínek kontaktu, pracovních služeb zprostředkovateli, právníku atd.), snižování výrobních nákladů (díky specializaci a dělby práce), rozšiřování přístupu k moderní technologii a informacím, společné vytváření nových informačních databank, rychlejší zavádění novinek, získávání možností vstupovat na nové trhy a rozdělování rizika mezi členy sítě.