



WORKING PAPER č. 32/2007

Centralizace nákupu v podnicích v ČR

Eva Kubátová

Prosinec 2007



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

ISSN 1801-4496



CENTRALIZACE NÁKUPU V PODNICÍCH V ČR

Abstract:

Working paper focuses on the selection between forms of purchasing function organization, it means centralization or decentralization. To analyze the factors influencing the selection, the data from empirical research of Research centre are used. The analysed factors are: size of the company, IS existence (SCM), environment and strategy.

Abstrakt:

Working paper se zabývá způsobem organizace v oblasti nákupu, tzn. volbou mezi centralizovanou a decentralizovanou formou organizace nákupu. Pro analýzu faktorů mající na organizaci nákupu byla využita data získaná v rámci empirického šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Jednalo se o faktory velikost podniku, existence IS (SCM), prostředí a strategie.

Recenzoval:
doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.

1. ÚVOD

V rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky byly v dotazníkovém šetření zjišťovány faktory konkurenceschopnosti českých podniků, a to jak z pohledu subjektivních názorů jednotlivých respondentů (vedoucí pracovníci), tak faktická stránka řízení. Doposud byly získány odpovědi ze 432 podniků ve zpracovatelském průmyslu a ve stavebnictví.¹ Tento vzorek podniků je třeba pro účely analýzy organizace, resp. míry centralizace nákupu omezit na podniky, ve kterých existují relativně autonomní organizační jednotky, poněvadž pouze tyto podniky byly dále dotázány na míru autonomie v daných oblastech. Jednalo se o vzorek 152 podniků, se kterým budeme dále pracovat.² Koncepte dotazníku vycházela ze stakehodelrského modelu (blíže Blažek a kol., 2007), což znamená, že otázky zde najdeme koncipovány dle jednotlivých stakeholderů. V publikaci Konkurenční schopnost podniků (Blažek a kol., 2007) byla provedena primární analýza všech částí dotazníku.

V rámci tohoto working paperu budu vycházet z kontingenční teorie, že podnik by měl být řízen, resp. organizován v souladu s externím prostředím. Externí prostředí však není jediným kontingenčním faktorem. Galbraith (1973) uvádí další kontingenční faktory, jako jsou například podniková strategie (zabýval se jí Child, 1972), technologie (Thompson, 1967), velikost podniku a další. *Cílem working paperu* je na základě analýzy získaných dat zjistit, do jaké míry je chování podniků v našem vzorku v oblasti organizace nákupu ovlivněno vybranými kontingenčními faktory – *velikost podniku (počet zaměstnanců, počet autonomních organizačních jednotek), prostředí (odvětví, vyjednávací síla odběratelů, konkurenční boj) a strategie*. Stanovíme tedy, jakou organizaci nákupu podniky volí s ohledem na prostředí, ve kterém působí, s ohledem obchodní strategii, kterou podniky realizují, velikost podniku. V analýze je prozatím vynechána skutečnost, zda jsou podniky úspěšné či nikoliv a dále se working paper nepokouší vytvářet celistvý model vzájemných vztahů mezi proměnnými. Ověření dílčích vztahů se však má stát podkladem pro tvorbu modelu, ve kterém by měly být definovány faktory, které mají vliv na volbu míry centralizace v oblasti nákupu. Po tomto kroku pak bude následovat analýza toho, v jakém vztahu mají konkrétní faktory být, aby zvolená míra autonomie nákupu vedla ke

¹ Zpracovatelský průmysl je ve vzorku zkoumaných podniků zastoupen 80,8 %, stavebnictví je zastoupeno pouze 19,2 %. Ze zpracovatelského průmyslu je nejvíce zastoupeno odvětví 28 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (13,9 %) a 29 – Výroba a opravy strojů a zařízení (17,4 %).

² Ze zpracovatelského průmyslu je 72 % podniků, ze stavebnictví 27 % podniků. Opět nejvíce jsou ze zpracovatelského průmyslu zastoupena odvětví 28 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (11,8 %) a 29 – Výroba a opravy strojů a zařízení (15,8 %).

konkurenceschopnosti podniku. Článek a naše analýza tak bude postavena na zjednodušeném předpokladu, že podniky vědí, jak se mají chovat, resp. řídit, aby byly konkurenceschopné.

2. NÁKUP

2.1. Vymezení nákupu

Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí, kterou jsou v podniku zajišťovány výrobní faktory. V rámci nákupu jsou realizovány následující dílčí činnosti:

- rozhodování o budoucí materiálové variantě, tzn. rozhodnutí, zda podnik nakoupí vstup, vyrobí vstup nebo vyrobí vstup v kooperaci;
- rozhodování o rozsahu, struktuře a rozmístění zásob;
- vytváření podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli (volba dodavatele, volba dodávkových cest, rozhodování o podmínkách dodávek, rozhodování o způsobu technického a právního zajištění dodávek);
- rozhodování o způsobu zpracování a vyhodnocení informačních souborů o zdrojových možnostech.

Důležitost nákupu lze demonstrovat Monczkovým vnímáním nákupní funkce a její důležitosti ve vztahu k ziskovosti podniku (Monczka, 1998):

- jedná se o jednu ze základních oblastí pro nákladové úspory (uvážíme-li, že 50 % celkových nákladů tvoří náklady na pořízení zboží a služeb – viz výše);
- nákup má hlavní vliv na kvalitu, která je vnímána jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti;³
- je zde počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu.

Cíly nákupu jsou uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy (Tomek, Hofman, 1999, str. 19). Jednou z tezí pro další výzkum, která si zaslouží hlubšího zkoumání je, že míra naplňování cílů nákupu (což může být považováno za proměnnou zprostředkující konkurenceschopnost prostřednictvím nákupu) je ovlivňována způsobem organizace nákupu.

V nákupu je v současnosti věnována pozornost jeho struktuře (organizace, centralizovat či decentralizovat?). Brandes (1994, str. 77-84) se v teoretické a následně empirické rovině zabývá strategickými změnami v nákupu. Jednou ze změn, kterou identifikoval, byla

³ Tuto skutečnost potvrzují i data získaná v rámci provedeného dotazníkového šetření. V rámci jedné z otázek týkajících se vnitřních faktorů konkurenceschopnosti respondenti označovali kvalitu produktů ve srovnání s konkurenty a dále pak vliv dané úrovně na konkurenceschopnost. Z dat vyplývá, že s rostoucí kvalitou roste i její vliv na konkurenceschopnost (míra korelace je 0,603, tedy velmi silný vztah, signifikance dosahuje úrovně 0,000).

„zvýšená důležitost způsobu koordinace nákupu“.⁴ Ve švédských společnostech za posledních 20 let pozoroval rostoucí míru decentralizace a internacionalizace, a to i v oblasti nákupu.⁵ Kompletně decentralizovaný nákup v sobě nese výhody v podobě vyšší rychlosti reakce, znalosti lokálního prostředí a potřeb podniku. Scott (1963, str. 3) se v jedné ze svých klasických statí zabývá komunikací a její provázaností s decentralizací, resp. potřebou decentralizace.

2.2. Centralizace jako charakteristika organizační struktury

Centralizace, resp. míra centralizace, je jednou z charakteristik podnikového řízení. Udává, na jaké úrovni organizační struktury dochází k rozhodování o určitých činnostech. Caruana, Morris a Vella (1998, str. 18) definují centralizaci jako stupeň koncentrace rozhodovací pravomoci na nejvyšších úrovních. Wágner (2004) vnímá centralizaci jako proces přenášení kompetencí na vyšší organizační úroveň. Centralizace v rámci Astonské studie (Child, 1972) byla vymezena na základě Pugh (1968) jako míra, s jakou je místo určené rozhodovat o záležitostech ovlivňujících organizaci omezeno na nejvyšší hierarchickou úroveň (překlad vlastní zpracování).

Výzkumy spojené s centralizací jsou součástí výzkumů zaměřených na charakteristiky organizačních struktur (vedle centralizace je zkoumána například formalizace, komplexita, standardizace, departmentizace a pod.). Prvotní výzkumy byly zaměřeny na jednotlivé charakteristiky a jejich vzájemnou korelaci. Pugh a kol. (1968) vymezili jednotlivé charakteristiky a způsoby jejich měření. Centralizace byla zjišťována na základě sestavení z několika položek⁶ (37 oblastí rozhodování). Byla dokázána vzájemná korelace mezi charakteristikami organizace (Pugh a kol., 1968; Child, 1972). Výzkumy nepotvrdily Weberiánskou domněnku, že specializace, centralizace a formalizace jsou vzájemně silně korelovány. Centralizace je velmi málo korelována s ostatními charakteristikami. Také Hage (1965) předpokládal korelaci mezi centralizací a formalizací, která byla též vyvrácena. V tomto working

⁴ Další identifikovanou změnou je rostoucí míra nákupu spojená s rozhodnutím „make-or-buy.“

⁵ Vlastní zpracování uvádí 3 příklady společností, ve kterých došlo k decentralizaci v oblasti nákupu – ABB, Electrolu a Saab.

⁶ Původně 37 oblastí rozhodování. Metodologicky byl problém v tom, jestli jednotlivé položky mohou být sečteny, aby vytvořily když ne jednotnou intervalovou dimenzi, pak alespoň stabilní uspořádanou dimenzi, která by reprezentovala jednotlivé charakteristiky. K tomuto účelu použili Pugh a kol. (1968) Brodgen-clemansův koeficient, který testuje, zda jsou položky „scaled“ a mohou tak být považovány za reprezentující danou dimenzi. Jedná se o index item-total korelace (výhoda tohoto indexu viz Pugh, 1968). Jedná se o vyjádření míry v podobnosti rozložení jednotlivých položek v rámci charakteristiky.

paperu se však zaměříme výhradně na centralizaci a faktory, které předurčují realizovanou míru centralizace.

Výhody a nevýhody centralizace, resp. decentralizace

Zannetos se ve své práci zabývá vymezením pojmů centralizace a decentralizace a jejich vzájemného vztahu zabývá determinantami centralizovaných a decentralizovaných struktur (Zannetos, 1965). Uvádí mimo jiné 3 základní skutečnosti, které *upřednostňují použití centralizovaných struktur* a naopak znevýhodňují decentralizované struktury.

- jednou z výhod centralizace je existence unifikovaných hlavních cílů, které je někdy velmi těžké specifikovat pro jednotlivé decentralizované útvary;
- dalším efektem hovořícím pro centralizaci je komplementarita zdrojů a činností v rámci naplňování unifikovaných cílů. Pokud se nejedná o nákup, který vyžaduje vysokou specializaci, popřípadě by přínosy ze specializace byly nižší než náklady s ní spojené, pak má organizace tendenci k centralizaci činností;
- poslední skutečností mající vliv na rozhodnutí o centralizaci, kterou Zannetos uvádí, je vzájemná závislost některých činností. Ta se projevuje tak, že hodnota produkovaná každou činností odděleně je nižší než hodnota produkovaná činnostmi provozovanými všemi dohromady (existence synergického efektu).

Zannetos ve své práci dále uvádí *faktory, které upřednostňují decentralizaci*, ale jejich opačný význam nelze automaticky přiřadit jako znevýhodňují centralizaci.

- jedná se o úspory z rozsahu, kterých se dosahuje vysokou specializací homogenních funkcí a trvalým technologickým procesem učení;
- v práci nebyl opomenut ani faktor nákladů na komunikaci, které rostou s růstem skupiny (vyjádřené například velikostí podniku). Pokud zdvojnásobíme skupinu, neplatí, že se zdvojnásobí i počet komunikačních vazeb. Počet vzroste díky komunikaci mezi těmito novými členy navzájem a mezi novými a starými členy skupiny. Se zvětšením útvaru (centralizace činností) je třeba opečovávat více informačních toků, dochází ke zpoždění přenosu informací, k informačnímu šumu, k pomlouvání atd.;
- volba decentralizované struktury je dále podporována nejistotou prostředí;
- důležitým faktorem je psychologická stránka problému. V autoritářských strukturách (centralizovaných) jsou členové útvaru méně spokojeni, než je tomu v případě decentralizovaných. U centralizovaných struktur tak může docházet k poklesu produktivity. Rozhoduje-li centralizovaná jednotka, zpětná vazba se dostane k místu rozhodnutí s velkou prodlevou (cesta od místa

akce k místu rozhodnutí, že je třeba rozhodnout, analýza veškerých informací v tomto centrálním místě, konzultace s místy v přímém kontaktu s partnerem, rozhodnutí putuje zpět k místu akce, zpětná vazba opět od místa akce k centru a reakce na ni opět zdlouhavě před místo akce). Pokud je dosažení cíle dílčího útvaru (jednotky), jenž závisí spíše na silách působících mimo tuto jednotku než na znalostech uvnitř jednotky, pak je vhodné rozhodování centralizovat.

Centralizace nákupu

V této části se zaměříme již na samotou centralizaci v oblasti nákupu. Goold a Campbell stanovili šest oblastí, ve kterých se může projevit synergie způsobená centralizací, resp. zhromadněním některých činností. Jedná se o:

- synergii spojenou s vyjednávací silou, která má za následek lepší vyjednávací pozici vůči dodavatelům. Důsledkem mohou být snížené náklady nebo zvýšená kvalita (například Essig (1998) se zmínil o spojené vyjednávací síle);
- další oblastí synergie jsou sdílené nehmotné zdroje. Jedná se o různé znalosti, které mohou být zachyceny v různých manuálech a postupech;
- další oblastí je sdílení hmotných zdrojů. Může se jednat o informační či komunikační systémy, o specialisty v dané oblasti;
- v neposlední řadě se jedná o synergie z oblasti vertikální integrace, která sebou nese minimalizaci zásob a zvýšenou rychlost rozvoje;
- koordinace strategií (resp. vytvoření jedné shodné strategie) může vést k poklesu konkurence mezi divizemi či obchodními jednotkami;
- poslední synergie je společná tvorba obchodu.

Jako přínos centralizovaného nákupu je také uváděn fakt, že v rámci centralizovaného nákupu se management podniku lépe vyrovnává s možnými konkurenčními vztahy mezi jednotkami a vyhne se možnosti nákupu každé jednotky za jinou cenu. Ve své eseji dále Brandes uvádí výhodu v podobě lepšího přehledu o zásobách na skladě a materiálovém užití. Tato skutečnost koresponduje se Scottovým pojetím decentralizace, kterou ten považuje za nástroj, jímž lze zvládat rostoucí množství informací, aniž by byla doplněna nejvýkonnějším informačním systémem jako v případě centralizace, což centralizaci z pohledu řízení zásob a dodavatelského řetězce zvýhodňuje. Jako poslední výhodu centralizovaných struktur uvedl Brandes jednotnost standardů a efektivnější užití personálních zdrojů.

Výhody centralizace nákupu dle Tomka, které se již v mnohém, shodují s výše uvedenými jsou:

- lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami;
- snížení části položek režijních nákladů;

- není třeba držet tak vysokou pojistnou zásobu jako v případě decentralizovaných struktur, což snižuje dobu obratu zásob;
- lepší možnost kontroly;
- výhody při řešení vztahů s dodavateli (nákupci jsou specialisté, sjednocení zásad a směrnic, díky vyšší vyjednávací síle se lépe prosazují zájmy podniku);
- příznivější nákupní podmínky (při hromadném nákupu lze vyjednat lepší podmínky);
- lépe se prosazuje standardizace nakupovaných materiálů.

Naopak **negativní působení** centralizace je hlavně v oblastech:

- menší pružnost při řešení změn potřeb;
- vyšší opatřovací náklady (dopravné, manipulační náklady);
- zdlouhavé informační toky;
- časově náročná spolupráce mezi decentralizovanými jednotkami a centralizovaným nákupem).

Vedle čistě decentralizovaných či centralizovaných podob nákupu se někteří autoři zabývali jejich kombinací. Kewenter a Rönnertz (1991) realizovali výzkum ve velkých severských podnicích a zjistili, že 87 % podniků kombinuje centralizaci s decentralizací nákupních činností. Pouze centralizaci aplikuje 9 % podniků a 4 % pak aplikují pouze decentralizovaný model. Kombinované formy také upřednostňovali Axelsson a Håkansson. Ti považovali tento model za nejvíce využívaný velkými švédskými společnostmi, kdy vysoce decentralizovanou byla provozní práce, ale koordinace a nákup jako takové byly v těchto podnicích centralizované.

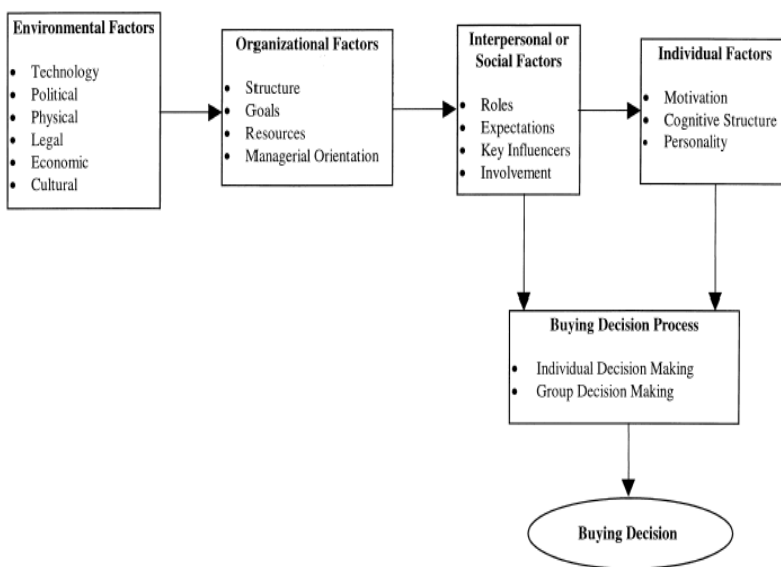
3. KONTINGENČNÍ FAKTORY

Z předcházející kapitoly lze mimo jiné identifikovat kontingenční faktory, tzn. faktory, které mohou vstupovat či vstupují do rozhodování o tom, jak organizovat nákup.⁷ Jedná se o faktory:

1. nejistota prostředí (viz prostředí *H4, H5*);
2. standardizovanost nakupovaných produktů;
3. velikost podniku (*H1, H2*);
4. standardizace produkce;
5. šíře záběru výrobní činnosti podniku;

Při hledání faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují to, zda rozhodnutí v oblasti nákupu centralizovat či nikoliv, je možné vycházet z modelů nákupního chování, které také identifikují proměnné vstupující do volby organizační struktury nákupu. Uvádím pouze vybrané procesní modely nákupu, tzn. modely, které se zabývají průběhem nákupu.

Obrázek č. 1: Websterův a Windův model nákupu



Zdroj: Webster, F. E., Wind, Y, (1972)

Websterův a Windův model vychází z toho, že nákup je realizován lidmi (jejich chování je dáno jejich vlastnostmi), kteří jsou ve vzájemné

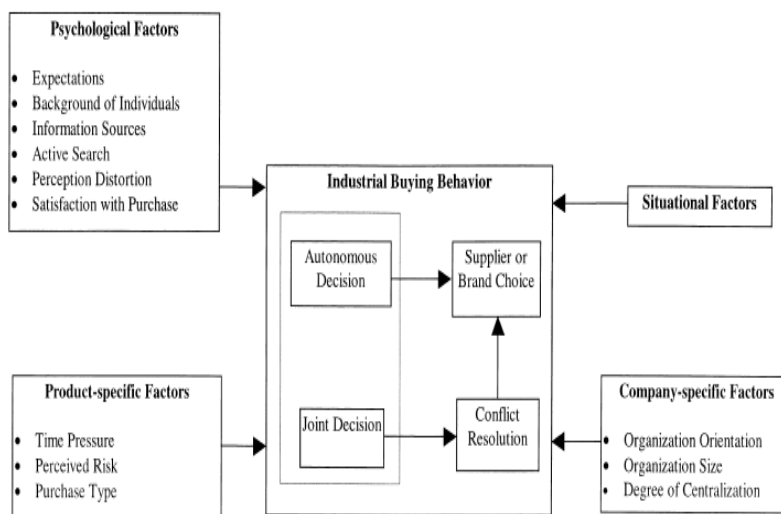
⁷ Prozatím považujeme organizaci nákupu pouze za nezávisle proměnnou a nikoliv závisle proměnnou. Z předchozí kapitoly lze však také vyčíst faktory či efekty, které by centralizace, resp. decentralizace měla přinést (například režijní náklady apod.). Prozatím se však jimi nebudeme detailně zabírat.

interakci, působí v určitém organizačním prostředí a na toto organizační uspořádání má vliv mnoho dalších faktorů prostředí (environmental factors). V tomto modelu jsou zachyceny jednotlivé faktory, které se odrážejí v nákupním rozhodovacím procesu. Pro výzkum lze hledat vztah mezi hodnotou těchto jednotlivých faktorů či proměnných a úspěšností rozhodnutí centralizovat nákup v podniku. Tento model zachycuje nákupní proces v průmyslovém podniku. Na začátku uvedené faktory lze doplnit o faktory (jedná se spíše o měkké faktory):

6. vztah mezi jednotkami;
7. manažerská orientace;
8. používané technologie, IS (H3);

Dalším modelem je Shethův model.

Obrázek č. 2: Shethův model nákupu



Zdroj: Sheth, J. (1973)

Základními prvky tohoto modelu jsou proces rozhodování, centrum nákupu, vliv individuálních charakteristik, vliv produktových specifik a vliv organizačních charakteristik.⁸

Na chování organizace mají opět vliv klasické situační faktory (například prostředí) a dále:

9. individuální faktory;
10. orientace organizace, řekněme strategie (H6);

⁸ LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, str. 45. ISBN 80-251-0174-6.

Ve své práci zaměřené na nákupní proces rozlišují Parikh a Joshi (2005)¹⁰ malé nákupy a velké nákupy¹¹, a tak i jim odpovídající proces nákupu. V případě malých nákupů doporučují z nákupního procesu vyloučit oddělení nákupu a umožnit tak zaměstnancům oddělení nákupu věnovat se více strategickým nákupům s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se o faktor:

11. velikost nákupů.

¹⁰ PARIKH, M. A., JOSHI, K. Purchasing process transformation: restructuring for small purchases. In: International Journal of Operations & Production Management, 2005, 25, 11, str. 1042-1062.

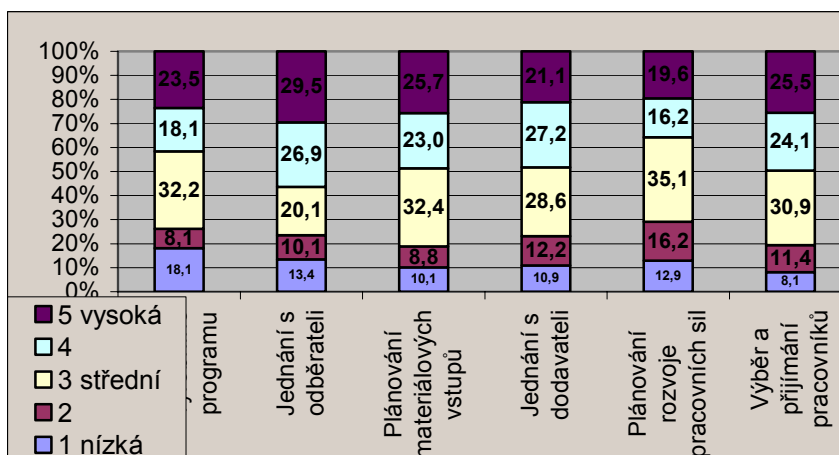
¹¹ Malé nákupy představují nákupy součástek, nepříliš časté kancelářské nákupy, opravy kancelářských zařízení, drobné nákupy zboží a služeb externími zaměstnanci, nízkého objemu, malou peněžní hodnotou, vysokou varetou, příležitostným využitím, nízkou technickou komplexností a neočekávaným použitím. Malé nákupy jsou ad hoc a jsou ve své povaze urgentní.

4. ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

V rámci následující části se budu zabývat vybranými kontingenčními faktory (v souladu s dotazníkem, ze kterého nelze získat data pro všechny výše uvedené faktory, ale pouze pro některé), konkrétně analýzou toho, zda vybrané faktory nějakým způsobem ve vzorku podniků ovlivňují to, jaký způsob organizace nákupu byl vybrán. Určitá „hodnota“ těchto faktorů pro daný typ organizace nákupu bude předmětem dílčích hypotéz.

Ze 432 odpovědí lze pro analýzu dat využít jenom odpovědi těch podniků, které jsou organizovány za pomoci samostatných organizačních jednotek a u nichž tudíž lze sledovat míru centralizace. Jedná se o 152 podniků. Lze předpokládat, že od těchto podniků nebyly získány všechny odpovědi.

Graf č. 1: Míra autonomie mezi SBU pro jednotlivé oblasti v podnicích v ČR (z výsledků empirického šetření Centra)



Zdroj: vlastní zpracování

Podoba organizace nákupu v podobě míry (de)centralizace byla zjišťována v otázce B 1.4. Respondenti byli dotázáni, zda v podniku existují autonomní organizační jednotky, a pokud ano, respondenti se měli možnost vyjádřit k míře autonomie mimo jiných oblastí k oblasti „plánování materiálových vstupů“ a „jednání s dodavateli,“ které se týkají nákupu. Nebyla zjišťována pouze stávající situace (na pětibodové škále), ale i minulý a budoucí trend (tříbodová škála) v autonomii v těchto oblastech (trend zahrnoval období pěti let). Právě budoucí trend v uvedených oblastech je tou proměnnou, které příkládám největší váhu. Zannetos při vymezení centralizace vs. decentralizace uvádí, že pojmy centralizace či decentralizace nejsou univerzální, ale relativní. Pokud je chceme vyjádřit, je zapotřebí je

k něčemu vztáhnout (samozřejmě pokud není provedena důkladná analýza v organizaci podniku a centralizace je stanovena objektivně). Otázka v dotazníku na míru autonomie je však velmi subjektivní a není k ničemu vztažena. A právě proměnná „budoucí trend v autonomii v dané oblasti“ v sobě relativnost zahrnuje. Oproti předchozím letům se jedná o změnu.

Tabulka č. 1: Počet získaných odpovědí ohledně míry autonomie v oblasti nákupu

	plánování mat. vstupů – minulý trend	plánování mat. vstupů – stávající situace	plánování mat. vstupů – budoucí trend	jednání s dodavateli – minulý trend	jednání s dodavateli – stávající situace	jednání s dodavateli – budoucí trend
Valid	136	148	140	138	147	139
Missing	16	4	12	14	5	13
Mean	2,1765	3,4527	2,1714	2,2174	3,3537	2,1871
Std. Dev.	0,45350	1,24723	0,50810	0,47934	1,24858	0,49002

Zdroj: vlastní zpracování

4.1. Velikost podniku jako kontingenční faktor

Jedním z faktorů, které ovlivňují míru decentralizace a ochotu managementu decentralizovat podnikové funkce, je rapidní tempo růstu počtu informací, které je velmi těžké řídit s centralizovaným komunikačním systémem (bylo uvedeno výše). V případě rostoucího počtu zaměstnanců jsou informační toky četnější. Předpokládáme proto, že bude větší počet zaměstnanců i v oddělení nákupu, což opět bude komplikovat komunikaci. Podniky budou proto s větší mírou využívat decentralizaci, aby zvládly rostoucí počet informačních toků, spojený s růstem počtu zaměstnanců.

H1: S rostoucím počtem zaměstnanců budou podniky inklinovat k decentralizaci v oblasti nákupu.

H2: S rostoucím počtem samostatných organizačních jednotek (větší šíře záběru) budou podniky inklinovat k decentralizaci.

Je třeba předeslat, že předpokládáme racionální chování podniků při dosahování konkurenční schopnosti, tzn. že nebudeme sledovat vztah mezi mírou naplnění naší hypotézy a vlivem na konkurenceschopnost (bude předmětem dalšího WP)

Pro verifikaci hypotézy použijeme proměnné „autonomie v plánování materiálových vstupů“ (x60b,c), „autonomie v jednání s dodavateli“ (x61b,c) jako závislé a „počet zaměstnanců“ (x86) a „počet relativně

autonomních organizačních jednotek“ (x57b) jako nezávislé proměnné. Proměnné týkající se autonomie, resp. budoucího trendu, mají ordinální charakter. Proměnné nezávislé mají povahu intervalových diskrétních proměnných v případě stávajícího počtu zaměstnanců, a ordinálních v případě trendu ve vývoji zaměstnanců.

Vztah mezi stávajícím počtem zaměstnanců (x86b) a stávající autonomií či budoucím trendem v oblastech plánování materiálových vstupů (x60b, x60c) a jednání s dodavateli (x61b, x61c) nebyl ani signifikantní a síla vztahu byla velmi nízká.

Přesto se o analýzu pokusíme, pouze bude využit kategorizovaný počet zaměstnanců. Pro analýzu vztahu mezi stávající mírou autonomie (je proti vnímání centralizace či decentralizace jako relativních veličin, Zannetos, 1965) a velikostí podniku použijeme analýzu rozptylu (ANOVA).¹² Budeme testovat vztah mezi mírou autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů (x60b) a jednání s dodavateli (x61b) v současnosti, a to dle velikosti podniku dle počtu zaměstnanců (x86kat). Na základě výpočtu ANOVA lze usoudit, že pravděpodobnost podržet nulovou hypotézu o shodě průměrů je spíše nízká. Nulovou hypotézu zamítáme a vyslovujeme závěr, že průměry v jednotlivých velikostních skupinách budou s velkou pravděpodobností neshodné.

Tabulka č. 2: ANOVA analýza – vztah mezi velikostí podniku (x86b) a mírou autonomie v oblasti nákupu (x60b, x61b)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x60b	Between Groups	7,747	2	3,873	2,510	0,085
	Within Groups	231,482	150	1,543		
	Total	239,229	152			
x61b	Between Groups	9,014	2	4,507	2,897	0,058
	Within Groups	231,828	149	1,556		
	Total	240,842	151			

Zdroj: vlastní zpracování

A nyní si upřesněme, mezi kterými skupinami se rozdíl v průměrech vyskytuje. 1. skupina podniků jsou podniky do 99 zaměstnanců, 2. skupina jsou podniky se 100 až 249 zaměstnanci a poslední 3.

¹² Co se týče předpokladů použití analýzy rozptylu, jsou splněny předpoklady nezávislosti pozorování, rozložení v populaci není extrémně nenormální a pomocí Levenova testu jsme dospěli k závěru, že rozptyly pro jednotlivé skupiny nejsou výrazně nehomogenní (není však zachován poměr 1,5 mezi nejméně a nejvíce početnou skupinou, jak uvádí Rabušic. Poměr je 1,8).

skupinou jsou podniky s 250 a více zaměstnanci. V případě autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů je signifikantní rozdíl (signifikance na hladině 0,070) mezi 1. a 2. skupinou podniků. *V případě 1. skupiny, tzn. menších podniků je průměrná míra autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů menší než v případě 2. skupiny (podniky se 100 až 249 zaměstnanci). Rozdíl je 0,56212.* Porovnání bylo provedeno s využitím Games-Howellova testu. Podobný rozdíl (0,54350) v průměrech se vyskytuje i v případě autonomie v oblasti jednání s dodavateli mezi většími skupinami podniků, tzn. mezi skupinou 2. a 3. Navíc je rozdíl signifikantní na hladině 0,052. V případě velkých podniků je průměrná míra autonomie v oblasti jednání s dodavateli nižší než v případě podniků se 100 až 249 zaměstnanci. *Decentralizace se tedy může od určitého počtu zaměstnanců jevit jako již méně účinný nástroj pro zvládnutí velkého toku informací.*

Statisticky signifikantnější se jeví vztah mezi budoucím trendem v počtu zaměstnanců a mírou autonomie v plánování materiálových vstupů (zde nelze počítat s 1-tailed signifikancí a podělit získanou 2-tailed dvěma, poněvadž směr působení proměnných je zde sporadický) a budoucím trendem ve vývoji autonomie v jednání s dodavateli (zde lze získané signifikance podělit dvěma a získat tak 1-tailed s lepší hodnotou, poněvadž se lze domnívat o směru působení jednotlivých proměnných). Síla korelací je však nízká. S předpokladem rostoucího počtu zaměstnanců do budoucna roste míra autonomie v oblasti jednání s dodavateli (předpokládáme, že se zvětší počet pracovníků - nákupčích). *Hypotézu H1 nelze potvrdit.*

Tabulka č. 3: Korelační koeficienty - Vztah autonomie a trendu v počtu zaměstnanců

	x60b	x60c – budoucí trend	x61b	x61c – budoucí trend
Correlation Coefficient Kendalovo Tau c	0,111	0,000	0,092	0,115
Sig. (2-tailed)	0,150	0,995	0,202	0,158
Počet	132	128	132	121
Correlation Coefficient Spearmanovo rho	0,125	0,000	0,106	0,128
Sig. (2-tailed)	0,152	0,997	0,228	0,173
počet	132	128	132	128

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud velikost podniku vyjádříme počtem autonomních organizačních jednotek, pak mezi velikostí a mírou autonomie neexistuje korelace. *Hypotéza H2 nebyla potvrzena.*

Technologie, IS

Centralizace je vhodná i v případě vysokého počtu zaměstnanců, pokud je doplněna vysoce výkonným informačním systémem, který může částečně nahrazovat výhody z decentralizace (Scott, 1963). Využití softwarových aplikací by tak mohlo být změkčujícím faktorem působení velikosti podniku na volbu organizace nákupu, pokud samo není faktorem, který má vliv na volbu organizace nákupu. Z tohoto důvodu klademe následující hypotézu:

H3: Centralizace nákupu bude ve větší míře volena podniky s vyšším počtem zaměstnanců v případech, u kterých existuje vyšší míra využití softwarových aplikací z oblasti řízení nákupu.

K testování hypotézy využijeme porovnání parciálních korelací. Kontrolní proměnnou je v tomto případě existence softwarové aplikace na řízení vztahů s dodavateli v současnosti nebo do období 1 roku, popřípadě dostupnost aplikací k řízení manažerských rozhodnutí (x80a).

V případě celého vzorku bez rozlišení na podniky, které mají zavedený systém pro řízení vztahů s dodavateli a které nemají, je síla vztahu mezi proměnnými trend ve velikosti podniku (x86c) a míra autonomie (x60b,c; x61b,c) vyjádřená Spermanovým koeficientem Rho (je také uvedeno v následující tabulce).

Jak je zřejmé z následující tabulky, vlastnictví informačních systémů na podporu řízení vztahů s dodavateli (SCM) může mít vliv na míru centralizace v podnicích. Jak zřejmé je z tabulky, po zavedení této třetí proměnné se koeficienty (resp. jejich hodnota), změnily. Jako signifikantní a i silnější se jeví vztah mezi proměnnými v případě podniků, které nevlastní SCM. *Pokud podniky nevlastní SCM, existuje středně silný vztah mezi mírou autonomie a budoucím trendem v počtu zaměstnanců. V případě podniků, které předpokládají růst počtu zaměstnanců, je vysoká míra autonomie v oblasti nákupu, pokud nemají zavedeny systémy SCM. Pokud podniky SCM vlastní, vztah mezi autonomií a počtem zaměstnanců není signifikantní a ani nenabývá na síle.*

Tabulka č. 4: Vztah autonomie a trendu v počtu zaměstnanců při zohlednění vlastnictví softwarové aplikace k řízení vztahu s dodavateli

		60b	60c	61b	61c
podniky vlastníci SCM nyní nebo do 1 roku	Spearman	-0,136	-0,099	-0,215	-0,006
	Signif.	0,395	0,556	0,183	0,970
	počet	41	38	40	40
podniky nevlastníci SCM nyní ani do 1 roku	Spearman	0,280	-0,003	0,284	0,121
	Signif.	0,012	0,976	0,010	0,284
	počet	80	79	81	61
všechny podniky bez rozlišení	Spearman	0,125	0,000	0,106	0,128
	Signif.	0,152	0,997	0,228	0,173
	počet	132	128	132	128

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedeného se domníváme, že existuje vztah mezi využíváním modulů SCM (x80a) a mírou autonomie v oblasti nákupu (x60b,c; x61b,c) (bez ohledu na velikost podniku). Co se týče proměnné využívání modulů SCM, jedná se o nominální proměnnou, kde respondenty mohlo být odpovězeno pouze ANO či NE. Lze proto využít t-testu pro zjištění signifikance rozdílu mezi průměry a dále využijeme koeficient Phi či Cramerovo V pro zjištění síly vztahu. Jako statisticky signifikantní se ukázal vztah mezi proměnnou používání SCM aplikace a budoucím trendem v autonomii v jednání s dodavateli. Rozdíl mezi průměry dosahuje signifikance 0,067 (dvoustranná). Koeficienty Phi a Cramerovo V dosahují signifikance 0,011 a síla vztahu je pro tuto proměnnou 0,266. *Závěrem tedy můžeme říci, že, podniky, které využívají aplikací SCM, nepředpokládají do budoucna růst autonomie v jednání s dodavateli; spíše naopak.*

Tabulka č. 5: Vztah mezi budoucím trendem v autonomii (x61c) a existencí softwarových aplikací pro řízení vztahů s dodavateli (SCM)

x61c	X80a		Total
	ano	ne	
pokles	4	0	4
	9,8 %	0,0 %	3,1 %
stejně	29	64	93
	70,7 %	73,6 %	72,7 %
růst	8	23	31
	19,5 %	26,4 %	24,2 %
total	41	87	128
	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.2. Prostředí jako kontingenční faktor

Kontingenční teorie vycházejí z předpokladu, že neexistuje jediný správný způsob, jak řídit organizaci (Galbraith, 1973), tak jak

předpokládali například Weber či Taylor, kteří se snažili tento způsob najít. Způsob organizace podniku je závislý na prostředí, resp. na nejistotě prostředí, ve kterém podnik působí. Vztah mezi nejistotou prostředí a flexibilitou organizačních struktur analyzovali například Lorsch a Lawrence (1969). Autoři potvrdili pozitivní korelaci mezi mírou nejistoty a flexibilitou, tzn. že s růstem nejistoty prostředí roste flexibilita organizačních forem. Prostředím jako kontingenčním faktorem se také zabývali Tushman a Nadler (1978). Ve své práci se zmiňují, že charakter organizace (resp. její organizační struktura) je závislý na nejistotě prostředí a potřebě ovládat, resp. na potřebné struktuře ovládnutí. Pokud je potřeba governance vysoká, pak jsou vhodnější decentralizované struktury. Je to dáno tím, že decentralizované struktury mají větší kapacitu zpracování informací a koordinování neočekávaných událostí. Pro oblast nákupu stanovme následující hypotézu:

H4: V nejistém prostředí (nejistota v prostředí dodavatelského trhu) budou podniky volit spíše decentralizované struktury organizace nákupu.

Externí prostředí a jeho role je zachycena také v McGregorově teorii, kde je zachycen vztah mezi vlivem prostředí a volbou systému managementu. Pokud se pracovní prostředí blíží teorii X a venkovní prostředí je považováno za stabilní, pak v podniku najde vyšší míra centralizace své opodstatnění. Naopak v prostředí, které se přibližuje teorii Y, opodstatnění najde nižší míra decentralizace (blíže McGregor, 1960). V tomto případě je podnik schopen se lépe přizpůsobit změnám v okolí. Centralizace byla podle studie Caruana, Morris a Vella (1998, str. 18) redukována tam, kde v externím prostředí docházelo k růstu nejistoty.

Vzhledem ke skutečnosti, že na základě dotazníku není možné vyhodnotit míru nejistoty prostředí, na kterém podnik působí, či jeho dodavatelského trhu, budeme pracovat s proměnnými, které v dotazníku povahu prostředí určitým způsobem zachycují. Byly vybrány proměnné „velikost konkurenčního boje na trzích produktů, kde podnik působí“ a „vyjednávací síla odběratelů.“ Hypotézu H4 proto budeme konkretizovat pro zvolené proměnné, a to:

H4a: V prostředí, kde je vysoký konkurenční boj, budou podniky volit spíše decentralizované struktury organizace nákupu.¹³

H4b: V prostředí s vysokou vyjednávací silou odběratelů budou podniky volit spíše centralizované struktury.¹⁴

¹³ Předpokládáme, že čím je konkurenční boj vnímán jako silnější, tím vyšší je nejistota prostředí, na kterém podnik působí.

¹⁴ Vysoká vyjednávací síla odběratele může opět vypovídat o nejistotě prostředí, na druhou stranu s vysokou vyjednávací silou dodavatelů lze bojovat velikostí, kterou lze zvyšovat prostřednictvím centralizace v podniku.

Pro vyhodnocení prostředí využijeme otázky A12. a A13, které se ptají na subjektivní názor respondenta na konkurenční boj na trzích produktů, kde podnik působí a na vyjednávací sílu odběratelů, na pětibodové škále. To, že se jedná o subjektivní názor, přináší určité riziko. Na druhou stranu respondenti jsou vrcholovými pracovníky a jako takoví právě rozhodují o struktuře organizace. Jejich domněnka by se tedy do volby struktury měla promítnout. V případě hledání vztahu mezi strukturou a prostředím nejde o to zjistit, jak si podnik objektivně stojí, spíše jde o to, jak podnik reaguje na to, co si myslí, resp. zná o své situaci. Obě proměnné jsou proměnnými ordinálními a pro zkoumání vztahu mezi nimi lze použít Spearmanův koeficient korelace. Vedle Spearmanova koeficientu korelace lze použít proceduru ANOVA, tzn. analýzu rozptylu, popřípadě t-testu pro zkoumání signifikance rozdílu mezi průměry.

Konkurenční boj

Konkurenční boj, přesněji řečeno jeho vnímání, nemá vliv na způsob organizace plánování materiálových vstupů. Vztah není statisticky signifikantní (signifikace je 0,292) a síla asociace je velmi nízká (-0,88). Navíc analýza ukázala opačný trend, tzn. že s růstem vnímaného konkurenčního boje klesá autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů. Vztah mezi plánovaným trendem v míře autonomie a vnímáním síly konkurenčního boje není také statisticky signifikantní. Podobné závěry jsou platné i pro autonomii v jednání s dodavateli.

Tabulka č. 6: Míra autonomie v oblasti nákupu a konkurenční boj

Spearmanův koeficient korelace	hodnota	Signif.
konkurenční boj → autonomie v plánování materiálových vstupů	-0,088	0,292
konkurenční boj → autonomie v jednání s dodavateli	0,024	0,773
konkurenční boj → autonomie v plánování materiálových vstupů: budoucí trend	0,014	0,872
konkurenční boj → autonomie v jednání s dodavateli: budoucí trend	-0,086	0,318

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla odběratelů

Pokud bude vyjádřena povaha externího prostředí vyjednávací silou odběratelů, pak lze na základě výpočtu Spearmanova koeficientu dospět ke statisticky signifikantním závěrům, týkajícím se vztahu mezi mírou autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů a vyjednávací silou odběratelů. S rostoucí vyjednávací silou odběratelů klesá autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů (vztah je statisticky signifikantní na hladině 0,012, síla vztahu je dle Spearmanova koeficientu korelace -0,206, tedy střední míra korelace). Statisticky významný (hladina významnosti je 0,039) je také vztah mezi

vyjednávací silou odběratelů a budoucím trendem v míře autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů (síla vztahu je 0,174). Výsledkem analýzy je, že u podniků, kde je vnímána vyjednávací síla odběratelů jako vysoká, do budoucna poroste autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů. Vztah mezi autonomií v oblasti jednání s dodavateli a vyjednávací silou odběratelů je statisticky signifikantní s pravděpodobností necelých 94 % (0,064). Síla vztahu je -0,153, což znamená, že s růstem vyjednávací síly odběratelů klesá míra autonomie v oblasti jednání s dodavateli. Vztah mezi budoucím trendem v autonomii jednání s dodavateli a vyjednávací silou odběratele není statisticky signifikantní.

Tabulka č. 7: Míra autonomie v oblasti nákupu a vyjednávací síla odběratelů

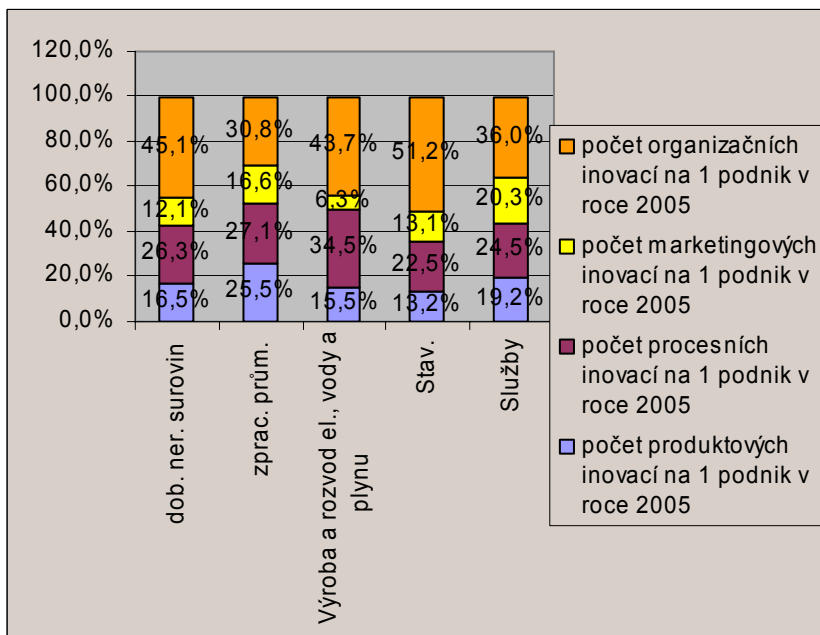
Spearmanův koeficient korelace	hodnota	Signif.
vyjednávací síla odběratelů → autonomie v plánování materiálových vstupů	-0,206	0,012
vyjednávací síla odběratelů → autonomie v jednání s dodavateli	-0,153	0,064
vyjednávací síla odběratelů → autonomie v plánování materiálových vstupů: budoucí trend	0,174	0,039
vyjednávací síla odběratelů → autonomie v jednání s dodavateli: budoucí trend	0,063	0,462

Zdroj: vlastní zpracování

Odvětví (zpracovatelský průmysl vs. stavebnictví)

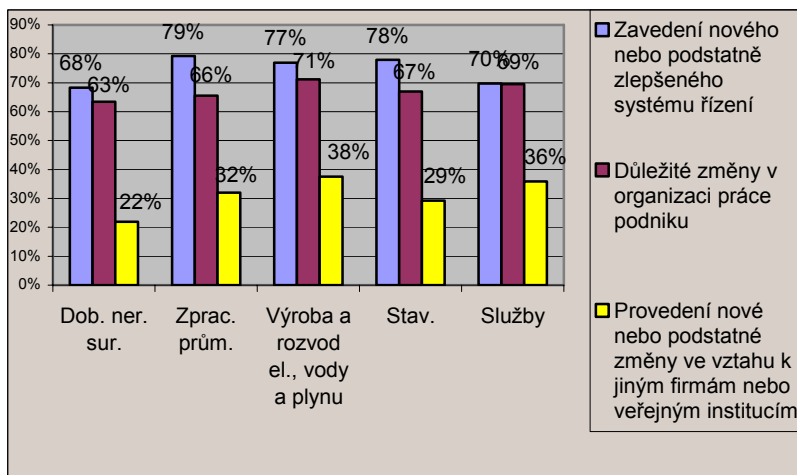
Na základě zpracování dat získávaných Českým statistickým úřadem ohledně inovační aktivity podniků v souladu s Oslo Manuálem je patrné, že české podniky přicházely v roce 2005 s organizačními inovacemi nejčastěji v porovnání s dalšími typy inovací, jako jsou marketingové inovace, procesní inovace a produktové inovace bez ohledu na odvětví. Pokud výsledky roztřídíme dle odvětví, v největší míře je využíváno organizačních inovací ve stavebnictví, dále pak v odvětví dobývání nerostných surovin, výroby a rozvodu elektřiny, vody a plynu, následováno službami, a na posledním místě pak zpracovatelským průmyslem. Zpracovatelský průmysl a stavebnictví tak stojí na opačném kontinuu v podílu organizačních inovací na celkovém počtu inovací.

Graf č. 2: Podíl jednotlivých typů inovací odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Organizační inovace dle odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze pro doplnění informací ohledně organizačních inovací je nutno říci, že pokud se podíváme na ještě podrobnější data a specifikujeme organizační inovace formami - zavedení nového nebo podstatně zlepšeného systému řízení, důležité změny v organizaci práce

podniku, provedení nové nebo podstatné změny ve vztahu k jiným firmám nebo jiným veřejným, vidíme, že zavedení nového systému řízení je v každém odvětví nejčastější formou organizační inovace. Změna v koordinaci nákupu, tzn. například změna centralizovaného nákupu na decentralizovaný a naopak, je jednou z možných aplikací organizační inovace.

Na základě uvedeného stanovujeme hypotézy:

H5a: Odvětví, ve kterém podnik působí, bude mít vliv na míru autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů

H5b: Odvětví, ve kterém podnik působí, bude mít vliv na míru autonomie v oblasti jednání s dodavateli.

Vztah mezi odvětvím a mírou autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů a autonomie v jednání s dodavateli budeme analyzovat prostřednictvím porovnání průměrů a t-testu. Průměrná míra autonomie v plánování materiálových vstupů je pro zpracovatelský průmysl a pro stavebnictví téměř totožná. Rozdíl je v hodnotě 0,02282. Navíc ani tento rozdíl nelze očekávat v základním vzorku podniků. *Hypotézu H5a jsme nepotvrdili.* Jinak je tomu v případě míry autonomie v jednání s dodavateli. Průměr se v jednotlivých odvětví liší, a to o 0,44568 bodů se statistickou signifikancí 0,058. Ve stavebnictví je míra autonomie v jednání s dodavateli vyšší než v případě zpracovatelského průmyslu. *Hypotéza H5b byla ověřena. Tuto skutečnost potvrzuje i budoucí trend v míře autonomie.* Do budoucna podniky ve stavebnictví předpokládají vyšší růst autonomie v oblasti jednání s dodavateli než podniky ve zpracovatelském průmyslu.

Tabulka č. 8: Míra autonomie v oblasti nákupu a vyjednávací síla odběratelů

	x_243_hruba	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x60b	zpracovatelský průmysl	109	3,4587	1,23627	0,11841
	stavebnictví	39	3,4359	1,29361	0,20714
x60c	zpracovatelský průmysl	103	2,1650	,46647	0,04596
	stavebnictví	37	2,1892	0,61634	0,10133
x61b	zpracovatelský průmysl	109	3,2385	1,26856	0,12151
	stavebnictví	38	3,6842	1,14148	0,18517
x61c	zpracovatelský průmysl	103	2,1359	0,46544	0,04586
	stavebnictví	36	2,3333	0,53452	0,08909

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9: T-testy pro rozdíl v průměrech mezi stavebnictvím a zpracovatelským průmyslem

Proměnná	Signifikacance (2-tailed)	Mean Difference
60b	0,922	0,02282
60c	0,829	-0,02414
61b	0,058	-0,44568
61c	0,054	-0,19741

Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Strategie jako kontingenční faktor

Prostředí, ve kterém podniky působí, nezůstalo jediným faktorem, který vstupuje do rozhodování o volbě organizace podniku, v našem případě míře autonomie. Dalším faktorem je strategie, jejíž rolí se zabýval Child (1972). Strategie se stala klíčovým faktorem v literatuře spojené s designem organizace, resp. v otázce vztahu mezi strategií a strukturou a je spojena s volbou mezi mechanistickou a organickou organizací podniku. Bylo by zajímavé zjistit, do jaké míry se podniky řídí pravidlem, že struktura následuje strategii a zda úspěšnost podniku může být ovlivněna mírou souladu mezi těmito dvěma proměnnými.

Strategií se později zabývá například Govindarajan (1986), který navázal na Tushmana a Nadlera (1978) a označil decentralizované struktury vhodnější pro použití, pokud podnik realizuje strategii diferenciací, a to kvůli vysoké nejistotě prostředí. Decentralizované struktury jsou vhodnější pro nerutinní a zakázkovou výrobu, nebo když jsou produkty komplexní (Miller 1988). Davidovi (1999) se podařilo ověřit, že finanční výkony jsou lepší u podniků, kde je nákupní strategie v souladu s produktovou strategií. Souvislostí produktové a nákupní strategie se zabýval i Fischer (1997), který uvádí, že podniky, které se orientují na nákladovou konkurenční strategii v oblasti prodeje, by se z důvodu minimalizace zásob a maximalizace efektivnosti výroby prostřednictvím zásobovacího řetězce měly orientovat na centralizovanou funkci managementu nákupu. Naopak podniky s výrobovou strategií diferenciací by se měly orientovat spíše na decentralizovanou funkci nákupního managementu, a to kvůli potřebě rychlých reakcí a koordinace. Hypotéza je stanovena:

H6: Podniky, které sledují strategii diferenciací, vykazují vyšší míru decentralizace, a naopak podniky, které sledují strategii minimalizace nákladů, vykazují vyšší míru centralizace (vychází z předpokladu, že struktura následuje strategii).

Velmi zajímavá je studie David a kol., která se zabývá stupněm souladu mezi strategií podniku a designem organizační struktury, který je pozitivně asociován s výkonností organizace (David, Hwang, Pei, Reneau, 2002). Bylo potvrzeno, že podniky, které sledují strategii

minimalizace nákladů a jsou centralizované, dosahují vyšší výkonnosti než v případě decentralizované podoby, nebo sledují strategii diferenciaci a decentralizaci spíše než centralizaci. Efektivnost nákupu je spíše spojena se společnostmi, které usilují o efektivnost nákladů prostřednictvím centralizovaného designu než se společnostmi, které usilují o strategii diferenciaci s decentralizovaným designem (David, Hwang, Pei, Reneau, 2002).

Pokud budeme předpokládat platnost jednoho z předpokladů kontingenční teorie, a totiž že struktura následuje strategii, pak budeme při analýze vzájemného vztahu mezi strukturou a strategií vycházet z vývoje struktury, resp. míry centralizace do budoucna, tzn. že využijeme odpověď na otázku budoucího trendu v míře autonomie pro oblast plánování materiálových vstupů a autonomie v oblasti jednání s dodavateli.

V případě plánování materiálových vstupů 22,9 % podniků, v případě jednání s dodavateli 23 % podniků očekává růst autonomie, 5,7 % v případě plánování materiálových vstupů a 4,3 % podniků v případě jednání s dodavateli předpokládá, že dojde k poklesu autonomie, resp. k růstu centralizace v této oblasti. U zbývajících podniků figuruje předpoklad zachované míry autonomie. *U těch podniků, které do budoucna očekávají růst autonomie (bez ohledu v jaké z námi analyzovaných oblastí), tzn. pokles centralizace, větší procento uplatňuje strategii diferenciaci.* U podniků, které do budoucna očekávají nárůst centralizace, tzn. pokles autonomie, je větší procento podniků zastáncem strategie minimalizace nákladů než strategie diferenciaci, a naopak podniky, které do budoucna očekávají růst autonomie, tzn. pokles centralizace, jsou ve větší míře zastoupeny strategií diferenciaci. Vzhledem k tomu, že jedna z proměnných je nominálním typem proměnné (obchodní strategie), k testování vztahu a jeho signifikance využijeme t-testu pro dva nezávislé průměry. Rozdíl mezi průměry je -0,13, t-test je 0,198 v případě plánování materiálových vstupů. Jedná se o dvoustrannou signifikanci a v našem případě bychom mohli počítat s jednostrannou signifikancí. V tom případě bychom mohli počítat s 90 % pravděpodobností, že bychom rozdíl mezi průměry v trendu autonomie našli i v celkové populaci. Nejedná se však o příliš velký rozdíl v průměrech, kterému napomáhá i krátká škála měření (pouze třibodová). V případě jednání s dodavateli je rozdíl v průměrech -0,12, t-test je 0,251. Rozdíl v průměrech není statisticky signifikantní.

Na základě další statistické analýzy, kdy se budeme snažit ověřit sílu asociace mezi proměnnými budoucí trend ve struktuře organizace, resp. v její autonomii v oblasti plánování materiálových vstupů a jednání s dodavateli a strategií podniku, lze využít například koeficientu Phi či Cramerova V. Výsledky naznačují, že mezi proměnnými existuje nízká až střední síla vztahu, vztah se však neukázal jako statisticky významný (viz následující tabulka). Jako

silnější a statisticky významnější se jeví vztah mezi strategií a autonomií v jednání s dodavateli oproti autonomii v oblasti plánování materiálových vstupů. Pro potvrzení statistické významnosti by bylo nutné získat další data. Pro stávající analýzu byla platná data za 118 podniků v případě autonomie v plánování materiálových vstupů a za 117 podniků v případě autonomie v oblasti jednání s dodavateli.

Tabulka č. 10: Míra autonomie ve vztahu k uplatňované obchodní strategii

		hodnota	Signifikance
autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů	Phi	0,127	0,388
	Cramer's V	0,127	0,388
autonomie v oblasti jednání s dodavateli	Phi	0,19	0,12
	Cramer's V	0,19	0,12

Zdroj: vlastní zpracování

5. DISKUSE

Velikost podniku není faktorem, který by určoval, jaký typ struktury (centralizovaná vs. decentralizovaná) v oblasti nákupu podniky volí a hypotézu H1 jsme proto zamítli. Podobně je tomu i s velikostí dle počtu autonomních organizačních jednotek. Hypotéza H2 o počtu organizačních jednotek a míře autonomie v oblasti nákupu nebyla také potvrzena. Zajímavější výsledky nám poskytuje analýza porovnávací průměry mezi velikostními skupinami podniků (dle počtu zaměstnanců). V menších podnicích (od 50 do 99 zaměstnanců) je průměrná míra autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů nižší než v případě větších podniků (podniky se 100 až 249 zaměstnanci). Podobný rozdíl v průměrech se vyskytuje i v případě autonomie v oblasti jednání s dodavateli mezi většími skupinami podniků, tzn. mezi skupinou podniků od 100 do 249 zaměstnanců a skupinou podniků nad 250 zaměstnanců. Decentralizace se tedy může od určitého počtu zaměstnanců jevit jako již méně účinný nástroj pro zvládnutí velkého toku informací. Jako významnější faktor, který má vliv na volbu struktury nákupu, se jeví technologie, resp. existence informačního systému pro řízení dodavatelského řetězce. Hypotéza H3, kde byla existence určitého IS kontrolní proměnnou, se nepotvrdila, ale bylo zjištěno, že již samotná existence IS má silný vztah k volbě struktury nákupu. Jedná se hlavně o autonomii v oblasti jednání s dodavateli. Vztah mezi velikostí podniku a volbou míry autonomie v nákupu se tak jeví jako nepravý. V této oblasti je třeba provést další zjištění a podrobnější analýzy.

V rámci hypotézy H4 jsme zkoumali vztah mezi mírou autonomie v oblasti nákupu, resp. typem organizace nákupu, který podnik volí a prostředím, ve kterém podnik působí. Při charakterizování prostředí bylo na základě dotazníku možné využít proměnných úroveň konkurenčního boje (H4a) a vyjednávací síla odběratelů (H4b). Jako statisticky signifikantní se ukázal vztah mezi mírou autonomie (v plánování materiálových vstupů a vyjednávání s dodavateli) a vyjednávací silou odběratelů. Podle výsledných hodnot Spearmanova koeficientu korelace lze tvrdit, že s rostoucí vyjednávací silou odběratelů podniky volí spíše centralizované struktury nákupu a hypotézu H4b lze potvrdit. Zajímavé však je, že v případě autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů, přesněji řečeno její trend, vykazuje opačný směr, a totiž že u podniků, kde je vyjednávací síla odběratelů vnímána jako vysoká, autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů poroste. Tato skutečnost napovídá, že podniky vnímají příliš vysokou míru centralizace jako určité negativum a hodlají tak do budoucna míru centralizace snižovat bez ohledu na prostředí. Je nutné připomenout, že naše analýza je postavena na předpokladu, že podniky se chovají racionálně a vědí, jak podnik organizovat, aby byly konkurenceschopné. Jedná se však o zjednodušující předpoklad, který nebude fungovat. Z tohoto důvodu by bylo nutné podniky rozdělit

na úspěšné a neúspěšné a následně sledovat, jakým způsobem organizují nákup v souladu s charakterem prostředí, ve kterém působí.

Konkurenční boj ve vztahu k autonomii v oblasti nákupu (plánování materiálových vstupů a jednání s dodavateli) se neukázal jako signifikantní, a hypotézu H4b nelze potvrdit. Za povšimnutí však stojí záporné znaménko Spearmanova koeficientu, které naznačuje opačný směr, než jsme očekávali, a totiž že se růstem konkurenčního boje na trhu podniky volí spíše centralizované struktury. Konkurenční boj, jak se domnívám, není vyjádřením míry nejistoty, jak jsem předpokládala. Naopak se domnívám, že podniky vnímají sílu konkurenčního boje jako obecnější charakteristiku trhu, která může být konkretizována např. proměnnou vyjednávací síla odběratelů. To by znamenalo, že by byla korelována proměnná vyjednávací síla odběratelů a konkurenční boj na třech produktech. Tento vztah je potvrzen se signifikancí 0,001, síla vztahu je 0,273 dle Spearmanova koeficientu, tzn. je střední síly. Touto skutečností lze vysvětlit opačný směr korelace v případě hledání vztahu mezi úrovní konkurenčního boje a autonomií, než jsme předpokládali. Pokud se podíváme na průměrné hodnoty odpovědí, nejmenší konkurenční boj je v odvětvích 28, 25, 29 (průměrné hodnoty okolo 3,7; 3,8; 3,9). Nejvyšší konkurenční boj je v odvětvích 31 a 15 (průměrná hodnota pro obě odvětví 4,5)

Vztah mezi strategií a strukturou (H6) byl testován na základě předpokladu, že struktura následuje strategii, proto jsme vycházeli z proměnných uplatňovaná obchodní strategie (strategie minimalizace nákladů nebo strategie diferenciací) a budoucí trend v organizaci nákupu. Hodnoty v kontingenčních tabulkách napovídají, že v pozorovaném vzorku podniků by mohl existovat vztah mezi strategií a strukturou takový, jak jsme si ho uvedli v hypotéze, tzn. že v podnicích, které sledují strategii diferenciací, je vyšší míra decentralizace, a naopak v podnicích, které sledují strategii minimalizace nákladů, je vyšší míra centralizace. Provedený t-test však rozdíl mezi průměry nepotvrdil jako statisticky signifikantní a rozdíl v průměrech tak nelze očekávat v celé populaci.

Pro další fázi analýzy je plánována verifikace dalších předpokladů (hypotéz):

H7: Rostoucí míra standardizace nakupovaných produktů vede k rostoucí míře centralizace.

Jednou z výhod centralizace je existence unifikovaných hlavních cílů, které je někdy velmi těžké specifikovat pro jednotlivé decentralizované útvary. Dalším faktorem, který má vliv na rozhodování o centralizaci či decentralizaci rozhodování, je typ komplementarity zdrojů a činností v rámci naplňování unifikovaných cílů. Pokud se nejedná o nákup, který vyžaduje vysokou specializaci, popřípadě by přínosy ze specializace byly nižší než náklady s ní spojené, pak má organizace tendenci k centralizaci činností.

H8: Konkurenceschopné podniky vykazují vyšší míru souladu mezi mírou centralizace nákupu a mírou standardizace nakupovaných produktů.

6. ZÁVĚR

Provedená analýza pouze naznačila některé vztahy mezi prostředím, strategií, velikostí podniku a strukturou nákupu. Provedená analýza odkryla další možnosti směřování analýzy. Vztah mezi proměnnými jsme zkoumali izolovaně, bez jejich vzájemného působení (vyjma kapitoly 4.1, týkající se technologií), o což se lze pokusit v další fázi analýz. Další analýza, která bude provedena, se týká opět vztahů nultého řádu a byla naznačena prostřednictvím hypotéz H7 a H8. Opět zde stavíme na předpokladu, že podniky vědí, co zvyšuje jejich konkurenceschopnost. Další záležitostí, kterou je třeba vyřešit, je typizace prostředí, ve kterém podniky působí a objektivním způsobem, například na základě znalosti odvětví, ve kterém podniky působí, stanovit nejistotu prostředí. V neposlední řadě je třeba do analýzy zapojit skutečnost, že některé podniky jsou více úspěšné než jiné a výsledky analýzy pak rozdělit pro podniky úspěšné a neúspěšné.

7. POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření). Brno: Masarykova univerzita, 2007.

BRANDES, H. (1994): Strategic changes in purchasing: two main tracks. In: European journal of purchasing and supply management, sv.1, č. 2, str.77-87, 1994.

CAMPBELL, A. – GOOLD, M., (1998): Desperately seeking synergy. In: Harvard BusinessReview, pp. 131-143, 1998.

CARUANA, A. – MORRIS, M.H. – VELLA, A. J. (1998): The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. In: Journal of Small Business Management, 1998.

CHILD, J. (1972): Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. In: Sociology, č. 6, str. 1-22, 1972.

DAVID, J. S. – HWANG, Y. – PEI, B. K. W. – RENEAU, J. H. (2002): The performance effects of congruence between product competitive strategies and purchasing management design. In: Management Science, č. 7, str. 866-885, 2002.

ESSIG, M. (1998): Cooperative sourcing: strategies and tactics of consortium purchasing'. Working paper, Proceedings 4th IFPMM Summer School, Salzburg, pp. 9-25, 1998.

FISHER, M. L. (1997) What is the right supply chain for your product? In: Harvard Business Review, str. 105-116, 1997.

GADDE, L. E. – HÅKANSSON, H. (2001): Supply network strategies. John Wiley & Sons. Ltd.: Chichester, UK, 2001.

GALBRAITH, J. (1973): Designing complex organizations. Reading, MA: Addison – Wesley, 1973.

GOVINDARAJAN, V (1986). Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multi-business organization. In: Academic Management Review, č. 11, str. 844-856, 1986.

HAGE, J. (1974): Communications and Control. New York: John Wiley and Sons, 1974.

LAWRENCE, P. – LORSCH, J (1967). Differentiation and integration in complex organizations. In: Administrative Science Quarterly, č. 12, str. 1-30, 1967.

LUKOSZOVÁ, X. (2004): Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, str. 45, 2004.

McGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. New York: McGraw Hill, 1960.

MONCZKA, R.M. – TRENT, R.J. (1995): Purchasing and sourcing strategy: trends and Implications. Center for Advanced Purchasing Studies, 1995 (CAPS report).

PARIKH, M. A. – JOSHI, K. (2005): Purchasing process transformation: restructuring for small purchases. In: International Journal of Operations & Production Management, 25, 11, str. 1042-1062, 2005.

SCOTT, W. G. (1963): Communication and centralization of organization. In: Journal of Communication, č.1, str. 3, 1963.

SHETH, J. N. (1973): A Model of Industrial Buyer Behavior. In: Journal of Marketing, č. 37, 1973.

THOMPSON, J.D. (1967): Organizations in action. New York: McGraw-Hill, 1967.

TOMEK, J. – HOFMAN, J. (1999): Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999.

TUSHMAN, M. L. – NADLER, D. A. Information processing as an integrating concept of organization design. In: Academic Management Review, str. 613-624, 1978.

WÁGNER, I. (2004): Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno: Masarykova univerzita, 2004.

WEBSTER, F. E. – WIND, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. In: Journal of Marketing, 36, (April), 12, 1972.

ZANNETOS, Z. S. (1965): On the theory of divisional structures: some aspects of centralization and decentralization of control and decision making. In: Management Science, č. 4, str. B49, 1965.

V roce 2005 vyšlo:

WP č. 1/2005

Petr Chmelík: Vliv institucí přímé demokracie na hospodářskou politiku ve světle empirického výzkumu

WP č. 2/2005

Martin Kvizda – Jindřiška Šedová: Privatizace a akciové společnosti – k některým institucionálním aspektům konkurenceschopnosti české ekonomiky

WP č. 3/2005

Jaroslav Rektourek: Přístup k inovacím v České republice. Současný stav a možné směry zlepšení.

WP č. 4/2005

Milan Víturka – Vladimír Žítek – Petr Tonev: Regionální předpoklady rozvoje inovací

WP č. 5/2005

Veronika Bachanová: Analýza kvality regulace České republiky

WP č. 6/2005

Hana Zbořilová – Libor Židek: Washingtonský konsenzus v české ekonomické praxi 90. let

WP č. 7/2005

Osvald Vašíček and Karel Musil: The Czech Economy with Inflation Targeting Represented by DSGE Model: Analysis of Behaviour

WP č. 8/2005

Zdeněk Tomeš: Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku?

WP č. 9/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová: Společenská odpovědnost podniků

WP č. 10/2005

Ladislav Blažek – Alena Klapalová: Vztahy podniku se zákazníkem

WP č. 11/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová – Ladislav Šiška: Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku

WP č. 12/2005

Ladislav Blažek – Radomír Kučera: Vztahy podniku k vlastníkům

WP č. 13/2005

Eva Kubátová: Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací

WP č. 14/2005

Ladislav Šiška: Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku

V roce 2006 vyšlo:

WP č. 1/2006

Tomáš Otáhal: Je úplatkářství dobrá cesta k efektivnějšímu vymáhání práva?

WP č. 2/2006

Pavel Breinek: Vybrané institucionální aspekty ekonomické výkonnosti

WP č. 3/2006

Jindřich Marval: Daňová kvóta v ČR

WP č. 4/2006

Zdeněk Tomeš – Daniel Němec: Demografický vývoj ČR 1990–2005

WP č. 5/2006

Michal Beneš: Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

WP č. 6/2006

Veronika Bachanová: Regulace a deregulace v ČR v období 1990–2005

WP č. 7/2006

Petr Musil: Tendence na českém trhu práce v období transformace

WP č. 8/2006

Zuzana Hrdličková: Vliv sociální politiky na konkurenceschopnost české ekonomiky

WP č. 9/2006

Pavína Balcarová – Michal Beneš: Metodologie měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti

WP č. 10/2006

Miroslav Hloušek: Czech Business Cycle Stylized Facts

WP č. 11/2006

Jitka Doležalová: Vliv politiky na konkurenceschopnost České republiky

WP č. 12/2006

Martin Chromec: Dlouhodobé efekty monetární politiky: může ČNB ovlivnit ekonomický růst?

WP č. 13/2006

Tomáš Paleta: Strukturální změny české ekonomiky ve světle privatizace a podpory malého a středního podnikání

WP č. 14/2006

Tomáš Otáhal: Vývoj korupce v ČR v období transformace

WP č. 15/2006

Jan Jonáš: Ekonomická svoboda a konkurenční schopnost české ekonomiky

WP č. 16/2006

Michal Tvrdoň: Regulace trhu práce v ČR

WP č. 17/2006

Martina Vašendová: Pohyb kapitálu v průběhu transformace a jeho vliv na konkurenceschopnost české ekonomiky

WP č. 18/2006

Ondřej Moravec: Hospodářská soutěž a její vliv na konkurenceschopnost české ekonomiky

WP č. 19/2006

Milan Viturka – Viktorie Klímová: Globálně orientované hodnocení konkurenční pozice krajů České republiky

WP č. 20/2006

Monika Jandová: Vývoj komoditních, teritoriálních a institucionálních aspektů zahraničního obchodu ČR

WP č. 21/2006

Vladimír Žítek – Josef Kunc – Petr Tonev: Vybrané indikátory regionální konkurenceschopnosti a jejich vývoj

WP č. 22/2006

Aleš Franc: Hlavní tendence ve vývoji pracovních migrací v České republice

WP č. 23/2006

Osvald Vašíček – Karel Musil: Behavior of the Czech Economy: New Open Economy Macroeconomics DSGE Model

WP č. 24/2006

Jaroslav Rektourek: Zapojení vysokých škol do přípravy a realizace strategických dokumentů regionů – podmínka rozvoje inovačních aktivit

WP č. 25/2006

Ladislav Šiška: Analýza finanční úspěšnosti tuzemských podniků

WP č. 26/2006

Daniel Němec: Demografický vývoj SR 1990–2005

V roce 2007 vyšlo:

WP č. 1/2007

Nada Voráčová: Maďarská fiskální politika a hospodářský růst

WP č. 2/2007

Martin Chromec: Monetární politika a její dopad na konkurenceschopnost Slovenské republiky

WP č. 3/2007

Martina Vašendová: Pohyb zahraničního kapitálu v průběhu transformace a jeho vliv na konkurenční schopnost slovenské ekonomiky

WP č. 4/2007

Jitka Doležalová: Vliv politiky na konkurenceschopnost Slovenské republiky

WP č. 5/2007

Daniel Němec: Komparace demografického vývoje Maďarska a Polska v období transformace

WP č. 6/2007

Veronika Bachanová: Regulace a deregulace v Maďarsku v období 1990–2006

WP č. 7/2007

Martina Vašendová: Pohyb zahraničního kapitálu v průběhu transformace a jeho vliv na konkurenční schopnost polské ekonomiky

WP č. 8/2007

Tomáš Otáhal: Vývoj korupce v SR v období transformace

WP č. 9/2007

Jitka Doležalová: Rozvoj demokracie v Polsku a jeho vliv na výkonnost hospodářství

WP č. 10/2007

Monika Jandová: Zahraniční obchod Slovenské republiky 1993–2006

WP č. 11/2007

Milan Viturka: Inovační profily regionů

WP č. 12/2007

Veronika Bachanová: Regulace a deregulace v Polsku a ve Slovenské republice v období 1990–2006

WP č. 13/2007

Jitka Doležalová: Demokracie a její vliv na výkonnost maďarského hospodářství

WP č. 14/2007

Tomáš Paleta: Strukturální politika Slovenské republiky 1990–2005

WP č. 15/2007

Naďa Voráčová: Hospodrsk růst na Slovensku a v Polsku: jaký vliv měla fiskální politika?

WP č. 16/2007

Monika Jandová: Komparace zahraničního obchodu Maďarska a Polska (1990–2006)

WP č. 17/2007

Miroslav Hloušek: Growth Accounting for Visegrad States: Dual Approach

WP č. 18/2007

Jaromír Tonner – Osvald Vašíček: Odhad časov proměnných parametrů v modelech české ekonomiky

WP č. 19/2007

Jiří Polansk – Osvald Vašíček: Economic Development of Visegrad Countries: Macroeconomic DSGE Models

WP č. 20/2007

Petr Musil: Trh práce a konkurenceschopnost maďarsk ekonomiky v období transformace

WP č. 21/2007

Petr Musil: Trh práce a konkurenceschopnost polsk ekonomiky v období transformace

WP č. 22/2007

Petr Musil: Trh vrobnch faktorů a konkurenceschopnost v SR v období transformace

WP č. 23/2007

Tomáš Otáhal: Teorie korupce: Kterou použit?

WP č. 24/2007

Vladimír Žítek – Viktorie Klmov: Podprn infrastruktura inovačního podnikání v regionech ČR

WP č. 25/2007

Tomáš Paleta: Strukturální politika Polska a Maďarska 1990–2005

WP č. 26/2007

Jan Čapek: Nejistota vybraných makroekonomických dat zem Visegrádu

WP č. 27/2007

Jan Jonáš: Finann zprostředkovatel a jejich vliv na hospodrsk růst v ČR

WP č. 28/2007

Jan Jonáš: Finann zprostředkování a jeho význam pro hospodrsk růst Polska a Slovenska

WP č. 29/2007

Zuzana Hrdličková: Vliv sociální politiky na konkurenceschopnost slovenské ekonomiky

WP č. 30/2007

Zuzana Hrdličková: Vliv sociální politiky na konkurenceschopnost polské a maďarské ekonomiky

WP č. 31/2007

Ladislav Blažek: Dílčí závěry z empirického šetření konkurenceschopnosti podniků

WP č. 32/2007

Eva Kubátová: Centralizace nákupu v podnicích v ČR