



WORKING PAPER č. 20/2008

# **Vliv dodavatelů na konkurenceschopnost podniku**

Eva Kubátová

Prosinec 2008



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

ISSN 1801-4496

---

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,  
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



## **VLIV DODAVATELŮ NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU**

*Abstract:*

The main goal of this paper is to analyze relationship between competitiveness and selected factors of competitiveness especially in the field of suppliers. The analysis was supported by data gathered from the empirical survey realized by the Research Centre for the Competitiveness of the Czech Economy at the Faculty of Economics and Administration at Masaryk University in 2007. The competitiveness is captured on the basis of financial data. Analyzed variables concerning suppliers will be supplier stability, specificity of supplies, country of supplier origin, and importance of selected supplier selection criteria.

*Abstrakt:*

Cílem příspěvku je analyzovat vztah mezi konkurenceschopností podniku a vybranými faktory v oblasti dodavatelů. Ke zjištění vztahu bylo využito dat z empirického šetření Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky provedeného v roce 2007. Konkurenceschopnost podniku je určena na základě finančních dat. Vybranými proměnnými z oblasti dodavatelů jsou stabilita dodavatele, specifická dodávek, teritorium dodavatele a důležitost vybraných kritérií výběru dodavatele.

Recenzoval:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

# 1. ÚVOD

Porter uvádí „*dodavatelé podniku dodávají nejen určitý výrobek, ale mohou také řadou dalších způsobů ovlivnit výkonnost podniku*“.<sup>1</sup>

Analýza dodavatelů byla součástí dotazníkového šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V rámci dotazníku byla vedle dat o dodavatelích získávána i data za další stakeholdery (odběratelé, zaměstnanci...) a další podnikové oblasti (vnější faktory konkurenceschopnosti, vnitřní faktory konkurenceschopnost atd.). Získaná data byla zpracovávána v několika krocích.

Nejprve byla provedena primární analýza dat, tzn. zjištění četností odpovědí na otázky v dotazníku (výsledky primární analýzy viz Blažek a kol., 2007).

Dalším úkolem bylo vyhodnocení hospodářské úspěšnosti podniků (dále jen konkurenceschopnosti). Tato byla provedena na základě sesbíraných finančních dat (blíže k metodice určování hospodářské úspěšnosti viz Šiška, 2008). Ke každému podniku byla doplněna hodnota proměnné popisující konkurenceschopnost podniku. Pro účely tohoto WP byly podniky rozděleny do 4 skupin (shluků) dle hospodářské úspěšnosti.<sup>2</sup>

V neposlední řadě je třeba vyhodnotit vztah jednotlivých složek dotazníku (předpokládaných faktorů konkurenceschopnosti) a konkurenceschopností (tedy zařazením do jednoho ze shluků) a právě tato fáze je i náplní předkládaného příspěvku.

Cílem tohoto „working paperu“ je zjistit vztah mezi konkurenceschopností podniku a jednotlivými faktory konkurenceschopnosti v oblasti dodavatelů. K analýze bude použito převážně korelačních koeficientů, t-testů a ANOVA analýzy.

---

<sup>1</sup> PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1995, str. 56.

<sup>2</sup> Původně byly vytvořeny shluky AA, AB, BA, CC, DD. Pro tento WP byl spojen shluk AB a BA do jednoho. Výsledkem jsou pouze 4 shluky podniků, kdy shluk 1 seskupuje neúspěšnější podniky a shluk 4 nejméně úspěšné, a to z pohledu finančních dat.

## 2. DŮLEŽITOST DODAVATELŮ

Nákup je jednou ze základních činností podniku, která má významný vliv na výkonnost resp. konkurenceschopnost podniku. K tomu přispívá skutečnost, že náklady na pořízení zboží tvoří v podnicích od 50 % do 80 % celkových nákladů dle odvětví, a až 55 % z celkových tržeb u výrobních podniků. Dalším důvodem je spojitost nákupu s kvalitou produktů. Až 50 % problémů s kvalitou může být přisouzeno nekvalitním nakupovaným materiálům (Fawcett, 2000, str. 2).

Vztah nákupu k výkonnosti podniku potvrzuje i Monczka, který vnímá nákupní funkci a její důležitosti ve vztahu k ziskovosti podniku následovně (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<sup>3</sup>;
- je zde počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu.

Také Gadde a Håkansson se ve svých pracech zabývají důležitostí nákupu resp. řízením dodavatelských vztahů. Celkové náklady jsou z velké části tvořeny náklady na nakoupené zboží či služby. V jakém poměru jsou tvořeny, závisí na odvětví, ve kterém podniky působí, jak Gadde a Håkansson uvádějí. Výběr dodavatele tedy může ovlivnit přímé náklady resp. cenu nakupovaného zboží. Výběr dodavatele však může ovlivnit nejen cenu, ale i kvalitu dodávaných produktů a tak i kvalitu nabízených produktů. Vedle odvětví resp. v kombinaci s odvětvím lze předpokládat, že na řízení dodavatelských vztahů může mít vliv i velikost podniku. Charakter odvětví spolu s velikostí podniku jsou veličinami, které mají vliv na vyjednávací sílu podniku. Více o nákupu ve WP Kubátová (2007).

---

<sup>3</sup> Tuto skutečnost potvrzují i data získaná v rámci provedeného dotazníkového šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 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).

### 3. KONCEPCE DOTAZNÍKU ČÁSTI DODAVATELÉ

Zařazení dodavatelů do dotazníku, jako důležitého stakeholdera, je nevyhnutelné. Do dotazníku byly zakomponovány dvě oblasti zjišťování, a to typ dodavatelských vztahů a způsoby jejich řízení. Některé jsou zjišťovány přímo v části B5 Dodavatelé, a jiné jsou zjišťovány napříč dotazníkem, z důvodu provázanosti i s jinými oblastmi. Primární analýza dat, tedy četnosti odpovědí, byla popsána v Blažek a kol. (2007).

Pro sekundární analýzu již byly vybrány pouze některé z proměnných a byly vytvořeny umělé proměnné (často souhrnné), které jsou lépe interpretovatelné ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Vybrány byly ty proměnné, na které odpověděl dostatečný počet respondentů (nad 66 %) a které měly zodpovídat všichni respondenti (tzn. že z odpovědi není někdo vyloučen na základě určité odpovědi na předchozí otázku). Vyřazeny byly budoucí trendy u jednotlivých proměnných. Důvodem je skutečnost, že určení konkurenceschopnosti podniku jako závisle proměnné vychází z finančních dat za roky 2000-2006, a nebylo by tedy správné (z pohledu kauzality) analyzovat dopad budoucích hodnot faktorů konkurenceschopnosti na finanční výkonnost z předchozích let. Do analýzy závislosti tak bude vstupovat pouze minulý trend a stávající hodnota dané proměnné.

Tabulka č. 1: Přehled proměnných pro další analýzu

<b>B 5.1. Typ dodavatele</b>
Nebude použita
<b>B 5.2. Stabilita dodavatele</b>
Stabilita dodavatelů v průměru (minulý trend)
Stabilita dodavatelů v průměru (stávající situace)
<b>B 5.3. Teritorium dodavatele</b>
Minulý trend v objemu dodávek ze zahraničí
Procento dodávek ze zahraničí na dodávkách celkem
<b>B 5.4. Specifičnost dodávek</b>
Procento specifických dodávek na dodávkách celkem
Procento velmi specifických dodávek na celkových specifických dodávkách
Minulý trend v míře specifičnosti dodávek
<b>B 5.5. Kritéria výběru dodavatele</b>
Minulý trend důležitosti ceny
Důležitost ceny
Minulý trend důležitosti kvality

Důležitost kvality
Minulý trend důležitosti kritérií při výběru dodavatele v průměru
Důležitost kritérií výběru dodavatele v průměru
Minulý trend významnosti ceny proti ostatním kritériím v průměru
Minulý trend významnosti platebních podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti ostatních dodacích podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti kvality produktů proti průměru
Minulý trend významnosti certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Minulý trend významnosti doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Minulý trend významnosti referencí jiných odběratelů proti průměru
Minulý trend významnosti souladu s Vaší politikou CSR proti průměru
Významnost ceny proti průměru
Významnost platebních podmínek proti průměru
Významnost ostatních dodacích podmínek proti průměru
Významnost kvality produktů proti průměru
Významnost certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Významnost doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Významnost referencí jiných odběratelů proti průměru
Významnost souladu s Vaší politikou CSR proti průměru

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 1.1. Typ dodavatelů

V rámci dotazníku jsme se pokusili zjistit typ dodavatelů, od kterých podniky nakupují. Navržená typologie se skládala z typů: maloobchod, velkoobchod, dodavatelé mimo koncern a dodavatelé v rámci koncernu. Ukázalo se, že navržená typologie byla velmi problematická z toho důvodu, že respondenty nebyla správně pochopena a zahrnovala dvě odlišné typologie. Respondenti například uváděli zastoupení dodavatelů v rámci či mimo koncern i v případě, že podnik nebyl součástí koncernu. V primární analýze dat jsme tak podniky rozdělili na koncernové a nekoncernové. Pokud podnik nebyl součástí koncernu, a označil za typ dodavatele i „dodavatelé mimo koncern“ nebo „dodavatele v rámci koncernu“, byl součet těchto dvou kategorií označen za typ dodavatel „ostatní dodavatelé“.

I přes provedené úpravy však s daty získanými v rámci této otázky nelze pracovat bez rozlišení na koncernové a nekoncernové. Navrhujeme proto, od této otázky, při zjišťování faktorů konkurenceschopnosti upustit. Navíc tuto typologii neshledáváme za důležitou pro úspěšnost podniku.

## 1.2. Stabilita dodavatelů

Stabilita dodavatelů byla v rámci šetření také zjišťována, a to pro jednotlivé, tedy čtyři, typy dodavatelů. Jak už bylo uvedeno výše,

použitá typologie není použita. Bylo proto možné a vhodné pracovat s jedním souhrnným parametrem stability, k čemuž využijeme aritmetický průměr.

Vztah mezi dodavatelem a odběratelem je určitým vztahem závislosti a „je nutné, aby bylo dosaženo oboustranně vyvážených a prospěšných vztahů postavených na důvěře obchodních partnerů“.<sup>4</sup> Budování dlouhodobých vztahů je předmětem řízení dodavatelských vztahů, často označované jako koncept SRM (Supplier relationship management) analogicky ke konceptu CRM (Customer relationship management). Více o SRM bylo napsáno v Kubátová (2006). Mezi dodavatelem a odběratelem však neexistují pouze dlouhodobé vztahy, ale i krátkodobé epizodické vztahy. Epizodický vztah s dodavatelem přináší určité výhody. Gadde a Håkansson (2001, str. 138) uvádějí tři výhody tzv. méně-angažovaného (low-involvement) vztahu s dodavatelem, a to – pokles transakční nejistoty (je jednoduché získat náhradního dodavatele, když jeden odpadne), rozšíření technologické flexibility a možnost tlačit na snížení cen. V rámci těchto vztahů nedochází k dodávkám specifických produktů, ale spíše standardizovaných. Navíc lze o těchto vztazích říci, že jsou méně stabilnější (mají tendenci se neustále měnit) než je tomu v případě vysoce-angažovaných (high-involvement) vztahů.

Cousinsova a Stanwixova studie (2001) na základě existující literatury zkoumá, jak řídí vztahy s primárními dodavateli (první vrstva dodavatelů) podniky vlastněné Japonci a Brity a dále zkoumá rozdíly v jejich přístupu k řízení vztahů s dodavateli. Z porovnání vyplývají následující závěry. Japonské firmy upřednostňují menší počet dodavatelů, dlouhodobější vztahy s dodavateli, nedochází k neustálému vyhledávání nových dodavatelů, kritérii pro výběr dodavatelů je hlavně kvalita, náklady a dodávka, neexistuje napětí ve vztahu, důraz je kladen na rozvoj dodavatele a řízení. Opakem jsou britské firmy, které upřednostňují krátkodobý vztah s dodavatelem resp. s vícero dodavateli, cena je hlavním kritériem výběru dodavatele, a dále firma neustále vyhledává nové a nové dodavatele.

Vycházíme tedy z teze, že pro konkurenceschopnost podniku je důležitá dlouhodobá spolupráce s dodavateli, která se projevuje růstem stability dodavatelů popřípadě i poklesem počtu dodavatelů. Ke konkurenceschopnosti budeme vztahovat stávající situaci resp. průměrnou hodnotu stability dodavatelů v současnosti a minulý trend ve stabilitě dodavatelů.

**H1: S rostoucí stabilitou dodavatelů roste konkurenceschopnost podniku (vychází z teze dlouhodobého budování vztahu s dodavatelem).**

---

<sup>4</sup> NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001, str. 19.

**H2: Stabilita dodavatelů je ovlivněna odvětvím, ve kterém podnik působí.**

**H3: Vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností podniku je ovlivněn odvětvím, ve kterém podnik působí.**

Tím, že je navázán dlouhodobý „přátelský“ vztah, který znamená pro dodavatele určitou jistotu, nemusí být dodávky pořizovány za nejlepších podmínek. Cena může být vyšší, doba splatnosti kratší, kvalita nižší než v případě jiných dodavatelů. Proč tedy podnik navazuje vztahy, které mají dlouhodobý charakter a mnoho expertů na řízení vztahů s dodavateli tento typ vztahu a budování důvěry v něm doporučují? Cílem budování dlouhodobého vztahu je vytváření důvěry mezi aktéry a snaha zahrnout do rozhodování i určité předpoklady teorie transakčních nákladů, a to že aktéři na trhu se chovají oportunitně a navíc fungují na trzích, kde neexistují úplné informace. Dlouhodobé vztahy se tak jeví jako vhodné hlavně při dodávkách specifických produktů, kde je dodavatel schopen specifický vstup nabídnout pouze omezenému počtu odběratelů, navíc se jedná většinou o dodávky na zakázku, a odběratel stojí u specifických produktů před problémem neexistence dodavatelů.

**H4: V případě převahy specifických dodávek bude dodavatel vykazovat vyšší stabilitu než v případě nespecifických dodávek.**

Pokud se hypotéza potvrdí, pak dále předpokládáme, že vztah mezi stabilitou a specifícností bude mít vliv na konkurenceschopnost podniku. Pokud podniky nemají stabilní dodavatele v případě specifických dodávek, předpokládáme, že je těžké zajistit nízkou cenu v požadované kvalitě a získat vhodné podmínky.

**H5: Specifícnost dodávek ovlivňuje sílu vztahu mezi stabilitou dodavatele a konkurenceschopností podniku.**

### **1.3. Specifícnost dodávek**

Specifícnost dodávek charakterizuje typ nakupovaných produktů. Jedná se o faktor, který podnik nemůže ovlivnit. Podniky v rámci dotazníku rozdělily dodávky mezi 4 skupiny produktů, a to velmi specifické, specifické, standardizované a velmi standardizované dodávky. Teorie transakčních nákladů považuje specifícnost jako jeden z faktorů, který vstupuje do rozhodování o tom, zda využít hierarchie nebo trhu pro zajištění vstupů. Ve zkoumaném vzorku podniků existují jak podniky, kde převažují jak standardizované dodávky tak specifické dodávky.

V rámci dotazníku budeme zjišťovat procentní podíl specifických dodávek na dodávkách celkem, tzn. že ze čtyř kategorií budou vytvořeny dvě, procento specifických dodávek a procento standardizovaných dodávek.

A nyní přistupme ke specifičnosti dodávek ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Předpokládám, že specifičnost dodávek jako taková nemá vliv na konkurenceschopnost podniku. Specifičnost je spíše faktorem, který by měl být zohledněn při následném manažerském rozhodování. Předpokládám, že specifičnost dodávek je z velké míry dána odvětvím či oborem, ve kterém podniky působí. Specifičnost tak předpokládám, že je dána externími podmínkami a nemůže být faktorem, který umožňuje podniku uspět v soutěži s jinými podniky<sup>5</sup>, které působí ve stejném odvětví či oboru.

**H6: Objem specifických dodávek nemá vliv na konkurenceschopnost podniku.**

**H7: Odvětví je faktorem, které ovlivňuje míru specifičnosti nakupovaných dodávek.**

**H8: V rámci odvětví budou konkurenceschopnější podniky s větší mírou specifických dodávek.**

#### **1.4. Země původu dodavatelů**

Další oblast popisu dodavatelů se týká země původu dodavatelů. Bylo zjišťováno procentní zastoupení dodávek z regionu, ostatního tuzemska a ze zahraničí. V dalším výzkumu budeme původ dodavatelů rozlišovat na tuzemské a na zahraniční dodavatele. V dotazníku mohl být region resp. jeho hranice každým chápán jinak, proto budeme rozlišovat pouze mezi tuzemským a zahraničním dodavatelem. Mezi podniky převažují dodávky z tuzemska. Přesto do budoucna podniky označily možnost růstu počtu dodávek ze zahraničí. Tuto skutečnost potvrzuje i Monczka a Giunipero (1984). Pro stavebnictví jsou v porovnání se zpracovatelským průmyslem typičtější dodávky z tuzemska resp. z regionu. Dodávky z tuzemska jsou dále ve větší míře využívány malými podniky.

Předpokládáme, že podniky, které využívají zahraniční dodavatele (global sourcing strategy), jsou schopni hledat a hledají dodavatele tak, aby nejlépe splňovali všechny podmínky. V případě, že podnik hledá pouze na domácím trhu, je flexibilita v nákupu a změně dodavatele menší, což může mít za následek například nákup méně kvalitních dodávek za vyšší cenu. Nižší náklady jsou primárním důvodem hledání dodavatele v zahraničí, ale nejsou jediným. Dalším je kvalita a dostupnost (Min, Galle, 1991).

**H9: Podniky s převahou zahraničních dodávek jsou konkurenceschopnější.**

**H10: Míra specifičnosti dodávek ovlivňuje vztah mezi počtem zahraničních dodávek a konkurenceschopností.**

---

<sup>5</sup> Definice konkurenceschopnosti dle Blažek a kol., Vývojové tendence podniků 2005.

V případě specifických dodávek bude pro konkurenceschopnost podniku vhodnější získávat dodávky z tuzemska (kvůli nákladům na komunikaci a snadnosti domluvy a menšímu nebezpečí oportunistiky). V případě standardizovaných dodávek pak ze zahraničí.

Ve zkoumaném vzorku podniků jsou podniky jak s českým vlastníkem, tak se zahraničním, popřípadě s kombinací vlastníků.

Předpokládám, že podniky budou při výběru dodavatele resp. teritoria ovlivněny původem vlastníků (rozhodovací pravomoc v podniku) a bude se u nich projevat určitý patriotismus. Pokud ne přímo patriotismus, který z analyzovaných dat nelze ověřit, pak předpokládám alespoň větší ochotu nakupovat ze zahraničí s ohledem na nízkou nedůvěru v zahraničí.

**H11: Domnívám se, že podniky vlastněné zahraničním vlastníkem budou inklinovat více k dodavatelům ze zahraničí.**

## **1.5. Výběr dodavatele**

Výběr dodavatele je součástí SRM a mnohou autorů upozorňuje na důležitost důkladného výběru dodavatele.

Důležitostí kritérií výběru dodavatele se zabývali mnozí autoři. Dickson (1966) označil tři faktory jako klíčové při výběru dodavatele. Jednalo se o kritéria – kvalita, dodávka v čas a minulý výkon dodavatele, a to bez ohledu na typ nákupní situace. Později se Dempsey (1978) zabýval důležitostmi výběrových kritérií dodavatele v případě nákupu investičních zařízení a modifikovaných nákupů komponent. Výsledkem jsou různá kritéria pro tyto dva druhy nákupu, což naopak potvrzuje rozdílnost výběrových kritérií dle nákupní situace. V případě investičního zařízení byla respondenty jako důležitá označena kritéria – schopnost dodat, technická schopnost a kvalita (technická schopnost je Dempseyem považována za velmi podobnou kritériu minulý výkon dodavatele). V případě modifikovaných nákupů komponent se jako důležitá ukázala kritéria – schopnost dodat, kvalita a cena.

**H12: Předpokládám, že čím bude kvalita při výběru dodavatele důležitější, tím bude podnik konkurenceschopnější.**

**H13: Podniky, u kterých je kvalita důležitější než cena budou konkurenceschopnější**

Lze se domnívat, že podniky si uvědomují důležitost ceny dodávek z pohledu snahy o minimalizaci nákladů, tak si uvědomují potřebu kvality dodávaných produktů s ohledem na skutečnost, že kvalita dodávek je jedním z předpokladů kvalitních výstupů i pro zákazníky.

Nejmenší shoda v odpovědích na důležitost kritérií byla u kritéria „certifikát jakosti dodavatele“ a „soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR)“. Nejpočetnější hodnotou (modem) v případě těchto odpovědí byla hodnota 3 (střední důležitost).

Tomek a Hofman (1999, str. 47) uvádí, že cena je nákupním kritériem hlavně v případě standardních produktů. V případě ostatních produktů, technicky náročnějších, podniky upřednostňují kritéria jiná. Tomek mezi dalšími kritérii uvádí kvalitu resp. schopnost dodavatele uspokojit požadavky na kvalitu, schopnost vyhovět požadavkům na termín dodávky, technické parametry produktu, možnost reklamace v případě nekvalitního provedení, předešlé zkušenosti při uzavírání smluv a realizaci dodávek dodavatelem a kapacita, kvalita a technologická úroveň výrobních zařízení dodavatele.

**H14: Míra specifičnosti nakupovaných dodávek bude mít vliv na důležitost kritérií výběru dodavatele – na cenu, která bude v případě standardizovaných produktů důležitější než v případě specifických dodávek.**

**H15: Kvalita bude důležitější u podniků s vyšší mírou specifičnosti produktů, než u podniků s převahou standardizovaných dodávek.**

Dle modelu vnímaného rizika je nákupní chování funkcí vnímaného či očekávaného rizika. Míra tohoto rizika je dána druhem nákupní situace, charakteristikami rozhodovatele a prostředím pro rozhodování uvnitř podniku. Hakånsson a Wootz (1975) se podrobněji zabývají pouze jedním z prvků a jeho vlivem na nákupní chování. Jedná se o druh nákupní situace. Nákupní situace je charakterizována nejistotou prostředí a hodnotou následků ve prospěch určitého rozhodnutí. Nejistota prostředí se utváří ve 3 dimenzích, a to nejistota v potřebě (jedná se o nejistotu v tom, zda byla potřeba nakupujícím správně definována – pozn. autora) technickým zázemím, nejistota spojená s trhem vstupů a jako třetí nejistota v transakcích mezi nakupujícím a prodávajícím. Nejistota v potřebě je závislá na míře standardizovanosti produktu. Čím je nakupovaný produkt standardnější, tím je potřeba a její definice jistější. Čím lépe mohou být jednotlivé složky objednávaného produktu specifikovány a měřeny v čase nákupu, tím menší je nejistota dané potřeby. Nejistota se zmenšuje v případě, že nakupující má již zkušenosti s nakupovaným produktem. Autoři si kladli několik hypotéz týkajících se nejistoty potřeby jako závisle proměnné a nezávislých proměnných jako byli vzdálenost dodavatele (zahraniční dodavatelé - myšleno autory), velikost dodavatele, kvalita, cena, dlouhodobost vztahu. Výsledkem experimentu ve 42 podnicích je to, že vzdálenost resp. lokalizace dodavatele se ukázala jako jedna z nejdůležitějších charakteristik v situacích s vysokou nejistotou potřeb. Nakupující je v nejmenší míře ovlivněn velikostí dodavatele. Velmi malý počet respondentů reagovalo na rozdíly kvality. Cena vykazovala vyšší důležitost. Cena byla důležitá hlavně v situacích s nízkou nejistotou potřeb. Pokud respondenti reagovali na rozdíly v kvalitě dodavatelů, pak se jednalo o spíše o situace s vysokou nejistotou potřeb. U ostatních faktorů se závislost neprojevila.

## 4. FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI ZA DODAVATELE

### 1.1. Stabilita dodavatele

Stabilita dodavatelů je původně ordinální proměnnou nabývající hodnoty od 1 do 5 v případě současného stavu a hodnot od 1 do 3 v případě minulého trendu. Jednotliví respondenti hodnotili stabilitu pro jednotlivé typy dodavatelů. Byla použita typologie z předchozí otázky. Vzhledem k problému dvojité typologie dodavatele (viz předchozí bod) jsme se rozhodli, že nebudeme vyhodnocovat odpovědi jednotlivě, ale zjistíme, jaká je stabilita dodavatelů obecně, a to na základě aritmetického průměru hodnot stability pro jednotlivé typy dodavatele. Proměnná takto vytvořená je spojitou proměnnou, a to jak u stávající stability (nabývá hodnoty od 1 do 5), tak minulého trendu stability (nabývá hodnoty od 1 do 3, kde 1 znamená „nastával pokles“, 2 „veličina zůstávala stejná“, 3 „veličina převážně rostla“).

**H1: S rostoucí stabilitou dodavatelů roste konkurenceschopnost podniku (vychází z teze dlouhodobého budování vztahu s dodavatelem).**

Pokud se podíváme na průměrné hodnoty minulého trendu ve stabilitě pro jednotlivé klastry, pak rozdíly v průměrných hodnotách nenaznačují výrazný rozdíl mezi klastry. Tutéž skutečnost potvrzuje i velice nízká statistická významnost Pearsonova koeficientu korelace, který navíc vykazuje velmi nízkou sílu. V případě stávající stability dodavatelů jsou rozdíly v průměrných hodnotách jednotlivých klastrů poněkud větší. Navíc Pearsonův koeficient korelace pro intervalové proměnné dosahuje nízkou až střední sílu vztahu (-0,120) se statistickou významností 0,013. S rostoucí stabilitou dodavatelů roste úspěšnost podniků. **Hypotéza H1 byla tedy potvrzena pro stávající stabilitu dodavatelů.**

Tabulka č. 2: Stávající stabilita dodavatelů v průměru za jednotlivé shluky

shluk	počet	průměr	sm. odchylka	Std. chyba
<b>1,00</b>	120	4,0146	0,72774	0,06643
<b>2,00</b>	80	3,7813	0,71038	0,07942
<b>3,00</b>	183	3,7523	0,74630	0,05517
<b>4,00</b>	41	3,8354	0,72612	0,11340
<b>celkem</b>	424	3,8400	0,73849	0,03586

Zdroj: vlastní zpracování

## **H2: Stabilita dodavatelů je ovlivněna odvětvím, ve kterém podnik působí.**

Podívejme se nyní, jestli existuje vztah mezi stabilitou dodavatelů a odvětvím, ve kterém podnik působí. Zde rozdíl existuje. Procedura ANOVA potvrzuje statisticky významný rozdíl v rozptylech. (0,001) Ve zpracovatelském průmyslu je stabilita dodavatelů vyšší než v případě stavebnictví. **H2 byla také potvrzena.** Tato skutečnost by při zohlednění potvrzení hypotézy H1 znamenala, že podniky ve zpracovatelském průmyslu jsou konkurenceschopnější. V našem vzorku podniků tomu tak není, proto je vhodné přejít k následující hypotéze.

Tabulka č. 3: Stávající stabilita dodavatelů ve vztahu k odvětví

stávající stabilita dodavatelů	počet	průměr	sm. odchylka	Std. chyba
<b>zpracovatelský průmysl</b>	342	3,8960	0,73913	0,03997
<b>stavebnictví</b>	82	3,6067	0,69269	0,07649

Zdroj: vlastní zpracování

## **H3: Vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností podniku je ovlivněn odvětvím, ve kterém podnik působí.**

Dále předpokládám, vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností podniku, který je dán dynamikou, či mírou nejistoty v daném prostředí. V prostředí s větší dynamikou bude vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností významnější. Podívejme se, jaký je vztah mezi proměnnými, pokud přidáme třetí proměnnou – odvětví. V případě zpracovatelského průmyslu je vztah silnější a statistická významnost vyšší (Pearsonovo Rho je -0,144). V případě stavebnictví je síla vztahu -0,126 se signifikancí 0,260. Hodnota statistické významnosti je ovlivněna nižším počtem pozorování v rámci stavebnictví (ve stavebnictví 82 odpovědí, ve zpracovatelském průmyslu 349). **Hypotézu H3 lze považovat za potvrzenou.**

## **H4: V případě převahy specifických dodávek bude dodavatel vykazovat vyšší stabilitu než v případě nespécifických dodávek.**

Specifičnost je také spojitou proměnnou (viz následující podkapitola). Specifičnost (a to vyjádřená podílem specifických dodávek na celkových dodávkách, podílem velmi specifických dodávek na

specifických dodávkách a minulým trendem podílu specifických dodávek) se neukázala jako faktor mající vliv na stabilitu dodavatelů. Hypotéza H4 nebyla potvrzena.

## **H5: V případě rostoucí specifičnosti dodávek bude silnější vztah mezi stabilitou dodavatele a konkurenceschopností podniku.**

Už z provedených analýz je zřejmé, že tento vztah nebude statisticky potvrzen. Síla mezi proměnnou stabilita a konkurenceschopnost v závislosti na specifičnosti produktu zůstala téměř zachována jako v případě, že není zapojena kontrolní proměnná specifičnost produktu. Vztah mezi stabilitou a konkurenceschopností je z toho pohledu pravým vztahem. Hypotéza H5 nebyla potvrzena.

## 1.2. Specifičnost

Nyní přistupme ke specifičnosti dodávek ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Předpokládám, že specifičnost dodávek jako taková nemá vliv na konkurenceschopnost podniku. Specifičnost je spíše faktorem, který by měl být zohledněn při následném manažerském rozhodování. Předpokládám, že specifičnost dodávek je z velké míry dána odvětvím či oborem, ve kterém podniky působí. Domnívám se, že je dána externími podmínkami a nemůže být faktorem, který umožňuje podniku uspět v soutěži s jinými podniky<sup>6</sup>, které působí ve stejném odvětví či oboru.

### **H6: Objem specifických dodávek nemá vliv na konkurenceschopnost podniku.**

Jedná se o vztah mezi intervalovou a ordinální proměnnou, lze proto použít koeficient Pearsonova Rho. Vztah mezi proměnnými není statisticky signifikantní a síla vztahu mezi proměnnými je velice nízká. Potvrzuje se tedy, že specifičnost jako taková nemá vliv na konkurenceschopnost podniku.

Tabulka č. 4: Vztah mezi konkurenceschopností a specifičností dodávek

	procento celkových specifických dodávek na dodávkách celkem	procento velmi specifických dodávek x181 na celkových specifických dodávkách
Pears. korelace	-0,051	-0,023
signif. (2-stranná)	0,305	0,686
počet	412	310

Zdroj: vlastní zpracování

### **H7: Odvětví je faktorem, které ovlivňuje míru specifičnosti nakupovaných dodávek.**

Nyní se dostáváme k tomu, zda míra specifičnost dodávaných produktů je předurčena odvětvím, ve kterém podnik působí.

Odvětví je nominální proměnnou (lze použít hrubé rozdělení na odvětví průmyslu a odvětví stavebnictví), specifičnost je proměnnou intervalovou. Nabízí se použití koeficientu Eta a procedury ANOVA. Byl potvrzen statisticky významný rozdíl mezi průměrnou hodnotou

<sup>6</sup> Definice konkurenceschopnosti dle Blažek a kol, Vývojové tendence podniků 2005

podílu velmi specifických dodávek na celkových specifických (0,08) a specifických dodávek na celkových dodávkách (0,078) v rámci jednotlivých odvětví při hrubém členění odvětví. Síla vztahu měřená pomocí Ety byla 0,341 v případě velmi specifický dodávek a 0,261 v případě specifických dodávek. Pokud při zjišťování vztahu mezi odvětvím a specifičností produktu použijeme hrubší členění odvětví na stavebnictví a zpracovatelský průmysl, jako statisticky signifikantní se ukázal pouze vztah mezi odvětvím a podílem velmi specifických dodávek na specifických dodávkách. Signifikance dosahuje horší hodnoty (0,032) a Eta dosahuje nižší síly (0,122), je tedy vhodnější členit podniky do odvětví v jemnějším měřítku.

Tabulka č. 5: Průměrná specifičnost dodávek

		procento celkových specifických dodávek na dodávkách celkem	procento velmi specifických dodávek x181 na celkových specifických dodávkách	Specifičnost dodávek v minulosti
<b>zprac. průmysl</b>	průměr	46,7560	0,4632	2,1923
	počet	336	249	338
	sm. odchylka	41,42276	0,41774	0,44422
<b>stavební ctví</b>	průměr	41,1711	0,3369	2,1447
	počet	76	61	76
	sm. odchylka	36,43419	0,38302	0,42281
<b>celkem</b>	průměr	45,7257	0,4384	2,1836
	počet	412	310	414
	sm. odchylka	40,56475	0,41361	0,44025

Zdroj: vlastní zpracování

Odvětví je faktorem které ovlivňuje podíl velmi specifický dodávek na celkových specifických dodávkách. **Hypotézu H7 jsme potvrdili.**

**H8: V rámci odvětví budou konkurenceschopnější podniky s větší mírou specifických dodávek.**

Vztah mezi konkurenceschopností podniku a specifičností dodávek nebyl nalezen. Vztah se neukázal jako statisticky signifikantní a dosahuje velice nízké síly.

### 1.3. Teritorium dodavatele

Respondenti odpovídali na otázku procentního podílu dodávek ze zahraničí. Proměnná je proměnnou intervalovou. Dále byl zjišťován trend v podílu zahraničních dodavatelů (1 značí klesající podíl zahraničních dodavatelů, 2 značí stabilní počet zahraničních

dodavatelů, 3 značí rostoucí podíl zahraničních dodavatelů na celkových dodávkách). Jedná se o ordinální proměnnou.

**H9: Podniky s převahou zahraničních dodávek jsou konkurenceschopnější.**

Vztah se nepotvrdil ani pro ordinální proměnnou (trend v podílu zahraničních dodavatelů) ani pro intervalovou proměnnou vyjadřující stávající podíl zahraničních dodávek na celkových dodávkách. Vztah mezi proměnnými nenabýval statistické signifikance a síla vztahu byla velmi nízká. Hypotézu H9 jsme nepotvrdili.

**H10: Míra specifičnosti dodávek ovlivňuje vztah mezi počtem zahraničních dodávek a konkurenceschopností.**

Vztah jsem ověřovala pomocí parciálních korelací. Hypotéza se nepotvrdila. Specifičnost není proměnnou, která by zesilovala vztah mezi zemí původu dodavatele a konkurenceschopností.

**H11: Domnívám se, že podniky vlastněné zahraničním vlastníkem budou inklinovat více k dodávkám ze zahraničí.**

Podniky jsou dle původu země vlastníků rozděleny na podniky s vlastníkem z ČR, podniky s vlastníkem ze zahraničí, podniky s vlastníkem jak ze zahraničí tak z ČR. Aritmetický průměr nasvědčuje, že podniky s vlastníkem ze zahraničí opravdu ve větší míře pořizují dodávky ze zahraničí.

Tabulka č. 6: Procento dodávek ze zahraničí v průměru

země původu vlastníka		teritorium dodavatele - Zahraničí - minulý trend	teritorium dodavatele - Zahraničí – stávající situace
<b>CZ</b>	průměr	2,1700	20,5709
	počet	200	261
	sm. odchylka	0,49225	24,59186
<b>zahraniční</b>	průměr	2,1081	48,8025
	počet	74	81
	sm. odchylka	0,48449	32,45128
<b>CZ+zahraniční</b>	průměr	2,0833	50,1429
	počet	12	14
	sm. odchylka	0,51493	32,11004
<b>celkem</b>	průměr	2,1503	28,1573
	počet	286	356
	sm. odchylka	0,49038	29,60779

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Bonferroniho testu či Tukey HSD lze zjistit, zda je rozdíl v průměrech pro jednotlivé skupiny statisticky významný. Výsledky napovídají, že jakmile je v podniku zahraniční vlastník, a to bez ohledu zda je tam i český, pak jsou dodávky ve větší míře pořizovány ze zahraničí.

Tabulka č. 7: Dodávky ze zahraničí v závislosti na zemi vlastníka podniku

	země původu vlastníka	země původu vlastníka	rozdíl v průměrech	st. významnost
Tukey HSD	<b>CZ</b>	zahraniční	-28,23155	0,000
		CZ+zahraniční	-29,5719	0,000
	<b>zahraniční</b>	CZ	28,23155	0,000
		CZ+zahraniční	-1,34039	0,984
	<b>CZ+zahraniční</b>	CZ	29,57194	0,000
		zahraniční	1,34039	0,984
Bonferroni	<b>CZ</b>	zahraniční	-28,23155	0,000
		CZ+zahraniční	-29,57194	0,000
	<b>zahraniční</b>	CZ	28,23155	0,000
		CZ+zahraniční	-1,34039	1,000
	<b>CZ+zahraniční</b>	CZ	29,57194	0,000
		Zahraniční	1,34039	1,000

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotézu o vztahu mezi původem země vlastníka a původem země dodavatele lze potvrdit. Je-li alespoň jeden vlastníků ze zahraničí, vzrůstá procento podílu dodávek od zahraničního dodavatele. Hypotézu **H11 jsme potvrdili**.

#### 1.4. Výběr dodavatele

Tabulka č. 8: Přehled kritérií výběru dodavatele z dotazníku

<b>Kritéria výběru dodavatele</b>
Minulý trend důležitosti ceny
Důležitost ceny
Minulý trend důležitosti kvality
Důležitost kvality
Minulý trend důležitosti kritérií při výběru dodavatele v průměru
Důležitost kritérií výběru dodavatele v průměru
Minulý trend významnosti ceny proti ostatním kritériím v průměru
Minulý trend významnosti platebních podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti ostatních dodacích podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti kvality produktů proti průměru

Minulý trend významnosti certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Minulý trend významnosti doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Minulý trend významnosti referencí jiných odběratelů proti průměru
Minulý trend významnosti souladu s Vaší politikou CSR proti průměru
Významnost ceny proti průměru
Významnost platebních podmínek proti průměru
Významnost ostatních dodacích podmínek proti průměru
Významnost kvality produktů proti průměru
Významnost certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Významnost doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Významnost referencí jiných odběratelů proti průměru
Významnost souladu s Vaší politikou CSR proti průměru

Zdroj: vlastní zpracování

### **H12: Předpokládám, že čím bude kvalita jako kritérium při výběru dodavatele důležitější, tím bude podnik konkurenceschopnější.**

Hypotézu se nepodařilo potvrdit. Pro verifikaci hypotézy bylo použito Pearsonovo Rho a procedury ANOVA pro porovnání průměrů. Pearsonovo Rho dosahuje velmi nízké hodnoty síly vztahu, která není statisticky významná. Neexistuje vztah mezi důležitostí kritéria kvalita při výběru dodavatele a konkurenceschopností podniku. Pokud se podívám ne primární analýzu dat, zjistíme, že jako nejdůležitější se ve vzorku zkoumaných podniků<sup>7</sup> při výběru dodavatele jeví kritérium „kvalita produktů“ a „cena produktů“. U obou kritérií dosahuje modus i medián hodnoty 5, tzn. nejvyšší možné důležitosti. Navíc tato kritéria dosahují nejnižší hodnoty směrodatné odchylky v porovnání s ostatními kritérii, tzn. že podniky odpovídaly na důležitost kritérií nejméně odlišně. Lze se domnívat, že podniky si uvědomují důležitost ceny dodávek z pohledu snahy o minimalizaci nákladů, tak si uvědomují potřebu kvality dodávaných produktů s ohledem na skutečnost, že kvalita dodávek je jedním z předpokladů kvalitních výstupů i pro zákazníky a není již faktorem, který by podniky odlišoval resp. přístup k němu.

Jako statisticky signifikantní dle Pearsonovy korelace se jevil vztah mezi konkurenceschopností podniku a významností kritéria **platební podmínky** (pro stávající situaci. Síla vztahu je 0,159 se statistickou významností 0,001. Platí tedy, že podniky u nichž je důležitost tohoto kritéria větší než průměrná důležitost vzhledem k ostatním kritérii, dosahují nižší konkurenceschopnosti. Méně úspěšné podniky přisuzují tomuto kritériu vyšší důležitost než podniky úspěšné. Dalším kritériem,

<sup>7</sup> Jedná se o data získaná dotazníkovým šetřením realizovaným v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky na ESF MU. Výsledná matice podrobovaná analýze obsahuje data ze 432 podniků ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Jedná se o podniky s počtem zaměstnanců nad 50.

keré má vztah ke konkurenceschopnosti podniku se statistickou významností 0,074, avšak síla vztahu je pouze -0,087, je soulad dodavatele s politikou CSR podniku. U tohoto výběrového kritéria panovala nejmenší shoda v odpovědích (spolu s kritériem „certifikát jakosti dodavatele“). Nejpočetnější hodnotou (modem) v případě těchto odpovědí byla hodnota 3 (střední důležitost). V průměru dosáhlo kritérium „soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR)“ nejnižší důležitost následovano kritériem „doba působení dodavatele na trhu“. Čím větší přisuzuje podnik důležitost kritériu soulad chování dodavatele s politikou CSR podniku, tím je podnik konkurenceschopnější. Síla vztahu však není příliš silná.

**H13: Podniky, u kterých je kvalita důležitější než cena, budou konkurenceschopnější.**

Pro 143 podniků je kvalita důležitější než cena, pouze 51 podniků uvedlo že je cena důležitější a 232 podniků přikládá kritériím stejnou důležitost. Podívejme se na úspěšnost těchto podniků. V rámci klastru 1 je pro 33 % podniků kvalita důležitější než cena, u klastru 2 je to pro 28 %, u třetího klastru je pak zase procento vyšší, a to 37 % a u klastru 4 je to opět okolo 28 %. Toto procentní zastoupení napovídá, že neexistuje výrazný rozdíl mezi důležitostmi kritéria kvalita ve vztahu k ceně u úspěšných a méně úspěšných podniků. Vztah nebyl zjištěn ani s použitím koeficientu korelace a ani pomocí ANOVA procedury, tedy porovnáním rozptylů. Hypotéza H13 nebyla potvrzena.

Tabulka č. 9: Důležitost „kvality“ a „ceny“ dle konkurenceschopnosti

shluky		četnost	procentní zastoupení
1,00	kvalita je důležitější	40	33,3
	cena je důležitější	12	10,0
	stejná důležitost	68	56,7
2,00	kvalita je důležitější	23	28,0
	cena je důležitější	15	18,3
	stejná důležitost	44	53,7
3,00	kvalita je důležitější	68	37,4
	cena je důležitější	18	9,9
	stejná důležitost	96	52,7
4,00	kvalita je důležitější	12	28,6
	cena je důležitější	6	14,3
	stejná důležitost	24	57,1

Zdroj: vlastní zpracování

**H14: Míra specifičnosti nakupovaných dodávek bude mít vliv na důležitost kritérií výběru dodavatele – na cenu, která bude**

**v případě standardizovaných produktů důležitější než v případě specifických dodávek.**

Tato hypotéza byla potvrzena. Vztah byl testován na proměnných procento celkových specifický dodávek na dodávkách celkem, procento velmi specifických dodávek na dodávkách celkem a trendem ve specifčnosti v minulých pěti letech. Se silou 0,160 se potvrdil vztah, že čím podnik nakupuje méně specifických dodávek, tím je větší důležitost kritéria cena při výběru dodavatele. Vztah je statisticky signifikantní (0,001). Dále se potvrdilo, že platební podmínky jsou více důležité při standardizovaných dodávkách (síla vztahu 0,120 se statistickou významností 0,035). Naopak v případě, že podnik získává specifické dodávky, pak je pro něj důležitější kritérium Certifikát jakosti dodavatele a v případě velmi specifických dodávek je pak důležitější kritérium reference od jiných dodavatelů. **Hypotéza H14 se pro zkoumaný vzorek podniků potvrdila.**

**H15: Kvalita bude důležitější u podniků s vyšší mírou specifčnosti produktů, než u podniků s převahou standardizovaných dodávek.**

Tato hypotéza se nepotvrdila. Na důležitost kritéria kvalita nemá specifčnost produktů vliv.

## 5. ZÁVĚR

Výsledky provedené analýzy lze shrnout do dvou základních oblastí – faktory řízení vztahů s dodavateli a jejich vliv na konkurenceschopnost; faktory mající vliv na řízení vztahů s dodavateli.

V rámci **první oblasti** bylo zjištěno, že na konkurenceschopnost podniku má z oblasti řízení dodavatelských vztahů vliv stabilita dodavatele, a to v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí. Ostatní faktory (specifičnost dodávaných produktů, teritorium dodavatele, vybraná kritéria výběru dodavatele) na konkurenceschopnost podniku vliv nemají. Podniky udržující dlouhodobé vztahy s dodavateli jsou konkurenceschopnější. Může to být dáno například poklesem transakčních nákladů v případě dlouhodobých vztahů oproti vztahům jednorázovým.

Podniky s větším podílem zahraničních dodávek nedosahují vyšší konkurenceschopnosti. Dodávky ze zahraničí tak nemusíme považovat za něco podstatného pro podnik.

Kvalita a cena jsou obecně považovány za velmi důležitá kritéria při výběru dodavatele a jejich důležitost není vnímána rozdílně podniky konkurenceschopnými od nekonkurenceschopných. Tyto faktory nemají obecně vliv na konkurenceschopnost.

Další, **druhá oblast zjištění**, je spojena s proměnnými, které mají vliv na samotné řízení dodavatelských vztahů. Stabilita dodavatelů je dána odvětvím. Podniky ve zpracovatelském průmyslu vykazují vyšší stabilitu dodavatelů než podniky ve stavebnictví. Tuto skutečnost lze vysvětlit předpokladem vyšší standardizace produktů dodávaných ve stavebnictví oproti zpracovatelskému průmyslu. Tento předpoklad však nelze na základě získaných dat stoprocentně potvrdit. Platí že velmi specifické dodávky jsou ve větší míře zastoupeny ve zpracovatelském průmyslu, navíc rozdíl v odvětvích v zastoupení velmi specifických dodávek je statisticky významný. V případě podílu specifických dodávek na celkových dodávkách však tento rozdíl není významný. Přesto se domníváme, že odvětví má vliv na specifičnost dodávaných produktů.

Dále bylo zjištěno že podniky, u kterých existuje alespoň jeden zahraniční vlastník, inklinují k dodávkám od zahraničního dodavatele. Zde pro doplnění uvádíme, že podíl zahraničních dodávek nemá vliv na konkurenceschopnost podniku, není tedy důležité, z hlediska konkurenceschopnosti, kde podnik produkty pořizuje.

Cena a platební podmínky jsou důležitějšími kritérii u podniků s nižším zastoupením specifických dodávek. Certifikáty jakosti jsou pak naopak důležitější pro podniky s vyšším podílem specifických dodávek. Kvalita je důležitá pro všechny podniky, bez rozlišení na specifičnost dodávaných produktů.

Provedená analýza má svá omezení. Je třeba poznamenat že vycházíme z konkurenceschopnosti určené na základě finančních dat do roku 2006, otázky však byly kladeny až po tomto roce. To znamená, že existuje časový nesoulad mezi příčinou a následkem. Lepší vypovídací schopnost tak má minulý trend ve vztahu k námi určené konkurenceschopnosti.

Dále se nabízí možnost provést tytéž analýzy se zohledněním velikosti podniku, životního cyklu podniku a dalších ostatních faktorů mající vliv na vztah mezi řízením dodavatelských vztahů a konkurenceschopností v podniku.

## 6. POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021044562.

COUSINS, P.D. – STANWIX, E. (2001): It's a matter of confidence! A comparison of relationship management between Japanese- and UK non-Japanese-owned vehicle manufacturers. In: *International Journal of Operations and Production Management.*, str. 1160–1179.

DEMPSEY, W. (1978): Vendor Selection and the Buying Process. In: *Industrial Marketing Management*, 7, str. 257–267, 1978.

DICKSON, G. W. (1966): An analysis of vendor selection system and decisions. In: *Journal of Purchasing*, 2(1), str. 5-17, 1966.

FAWCETT, S. E.(2000): Purchasing: Acquiring the best inputs. *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, Kluwer Academic Publishers, 2000.

GADDE, L. E .– HÅKANSSON, H. (2002): Supply network strategies. John Wiley & Sons, Ltd.: Chichester., 2002.

HAKANSSON, H. – WOOTZ, B. (1975): Supplier selection in an international environment - an experimental study. In: *Journal of Marketing Research*, 12, str. 46-51, 1975.

KUBÁTOVÁ, E. (2006): Řízení dodavatelských vztahů z pohledu odběratele. In: *Vývojové tendence podniků II*, Svazek 1, Brno, ESF MU, 2006.

KUBÁTOVÁ, E. (2007) Centralizace nákupu v ČR. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, č. 32, 2007.

MIN, H. – GALLE, W. P.(1991): International purchasing strategies of multi-national U.S. firms. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, str. 9-18, 1991).

MONCZKA, R. M. – L. C. GIUNIPERO (1984): International Purchasing: Characteristics and Implementation. In: *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20,4, str. 2-9, 1984.

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

NENADÁL, J. (2001): Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001.

PORTER, M.E (1995): Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1995.

ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008.

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