

Petr Suchánek  
Milan Sedláček  
Jiří Špalek  
Petra Štamfestová

# Kvalita jako faktor konkurence- schopnosti podniku

MASARYKOVA UNIVERZITA



Milan Sedláček, Petr Suchánek, Jiří Špalek, Petra Štamfestová  
**KVALITA JAKO FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU**



**muni**  
**PRESS**

Knihu recenzoval:  
Doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Petr Suchánek  
Milan Sedláček  
Jiří Špalek  
Petra Štamfestová

# Kvalita jako faktor konkurence- schopnosti podniku

MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BRNO 2011

© 2011 Milan Sedláček, Petr Suchánek, Jiří Špalek, Petra Štamfestová  
© 2011 Layout Eva Lufferová, Radka Vyskočilová  
© 2011 Masarykova univerzita

DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-5688-2011

ISBN 978-80-210-5688-6

# OBSAH

ÚVOD .....	7
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A JEJICH VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ .....	9
2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY .....	15
3 METODIKA VÝZKUMU .....	27
3.1 Dotazník a jeho vyhodnocení .....	27
3.2 Vyhodnocení finanční situace podniků a shlukování .....	29
4 VÝSLEDKY HODNOCENÍ KVALITY PODNIKŮ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	33
4.1 Výsledky šetření v roce 2009 .....	33
4.1.1 Charakteristika zkoumaného vzorku .....	33
4.1.2 Výsledky hodnocení kvality podniků v roce 2009 .....	34
4.1.3 Diskuse .....	50
4.2 Výsledky šetření v roce 2010 .....	54
4.2.1 Charakteristika zkoumaného vzorku .....	54
4.2.2 Výsledky hodnocení kvality podniků v roce 2010 .....	55
4.2.3 Diskuse .....	68
4.3 Výsledky šetření v roce 2011 .....	72
4.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku .....	72
4.3.2 Výsledky hodnocení kvality podniků v roce 2011 .....	73
4.3.3 Diskuse .....	87
5 KOMPARACE DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ .....	93

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>101</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>103</b>
Publikace a články .....	103
Zákony, vyhlášky a normy .....	111
Internetové zdroje .....	111
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>113</b>
Příloha č. 1: Dotazník k výzkumu vztahu kvality a konkurenceschopnosti v roce 2009 .....	113
Příloha č. 2: Dotazník k výzkumu vztahu kvality a konkurenceschopnosti v roce 2010 .....	119
Příloha č. 3: Dotazník k výzkumu vztahu kvality a konkurenceschopnosti v roce 2011 .....	125



## ÚVOD

Publikace se věnuje problematice, která není běžně v české literatuře řešena. Existuje samozřejmě řada studií, která se zabírá kvalitou nebo výkonností a konkurenceschopností (blíže viz kapitola 1), nicméně neexistují specializované studie věnující se vztahu kvality, výkonnosti a konkurenceschopnosti v podmínkách České republiky. Naším záměrem je tedy přispět k zaplnění tohoto bílého místa.

Důvodem našeho optimismu je i skutečnost, že předložená publikace neobsahuje výzkum příslušné problematiky v jediném roce, ale završuje tříleté výzkumné aktivity autorů v této oblasti. Díky tomu je možné sledovat nejen úroveň kvality, její vnímání podniky a její vztah k výkonnosti a konkurenceschopnosti v jednotlivých letech, ale také je možné sledovat vývoj a změnu zkoumaných veličin v čase (i v kontextu hospodářské krize, ke které v průběhu výzkumu došlo).

Na základě dříve provedených výzkumů je možné doložit, že většina podniků v České republice chápe kvalitu svého produktu či služby jako nadprůměrnou. Současně si přitom tyto podniky uvědomují pozitivní vliv nadstandardní kvality svého produktu na svoji podnikovou konkurenceschopnost (více viz Blažek et al., 2009). V tomto světle se tak publikace zaměřuje na analýzu specifik vnímání a řízení kvality v české ekonomice (s důrazem na průmyslové podniky a podniky služeb).

Zatímco mezi průmyslovými podniky se již dávno prosadily různé systémy certifikace kvality, velmi často v podobě norem ISO (blíže viz např. International organization for standardization,

2010), použití certifikátů kvality v rámci sektoru služeb je stále předmětem diskuzí (blíže viz Informace o Národním systému kvality služeb v cestovním ruchu, 2010). Tento rozdílný přístup v implementaci standardizovaných norem řízení kvality do velké míry souvisí s rozdílným vnímáním kvality jako takové.

Cílem publikace je tedy analyzovat a porovnat kvalitu podniků z vybraných odvětví ekonomiky ČR včetně vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost těchto podniků. Ke splnění hlavního cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- analyzovat způsob chápání kvality, konkurenceschopnosti, výkonnosti a spokojenosti zákazníků podniků včetně vzájemných vazeb,
- analyzovat způsob řízení kvality,
- analyzovat vliv kvality na výkonnost a konkurenční schopnost podniku.

První kapitola publikace je věnována vymezení základních pojmů, které jsou v práci používány. Druhá kapitola se zaměřuje na teoretické ukotvení interakce kvality a podnikové výkonnosti a konkurenceschopnosti pomocí analýzy současné tuzemské a především světové literatury. Po vytvoření dostatečného teoretického předpolí následuje vysvětlení metodiky, která byla využita v rámci primárního výzkumu, a to jak v oblasti vnímání kvality u podniků z příslušných odvětví, tak i významu, jaký tyto podniky přisuzují vazbě mezi kvalitou produktu či služby a výkonností a konkurenceschopností podniku samotného. Výsledky tohoto výzkumu včetně diskuse za jednotlivé roky jsou představeny v kapitole čtvrté. Pátá část publikace se soustředí na komparaci výsledků získaných výzkumem v jednotlivých letech, vyvození závěrů z těchto výsledků a představení dalších možných směrů výzkumu této problematiky.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A JEJICH VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ

S ohledem na to, že kvalita a zejména konkurenceschopnost jsou pojmy, které lze chápat a definovat dosti různorodě, je vhodné se nejprve věnovat konkrétnějším (a z hlediska vymezení užším) pojmům, s jejichž pomocí pak bude definování a chápání kvality a konkurenceschopnosti pochopitelnější a jasnější. Těmito pojmy jsou výkonnost, úspěšnost a efektivnost.

**Výkonnost** podniku je v současné literatuře vyjadřována pomocí celé řady ukazatelů. Nejčastějším přístupem je přitom využití finančních ukazatelů, které vycházejí z účetních výkazů společnosti. Mezi tyto nástroje měření výkonnosti lze zařadit rentabilitu investic (ROI – return on investment), kterou ve své práci využívají například Duchesneau s Gartnerem (Duchesneau, Garnetner, 1990) nebo Smith, Bracker a Miner (Smith, Bracker, Miner, 1987). Dalšími často používaným ukazatelem tohoto druhu je rentabilita tržeb (ROS – return on sales), kterou pro vyjádření výkonnosti podniku hodnotil ve své práci např. Kean (Kean, 1998). V neposlední řadě lze evidovat velkou skupinu autorů, mezi které patří např. Richard (Richard, 2000) či Barney (Barney, 1997), kteří pro tento účel sledují rentabilitou vlastního kapitálu (ROE – return on equity). V praxi se však lze setkat se situacemi, kdy není možné tato finanční data relevantním způsobem získat (např. neexistuje finanční historie společnosti). V tom případě se běžně používají alternativní způsoby hodnocení výkonnosti např. pomocí počtu zaměstnanců (Orser, Hogarth, Riding 2000, Mohr, Spekman 1994, Robinson, Sexton 1994, Srinavasan, Woo, Cooper 1994, Loscocco,

Leicht 1993, Davidson 1991, O'Farrel 1986). Nefinanční měřítka hodnocení výkonnosti pak dále používá i Neely (Neely 2008).

Výše uvedené metody jsou z hlediska své podstaty statické, proto se někteří autoři raději zaměřují na dynamické hodnocení výkonnosti. Zpravidla jsou v těchto případech opět využívány již zmíněné finanční ukazatele, u kterých je v tomto případě sledován vývoj v čase. Konkrétně se využívá např. vývoj rentability investic v čase (Miller, Wilson, Adams 1988), průběh výnosů na zaměstnance (Johannison 1993, Bade 1986) nebo trend celkového příjmu podnikatele (Denison and Alexander 1986, Dollinger 1985, Sexton, Robinson 1989, Smith, Bracker, Miner 1987).

Mnoho odborných publikací současně zdůrazňuje fakt, že optimální je kombinace více různých ukazatelů (viz např. ukazatele uvedené v tabulce č. 1). Pouze takto cíleně vytvořené kombinace jednotlivých hledisek totiž zaručují komplexní zhodnocení výkonnosti daného podniku (Westhad, Wright, Ucbaseran 2001, Kalleberg, Leicht 1991, Birley, Westhad 1990). Jako příklad takto konstruovaného indexu výkonnosti lze uvést metodu využitou Haberem a Reichelem (Haber, Reichel, 2005), kteří sestavili matici hodnocení výkonnosti podniku, v daném případě dosahující nejvyšší vypovídací hodnoty v rámci hodnocení malých podniků.

**Tabulka č. 1: Matice hodnocení výkonnosti podniku**

Dlouhé období	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst výnosů</li> <li>• Růst počtu zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj a růst</li> <li>• Obchodní síla</li> <li>• Schopnost vytvářet zisk v dobách geopolitické krize</li> </ul>
Krátké období	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výnosy</li> <li>• Počet zaměstnanců</li> <li>• Výnos na zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojenost zákazníků</li> <li>• Ziskovost ve srovnání s konkurenty</li> </ul>
	Objektivní	Subjektivní

Zdroj: Haber, Reichel 2005

**Úspěšnost** podniku je nutno poměřovat dosažením jeho cílů, resp. stupněm dosažení cílů. Tyto cíle však mohou být jak peněžní, tak ekonomické nebo mimoekonomické. Pokud omezíme úspěšnost podniku na dosažení peněžních a ekonomických cílů, lze tento pojem ztotožnit s pojmem výkonnost. Kritériem, respektive měřítkem úspěšnosti je totiž tvorba hodnoty, respektive schopnost tvorby hodnoty (Neumaier, Neumaierová, 2002). Schopnost tvorby hodnoty je však zároveň měřítkem výkonnosti, takže v tomto smyslu je možno oba pojmy považovat za synonyma.

Dalším frekventovaným pojmem, který vyžaduje alespoň stručný rozbor je **efektivnost**. Tu lze všeobecně chápat jako optimální účinnost zdrojů, prostředků a výsledků pracovní lidské činnosti při využívání objektivních zákonů přírody, společnosti a myšlení na dosáhnutí společensky užitečných cílů (Komárek, 1973). Efektivnost lze chápat ve velice úzkém rámci, daném pouze kvantifikovatelnými ekonomickými veličinami, ale lze zavádět i takové druhy efektivnosti, které v sobě obsahují všechny myslitelné mimoekonomické vlivy, jež jsou velmi obtížné či nijak kvantifikovatelné.

V nejobecnějším slova smyslu znamená efektivnost účinnost, resp. účinnost s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů (Heyne, 1991). V ekonomii je efektivností míněna optimální účinnost zdrojů používaných při vytváření statků a služeb. Tento vztah je možno v zásadě vyjádřit dvěma způsoby, poměrem nebo rozdílem, přičemž většina autorů se přiklání k chápání efektivnosti jako poměru (Komárek, 1973). Matematicky lze tedy efektivnost vyjádřit jako poměr mezi efektem a náklady na jeho dosažení, tedy jako poměr výstupů a vstupů.

Vzhledem k tomu, že výstupem podniku je hodnota, je zřejmé, že efektivnost je, respektive může být, kritériem výkonnosti, respektive úspěšnosti. Absolutní výše této hodnoty se přitom běžně vztahuje a relativizuje ke zvolené bázi, kterou jsou obecně vstupy (např. ve formě nákladů nebo vloženého majetku, vložených zdrojů do podniku apod.). Z tohoto pohledu je tak možno pojmy