

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 Duchesnau s Gartnerem (Duchesnau, 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 obtížně 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

**efektivnost, výkonnost a úspěšnost** (v užším smyslu) považovat za synonyma.

V rámci tohoto teoretického rámce, respektive takto definovaných pojmů, je možné definovat také pojem **konkurenceschopnosti**. Tu lze vyjádřit jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo danou konkurenční výhodu umí vhodně uplatnit a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Je přitom otázka, jakým způsobem konkurenceschopnost posuzovat. Je možno využít např. různých strategických analýz jako jsou SWOT analýza, Porterův model apod. (Pitra, 2001). Lze však také využít metod založených na multifaktorové analýze jako např. Blažek (Blažek a kol., 2009) nebo Li (Li, Skitmore, Wong, Cheng, 2009).

Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost podniku souvisí s jeho vizí budoucnosti a od této vize se odvíjí podnikatelská strategie (kterou do podniku vkládá vlastník), nabízí se možnost zjišťování konkurenceschopnosti přes hodnotu, resp. velikost hodnoty podniku. Z tohoto pohledu tak konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost a mělo by platit, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný, tedy tvoří hodnotu s tím, že pokud jeho konkurenceschopnost roste, roste také hodnota podniku.

Vzhledem k tomu, že tvorba hodnoty je spojena s výstupem podniku, je zřejmé, že také konkurenceschopnost musí být spojena s tímto výstupem. Výstup je přitom předurčen produktem, resp. kvalitou produktu. **Kvalita** přitom může být definována, jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2002). Kvalitou produktu je tedy myšlena nejen technická vyspělost (ve smyslu technologie výroby eventuálně způsobu a úrovně poskytnutí služby a technické vyspělosti nebo sofistikovanosti produktu), ale zejména schopnost uspokojit požadavky zákazníků. Přitom platí, že čím více je produkt v souladu s požadavky zákazníka, tím je kvalitnější.

V rámci vymezení pojmu kvalita, je však nezbytné poznamenat, že neexistuje jediná správná definice toho, co to kvalita vlastně je. Např. Garvin (Garvin, 1987, Garvin, 1984) definuje pět základních stavebních kamenů kvality současně s jejich osmi dimenzemi, jejichž naplňování je kritické, aby se vůbec o jakési kvalitě, ať již produkce či dokonce samotného podniku, dalo uvažovat. Při empirickém ověřování vztahů mezi aplikací managementu kvality a podnikovou výkonností, je třeba reflektovat, že při hledání kauzálních vztahů je třeba pracovat s vnímáním kvality, nikoliv s její objektivní operacionalizací, jelikož zákazník hodnotí kvalitu subjektivně a právě na základě tohoto názoru rozhodne o realizaci koupě, která je základním stavebním kamenem finančních ukazatelů.

Jak tedy definovat kvalitu? Například v rámci japonské filozofie se kvalitou rozumí nulová chybovost, tzn. vyprodukovat správně hned na poprvé (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Crosby zase definuje kvalitu jako přizpůsobení požadavkům (Crosby, 1979 citováno z Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Tato definice kvality je přitom jádrem definice kvality dle norem ISO 9001 (srovnej s ČSN EN ISO 9001, 2010). Ve všech případech se přitom jedná o pokus o definici kvality výrobku, přitom je nutné poznamenat, že definovat kvalitu služeb je ještě poněkud obtížnější, neboť služby jsou nehmatatelné, heterogenní, nedělitelné, pomíjivé a navíc je nelze vlastnit. Díky tomu, že mezi výrobkem a službou existují významné rozdíly, lze předpokládat, že se tyto rozdíly budou promítat do kvality, resp. řízení kvality jak výrobků, tak služeb.

Kvalita služeb je měřením toho, jak dobře odpovídá úroveň dodávaných služeb očekáváním zákazníků (Lewis a Booms, 1983). Kvalitu služeb lze také charakterizovat jako postoj spojený (i když ne totožný) s uspokojením, které je výsledkem srovnání prvotního očekávání s výkonem (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988). Autoři (např. Bitner, 1990, Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985 ad.) se shodují na tom, že kvalita služeb souvisí s uspokojením zákazníků, přičemž kvalitu služeb a uspokojení zákazníka chápou jako dva

odlišné pojmy, resp. dvě odlišné kategorie (srovnej s Cronin a Taylor, 1992). Kvalita je základním faktorem, který pomáhá podnikům přitahovat více zákazníků (Beckham, Veldkamp, 1995). Hlavní důvod, proč klást důraz na kvalitu, je ten, že kvalita se tzv. vyplatí. Zeithaml, Parasuraman a Berry říkají, že „excelentní služby se vyplatí, jelikož tvoří tzv. opravdové zákazníky“ (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990). Tzv. opravdovými zákazníky myslí takové, kteří jsou po zkušenosti se službou rádi, že si vybrali právě daný podnik pro uspokojení svých potřeb, stanou se k podniku loajálními a budou šířit tzv. kladné slovo z úst do úst.

Mackay a Crompton říkají, že „kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi“ (Mackay, Crompton, 1990). Bitner definuje kvalitu služeb jako „celkový dojem zákazníka relativní nedostatečnosti či převahy daného podniku a jeho služeb v porovnání s ostatními podniky“ (Bitner 1990). Parasuraman a Zeithaml definují kvalitu služeb jako „stupeň a směr rozporu mezi vnímáním kvality služby a zákaznickovým očekáváním“ (Parasuraman, Zeithaml, 2006). Toto je jedna z nejrozšířenějších definic kvality služeb. Obecně tedy můžeme říci, že současné definice kvality služeb deklarují, že služba je kvalitní, když vyrovná či dokonce přesáhne zákaznickovo původní očekávání od služby.

V literatuře jsou popisovány dvě dimenze zákaznickova vnímání kvality: technická a funkční (Kang, 2006). Technická dimenze reprezentuje to, co zákazník skutečně obdržel po skončení vlastního výrobního procesu poskytování služby. Tento výsledek může zákazník posuzovat objektivněji, je to dáno tím, že podstata tohoto hodnocení má většinou vztah k technickému řešení problému. Funkční dimenze vychází ze vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem. Zákazníka ovlivňuje jejich vzájemný vztah, vstřícnost poskytovatele, atd. Funkční dimenze tedy reprezentuje to, jakým způsobem zákazník službu obdržel.



## 2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Vzhledem k všeobecně známým charakteristikám současného podnikatelského prostředí, mnoho firem dobrovolně či pod tlakem událostí mění historicky překonaný produktově orientovaný přístup výroby na přístup tržně orientovaný. Nejhlubší podstatou tohoto postoje je zákazník, tudíž se změnou výrobní koncepce se mnoho firem současně spoléhá na zavádění managementu kvality do podnikání, jakožto nástroje, který by měl propojit podnikovou vizi, provozní principy a zásady, kvalitu produkce s uspokojením potřeb zákazníků, což je hlavní prioritou tržně orientované ekonomiky, neboť jenom tak se vytváří potenciál pro udržení se mezi konkurenty, jak uvádí Willborn a Cheng (Lay, 2003). Mnoho podniků tedy věří, že tržně orientovaný přístup spolu se zavedením managementu kvality jsou tím správným klíčem k získání konkurenční výhody.

Kvalita je přitom jednou ze známých forem diferenciacie produktu, jakožto jednoho ze dvou alternativních přístupů k tomu být lepší než konkurenti, tzn. dosahovat vyšší návratnosti investovaného kapitálu. Jedná se buď o již zmíněnou diferenciaci produkce, kde jde o to, aby tato byla vnímána zákazníky jako jedinečná nebo o tzv. vedení v nákladech. Vymezení se kvalitou by v ideálním případě mělo vytvářet loajalitu zákazníků, snížit citlivost odběratelů na změny cen a chránit podnikání od konkurenčních sil, které ve svém důsledku negativně působí na velikost ziskové marže. Vymezení se v nákladech se opírá o generování vyšší ziskové marže v porovnání s konkurencí dosahováním relativně

nižších výrobních a tzv. distribučních nákladů. Část této marže pak musí být reinvestována do nových technologií pro udržení dané (relativně nízké) výše nákladů. Zatímco tedy producent stavějící na kvalitě dosahuje vyšší rozpětí cena – náklady manévrováním cenou, producent zakládající si na své hospodárnosti tohoto dosahuje cílením na výši nákladů. Literatura mluví o tom, že tyto dvě strategie jsou v podstatě neslučitelné. Dosahování vyšší relativní kvality a relativně nižších nákladů jsou považovány za konkurenční cíle, kdy každý vyžaduje jiné zdroje, znalosti a především cesty, k jeho dosažení (Hall 1980, Kiechel, 1981). Důvod je takový, že vyšší kvalita většinou vyžaduje použití dražších komponent konečné produkce, méně standardizované procesy, neustálé zaměření na inovace či vyšší výdaje na distribuci informací o kvalitě zákazníkům. K dosažení takovéto pozice je zapotřebí vnímání výlučnosti, exkluzivity zákazníky a tato pozice není v souladu s relativně vysokým tržním podílem, který je potřeba dle ekonomické teorie pro snižování průměrných nákladů a tím pádem k realizaci strategie vedení v nákladech.

Díky tomuto trade-off vztahu kvalita-náklady se očekává, že vyšší kvalita půjde ve většině podniků ruku v ruce s vyššími náklady. Na první pohled se výše položené argumenty jeví jako přesvědčivé, nicméně existují důkazy, že neslučitelnost kvality a nákladů nemusí být pravdivá a výše uvedené strategie mohou být konjunktivní. Tyto důkazy pocházejí ze studie výrobních analytiků, kteří zkoumali typy výrobních procesů stejně tak jako přístupy k jejich řízení a to, jak mohou vzájemně přispívat k výstupům vysoké kvality při nízkých nákladech (Fine, 1983). Fine přichází s ideou tzv. učící se křivky kvality. Dle něho náklady klesají strměji u organizací, které mají zkušenosti s výrobou vysoce kvalitní produkce nežli se zkušenostmi s relativně málo kvalitními výstupy. Důvod je takový, že výroba vysoce kvalitních výrobků či služeb je velmi náročná na čas a pečlivost a to v ideálním případě vede k objevení a korekci případných nedostatků ve výrobním systému, které by jinak mohly být přehlédnuty. O tom, že kvalita nemusí být

doprovázena vysokými náklady, svědčí i japonská výroba v mnoha odvětvích, kde nízkých nákladů není dosahováno pouze levnou pracovní silou, odlišnými kapitálovými výdaji či hojně využívanou automatizací. (Fine, 1983).

Kvalita je špatně uchopitelný a nejasný pojem, který je často chybně zpřesňován přívlastky typu dobrý, luxusní, vážený apod. (Crosby, 1979 citováno z Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Kvalita a její požadavky nejsou spotřebiteli jednoduše formulovány (Takeuchi a Quelch, 1983). Díky tomu je objasnění a měření kvality současným problémem výzkumu (Monroe a Krishnan, 1983). Přestože jsou podstata a determinanty kvality neurčité, její význam pro podniky a zákazníky je nepochybný, neboť výzkum demonstroval strategické benefity kvality, které přispěly ke zvýšení podílu na trhu a návratnosti investic stejně tak jako ke snížení výrobních nákladů a zvýšení produktivity (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).

V tomto kontextu není s podivem, že se přístup vedení podniku řízením kvality zrodil již v 50. letech 20. století právě v Japonsku. Svůj boom nicméně zažil až na začátku osmdesátých let na americkém kontinentu, kde se z managementu kvality svým způsobem stala jistá forma kultury,<sup>1</sup> postojů a organizace podniku, jež staví na neustálém zlepšování a co nejvyšším uspokojením potřeb zákazníků (John stark associates, 2010 nebo Powell, 1995).

Od osmdesátých let dvacátého století, kdy byl prvně definován koncept Total Quality Management (TQM) se více či méně úspěšně snaží jak akademičtí pracovníci, tak praxe potvrdit pozitivní efekt aplikace managementu kvality na podnikovou efektivnost a výkonnost (Santos-Vijande, Alvarez-Gonzales, 2007). Navzdory tomu, že je shledán konsenzus na všeobecných osmi principech TQM, jednotná sada metrik, která by měřila a ohodnocovala úspěšnost implementace TQM, neexistuje. Tudíž jednotlivé empirické studie zaměřené na tuto problematiku používají odlišné množiny

---

<sup>1</sup> Takováto kultura podniku vyžaduje dělat správné „věci“ správně na první pokus a eliminování defektů a ztrát z podnikových činností.

tzv. kritických faktorů managementu kvality, což v podstatě zneumožňuje jejich porovnání a všeobecně platnou generalizaci výsledků. Navíc se tyto práce neshodnou ani na jednotném měřítku výkonnosti, resp. finanční výkonnosti, kde je nejčastěji používána rentabilita aktiv či investovaného kapitálu. Na čem ovšem panuje shoda, je skutečnost, že vztah kvality a výkonnosti je ovlivněn jak nekontrolovatelnými faktory podnikového okolí, jako je charakter konkurence a míra nejistoty, jak deklarují např. Fuentes či Chong a Rundus (Fuentes, 2004, Chong, Rundus, 2004), tak interními faktory podniku, jako je doba implementace TQM, velikost podniku, míra diverzifikace či jeho kapitálová náročnost, jak uvádějí Terziovski a Samson, Taylor a Wright (Terziovski, Samson, 1999, Taylor, Wright, 2003).

Při syntéze závěrů dosud publikovaných studií tedy nedojdeme k jednoznačně platným závěrům. Wruck a Jensen (Wruck, Jensen, 1994), říkají, že zavedení opatření přispívající ke zvýšení kvality, jako je snížení chybovosti či snížení stížností zákazníků, by mělo vést ke zvýšení ziskovosti. Garvin deklaruje, že zisk a tržní podíl jsou pozitivně ovlivněny (korelovány) s kvalitou (Garvin, 1991). Tuto skutečnost potvrzuje i Hendricks a Singhal, kteří empiricky porovnávali ziskovost, růst tržeb a náklady podniků, kteří získali cenu kvality a ostatních v kontrolní skupině bez ocenění (Hendricks, Singhal, 1997). Jak je již intuitivně předpokládáno, byly prokázány lepší hodnoty indikátorů podniků s oceněním. Studie Subediho a Maheshwariho navazuje a rozšiřuje tuto práci. Subedi a Maheshwari zkoumali rozdíl ve výkonnosti podniků, které získali Baldridgovu cenu kvality<sup>2</sup> v letech 1988 až 2003 a jejich

---

<sup>2</sup> Toto ocenění je nejprestižnější cena kvality ve Spojených státech, která byla zavedena v roce 1987. Zajímavostí je, že hodnocení v rámci udělení této ceny v sobě nezahrnuje finanční kritéria. Cena sleduje tyto oblasti evaluace: vedení, informace a analýzy, strategické plánování kvality, využití lidských zdrojů, zajištění kvality výrobků a služeb, kvalitu výsledků a spokojenost zákazníků. Velký důraz je především kladen na zákaznickou spokojenost.