

# KVALITA A VÝKONNOST PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

MILAN SEDLÁČEK, PETR SUCHÁNEK, JIŘÍ ŠPALEK

Masarykova univerzita






# KVALITA A VÝKONNOST PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

Milan Sedláček, Petr Suchánek, Jiří Špalek

**muni**  
PRESS





Knihu recenzovali:  
doc. Ing. Petr Briš, CSc.  
doc. Ing. Petr Mesároš, Ph.D.

MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

# KVALITA A VÝKONNOST PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

MILAN SEDLÁČEK  
PETR SUCHÁNEK  
JIŘÍ ŠPALEK

Brno  
2012



© 2012 Milan Sedláček, Petr Suchánek, Jiří Špalek

© 2012 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8174-1 (online : pdf)

ISBN 978-80-210-6075-3 (brožovaná vazba)

DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6075-2012

**OBSAH**

ÚVOD .....	7
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A JEJICH VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ .....	9
2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY .....	17
3 VÝZKUMNÉ METODY, METODIKA VÝZKUMU A ZKOUMANÝ SOUBOR .....	23
3.1 ZKOUMANÝ SOUBOR.....	24
3.2 METODA DOTAZNÍK .....	25
3.3 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	26
3.3.1 Metoda finanční analýzy (poměrové ukazatele) .....	27
3.3.2 Metoda shlukové analýzy.....	28
3.3.3 Statistické metody.....	30
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU HODNOCENÍ KVALITY A VÝKONNOSTI PRŮMYSLVÝCH PODNIKŮ .....	33
4.1 VÝKONNOST PRŮMYSLVÝCH PODNIKŮ.....	33
4.2 KVALITA PRŮMYSLVÝCH PODNIKŮ .....	41
4.3 DISKUSE .....	67
5 EVROPSKÁ UNIE A VÝKONNOST PRŮMYSLVÝCH PODNIKŮ .....	73
5.1 VÝZNAM EVROPSKÉ UNIE A EVROPSKÉ DOTAČNÍ POLITIKY NA VÝKONNOST PRŮMYSLVÝCH PODNIKŮ .....	73
5.2 DISKUSE .....	84
ZÁVĚR .....	91
SUMMARY .....	95
LITERATURA .....	99
PŘÍLOHY .....	115





## Úvod

Vztahem kvality a hospodářských výsledků podniků se zabývá řada autorů. Většina z prací pojmá kvalitu z hlediska podniku jako celku, přičemž chybí přímé spojení konkrétních faktorů kvality s ukazateli výkonnosti podniku. Jiným přístupem je posuzování kvality podniku prostřednictvím spokojenosti zákazníků, ale také zde je spojení kvality produktu s ukazateli výkonnosti volnější (pokud je autory toto spojení vůbec zkoumáno). V našem výzkumu se zaměřujeme na zkoumání vztahu kvality produktu (s ohledem na spokojenost zákazníků s produktem) a výkonnosti podniku (měřenou základními poměrovými ukazateli). Chceme přitom nalézt souvislost mezi úrovní kvality (včetně jejího řízení) a výkonností podniku, tak abychom byli schopni identifikovat ty faktory kvality, které přímo ovlivňují výkonnost podniku.

Cílem publikace je tedy zjistit úroveň kvality v průmyslových podnicích včetně úrovně a způsobu řízení kvality a určení těch faktorů kvality a faktorů řízení kvality, které mají vliv na výkonnost podniku. Jedním z výstupů publikace je rámcový koncept, který v obecné rovině charakterizuje faktory, které mají nejen bezprostřední vliv na kvalitu (produktu) podniku a jeho řízení, ale i na jeho výkonnost.

Publikace se opírá o výzkum, který byl proveden v průmyslových podnicích (ve vybraných odvětvích) v České republice. Provedený výzkum byl součástí specifického výzkumu katedry Podnikového hospodářství MU ESF s názvem: Ekonomika a management podniku v globalizovaném prostředí (kód projektu: MUNI/A/0905/2009), jehož odpovědným řešitelem byl prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Díky tomu, že v České republice přitom zatím bylo provedeno minimum odborných studií, které by zkoumaly vztah mezi kvalitou a výkonem (s výjimkou autorů publikace), je provedený výzkum explorativního charakteru, tzn. že slouží k ujasnění směru budoucího výzkumu této problematiky. Také díky

tomu není cílem publikace vytvořit obecně platný model, ale rámcový koncept, na jehož základě bude moci být proveden výzkum deskriptivní a (jak doufáme) také vytvořen obecný model kvality a výkonnosti. Dalším cílem výzkumu (a publikace) je tak přispět k vyplnění tohoto prázdného prostoru.

Předchozí výzkumy ukázaly, že většina podniků v České republice hodnotí kvalitu svých výrobků nebo služeb jako nadprůměrnou. Současně si přitom tyto podniky uvědomují pozitivní vliv nadstandardní kvality svého produktu na svoji výkonnost. Tyto závěry však neposkytují důkaz o přímé provázanosti ukazatelů výkonnosti podniků s faktory (ukazateli), které odrážejí řízení kvality v podniku.

Samostatným podtématem prováděného výzkumu byla problematika vlivu vstupu České republiky do Evropské unie, potažmo vlivu možnosti čerpání evropských dotací na konkurenceschopnost podniku.

Výzkum samotný byl proveden s využitím dotazníkového šetření podniků z vybraných průmyslových odvětví v ČR. Na základě rešerše relevantní odborné literatury byly formulovány otázky z oblasti kvality produktu, sledování a kontroly kvality produktu, míry spokojenosti zákazníka apod. Mimo dotazníkové šetření byly analyzovány také finanční ukazatele jednotlivých zúčastněných podniků za období posledních pěti let. To autorům umožnilo nejenom sledovat situaci podniku v kontextu problematiky kvality, ale současně dát výsledky tohoto průzkumu do souvislosti s jejich faktickou finanční výkonností. Pro rozdělení podniků do skupin (shluků) dle jejich finanční výkonnosti bylo využito pět ukazatelů zvolených na základě rešerše odborné literatury a zkušeností s předchozími výzkumy na obdobné téma.

## **1 Teoretické vymezení základních pojmů a jejich vzájemných vztahů**

Podstatou této kapitoly je představit základní pojmosloví využitě v rámci této monografie a definovat tak nezbytný teoretický aparát, který bude využit pro analýzu vztahu kvality a výkonnosti průmyslových podniků. Toto zaměření práce na relativně hojně reflektované fenomény současného odborného diskurzu přitom klade vysoké nároky právě na kvalitní terminologické ukotvení – pojmy jako konkurenceschopnost, kvalita, výkonnost apod. jsou často používány ve velmi specifických souvislostech a nabývají tak nejrůznějších konotací. Současně je (se znalostí současného vědeckého poznání) třeba konstatovat, že nelze některý z mnoha výkladů označit za objektivně správný, a to na úkor ostatních přístupů k onomu pojmu. Vždy záleží na cíli dané studie, potřebách konkrétního výzkumu a odborném zaměření výzkumníka. Právě z těchto důvodů následující řádky charakterizují možné výklady jednotlivých klíčových pojmů této studie a současně definují tyto pojmy tak, jak jsou dále v publikaci využívány.

Prvním z pojmů, které tvoří kostru této práce, je **kvalita**. Přestože je výzkum zaměřen na výkonnost průmyslových podniků, není možné kvalitu v tomto kontextu ponechat pouze v rovině technické. Technická vyspělost výrobku, potažmo samotného výrobního procesu daného podniku, je jistě jedním z podstatných aspektů jeho výkonnosti, avšak kvalitou se v rámci této práce rozumí spíše schopnost produktu uspokojit požadavky zákazníka. Jinými slovy, platí úměrnost – čím vyšší uspokojení potřeb zákazníka, tím vyšší kvalita produktu. Tento výklad má tak blízko k velmi rozšířenému přístupu kolektivu Nenadála, který kvalitu chápe jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2002). V rámci této poměrně obecné definice pojmu kvalita je přitom nutné zdůraznit zejména dvě podstatná implicitní východiska – míru subjektivity vnímání kvality a s tím související optimální úroveň

kvality produktu. Velmi dobře se tyto úvahy dají demonstrovat na Kangových dvou dimenzích zákaznickova vnímání kvality – dimenzi technické a dimenzi funkční. Dimenze technická označuje úroveň technického řešení zákaznickovy potřeby, tedy míru technické úrovně produktu, tak jak jej zákazník obdržel a jak jej může dále využívat pro uspokojení svých potřeb. Ze své podstaty tak tato dimenze reprezentuje objektivněji posuzovatelnou složku uspokojení potřeb zákazníka. Oproti tomu druhá dimenze, funkční, reflektuje související vztah zákazníka a prodávajícího ve smyslu vstřícnosti poskytovatele a souvisejících služeb – jinými slovy způsob, jakým zákazník daný produkt obdržel. (Kang, 2006) Tato složka vnímání kvality je tedy podstatně složitěji objektivizovatelná.

Pakliže zvážíme dvě výše uvedené dimenze nazírání pojmu kvalita, je nutné znovu připomenout dále aplikovanou definici kvality – tedy jako schopnost produktu uspokojit požadavky zákazníka. Neplatí zde tudíž časté ztotožňování kvality produktu s jeho technickou úrovní – toto užší vymezení implikuje skutečnost, že daná cílová skupina očekává určitou míru (technické) kvality produktu, a přestože ani mezi zákazníky neexistuje jednotná definice kvality, respektive kvalitního výrobku (Takeuchi a Quelch, 1983), vnímá v tomto případě spotřebitel kvalitu jako synonymum přívlastkům dobrý, vážený, luxusní atd. (Crosby, 1979 citováno z Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) Podnik tak vzhledem k očekávání těchto spotřebitelů usiluje o dosažení adekvátní, tedy optimální úrovně kvality svého produktu. Cílem tak není maximalizace kvality produktu, ale jeho optimalizace na stanovené úrovni. Oproti tomu, v rámci dále prováděného výzkumu je kvalita chápána jako celková schopnost produktu uspokojit požadavek zákazníka (s důležitým, avšak nikoli jediným aspektem technické vyspělosti produktu). Je tedy nasnadě, že podniky v této logice usilují o maximalizaci kvality svého produktu, a tedy maximalizaci své konkurenceschopnosti na daném trhu (definice konkurenceschopnosti viz dále).

Tuto logickou konstrukci založenou na zvolené definici kvality je dále možné rozvádět a precizovat pro konkrétní případy statků – specifickou tematikou je například oblast poskytování služeb. Náročnost hodnocení služeb spočívá zejména v jejich heterogenosti, neuchopitelnosti, pomíjivosti, nedělitelnosti a faktické nemožnosti je vlastnit. Přes tyto skutečnosti docházejí autoři k obdobným definicím kvality služeb, jako tomu bylo v případě výše zmíněné (a v této práci dále využívané) obecné definice kvality produktů průmyslových podniků. Například v práci J. Mackaye a J. Cromptona *Measuring the quality of recreation services* docházejí autoři k závěru, že „kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí, a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi“ (Mackay, Crompton, 1990) – srov. s Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2002. K obdobnému závěru dospěli ve své práci *Understanding and Improving Service Quality: A Literature Review and Research Agenda* také Parasuraman a Zeithaml, kteří konstatují, že kvalitu služeb chápou jako „stupeň a směr rozporu mezi vnímáním kvality služby a zákaznickým očekáváním“ (Parasuraman, Zeithaml, 2006) Obdobnou souvislost mezi očekáváním a výsledným uspokojením tito autoři rozvádějí také ve své starší studii s názvem *A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality*. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) Mezi další autory, kteří v rámci svých výzkumů učinili obdobné závěry, lze řadit například Lewise a Boomse, kteří vnímají kvalitu služeb jako míru naplnění očekávání zákazníků poskytovanou službou (Lewis a Booms, 1983), nebo Alén a Fraiz, kteří v rámci svého výzkumu kvality služeb v oblasti lázeňství rovněž vnímají vliv kvality služeb na spokojenost zákazníka. (Alén, Fraiz, 2006)

Současné je však třeba připomenout, že byť někteří autoři (např. Bittner, Bolton, Drew, Parasuraman, Zeithaml, Berry ad.) vnímají souvislost mezi satisfakcí z poskytnuté služby a její kvalitou, stále považují kvalitu služeb a míru naplnění očekávání zákazníků za dva odlišné pojmy, respektive dvě odlišné kategorie (srovnej s Cronin a Taylor, 1996). Oproti tomu Howat, Absher,

Crilley a Milne chápou tyto pojmy jako synonyma. (Howat, Absher, Crilley, Milne, 1996) Někde mezi těmito polarizovanými názory stojí Bei a Chiao, potažmo Namkung a Jang, kteří zastávají názor, že kvalita je součástí zákaznickovy spokojenosti. (Bei, Chiao, 2001; Namkung a Jang, 2008)

Tato studie je zaměřena na vztah mezi kvalitou a výkonností, respektive konkurenceschopností průmyslových podniků. Jak lze v tomto kontextu definovat **konkurenceschopnost**? Běžně je tento pojem vykládán jako vlastnost podniku, která mu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. (Pitra, 2001) Obdobnou definici používá ve svém článku *The Dynamics of Competitiveness – Interactive Process between Markets and Assets* také Sen Gupta, když konkurenceschopnost podniku vnímá jako „*konkurenční výhodu, kterou má podnik oproti svým rivalům na daném trhu*“. (Gupta, 1997)

Vymezení se oproti ostatním aktérům trhu nicméně ve svých definicích konkurenceschopnosti využívá celá řada autorů, namátkou je možné dále zmínit Jiráskovu definici: „*Konkurenceschopnost je pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví či země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími a zeměmi*“ (Jirásek, 2000), nebo definici Miquela Moliny: „*Podnik je konkurenceschopný, pokud je schopen udržet či zvyšovat objem svého prodeje ve srovnání s objemem prodeje celého trhu, na kterém působí.*“ (Molina a další, 2004) Je tedy patrné, že konkurenceschopnost podniku je velmi často vztažena k úspěšné soutěži s ostatními aktéry trhu – tyto definice tak rozvíjejí výše uvedené vymezení konkurenceschopnosti a dokládají ukotvenost tohoto přístupu v rámci současného odborného diskurzu.

Jaká je však funkční vazba mezi konkurenční schopností podniku a kvalitou produktu? Možným vodítkem pro zodpovězení této otázky může být Bitnerova definice kvality, který ji vnímá jako „*celkový dojem zákazníka relativní nedostatečnosti či převahy daného podniku a jeho služeb v porovnání s ostatními podniky*“. (Bitner, 1990) Je tedy zřejmé, že úroveň kvality v tomto pojetí reflektuje aspekt soupeření vzájemně si konkurujících podniků.

Kvalita je v tomto pojetí ve své podstatě nástrojem k dosažení významného cíle – k oslovení, získání a udržení nových zákazníků (na úkor ostatních podniků odvětví). (srov. Backman, Veldkamp, 1995) Vhodně tuto podnikovou filozofii vystihli Zeithaml, Parasuraman a Berry, kteří tvrdí, že „*excelentní služby se vyplatí, jelikož tvoří tzv. opravdové zákazníky*“. (Zeithaml, 1990) Vazba konkurenceschopnosti na předešlou definici kvality je tak zřejmá. Vyšší míra uspokojení potřeby zákazníka (což lze chápat jako vyšší míru kvality produktu) = vyšší loajalita zákazníka = vyšší konkurenční schopnost podniku.

V kontextu pojmu konkurenceschopnost však současně zůstává otázka, jakým způsobem ji měřit. Opět je vhodné vycházet v této otázce z důkladné rešerše odborných studií. Možné východisko lze spatřovat v některých definicích konkurenceschopnosti. Například Muhittin Oral ve své studii *A methodology for competitiveness analysis and strategy formulation in glass industry* tvrdí, že „*míra konkurenceschopnosti podniku odpovídá úrovni jeho úspěchu*“ (Oral, 1993), ještě konkrétnější je potom Sen Gupta v článku *The Dynamics of Competitiveness – Interactive Process between Markets and Assets*, kde považuje „*konkurenceschopnost za schopnost udržet si nadprůměrnou ziskovost v průběhu času*“. (Gupta, 1997) Na základě těchto definic je možné dospět ke dvěma dílčím závěrům. Zaprvé: konkurenceschopnost podniku lze odvodit z míry jeho úspěchu, respektive z další proměnné, která má schopnost úspěšnost podniku zachytit. Zadruhé: jednou z možných cest hodnocení konkurenceschopnosti podniku je analýza jeho hospodářských výsledků, respektive jejich komparace s ostatními podniky daného odvětví v čase. Tato zjištění budou dále využita v následujících definicích zbývajících pojmů.

**Úspěšnost** podniku je běžně chápána jako míra naplnění stanovených cílů. Podniková praxe přitom rozlišuje cíle ekonomické a mimoekonomické, respektive cíle ekonomické ještě dělí na cíle peněžní či nepeněžní. Vzhledem ke skutečnosti, že se v rámci této analýzy budeme pohybovat v ekonomických souvislostech, bude také vnímání úspěšnosti v rámci této analýzy vycházet

z ekonomických cílů podniku. Naplňování těchto cílů je přitom velmi úzce provázáno s tvorbou hodnoty podniku, respektive s potenciálem její tvorby. Takto vnímanou úspěšnost proto lze ztotožnit s pojmem výkonnost. (Neumaier, Neumaierová, 2002)

**Výkonnost** podniku se výše uvedenou logickou linií stává operacionalizovanou konkurenceschopností podniku a je tak častým předmětem hodnocení v rámci studií zaměřených ať již na konkurenceschopnost podniku či na jeho úspěšnost, potažmo výkonnost. Tento pojem je ze své podstaty spjat s výkonem, tedy s realizovaným výstupem daného podniku, a je tak možné jej relativně snadno vyčíslit a potažmo dále analyzovat. Přesto je možné nalézt celou řadu rozdílných přístupů k vyhodnocení výkonnosti podniku.

První početnou skupinou hodnocení výkonnosti podniku jsou studie vycházející z argumentačně podloženého využití konkrétního finančního ukazatele. Vzhledem k jednoduchosti a velké vypovídající hodnotě jsou pro tento účel velmi často používány poměrové ukazatele ziskovosti (srovnej s definicí konkurenceschopnosti podniku, Gupta, 1997). Mezi nejpoužívanější ukazatele tohoto druhu lze přitom zařadit rentabilitu investic (ROI – *return on investments*), jež je využita například ve výzkumu Smithe, Brackera a Minera (1987) nebo Duchesneaua s Gartnerem (1990). Takřka totožným a stejně tak hojně využívaným ukazatelem pro hodnocení výkonnosti podniku je rentabilita celkového kapitálu (ROA – *return on assets*), která je využita například v práci týmu profesora Blažka (Blažek, 2008), případně také v Bernolakově článku (1997), studiích Bermana (1999) či Liargovase (2010). Tradičním třetím hojně využívaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE – *return on equity*). Tuto rentabilitu využili pro hodnocení výkonnosti podniku například Richard (2000) či Barney (1997). Rentabilita tržeb (ROS – *return on sales*) je dalším z možných poměrových ukazatelů, který je možné nalézt například v analýze Keana (1998). Nicméně poměrové ukazatele ziskovosti nejsou jedinými měřítky výkonnosti podniku. Pro tyto účely je možné využít také například obrat aktiv (OA), který pro hodnocení



výkonnosti podniku využili Suchánek a další (2007), Gu a další (2006), Habib (2006) nebo Viaene a další (1998). Meric ve svém článku dokonce doslova píše: „*Obrat aktiv je důležitým determinantem využití kapitálu a konkurenceschopnosti podniku.*“ (Meric a další, 2011) V mnoha světových studiích se lze setkat dále také s využitím počtu zaměstnanců podniku apod. (viz Orser, Hogarth, Riding, 2000; Mohr, Spekman, 1994; Robinson, Sexton, 1994; Srinivasan, Woo, Cooper, 1994; Loscocco, Leicht, 1993; Davidson, 1991; O'Farrel, 1986).

Výše uvedené přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se v mnohém potenciálně odvolávají na již citovanou definici Sena Gupty, že „*konkurenceschopnost je schopnost udržet si nadprůměrnou ziskovost v průběhu času*“. (Gupta, 1997) Při úplném dodržení tohoto vymezení však doposud chybělo explicitní zdůraznění jedné zbývající proměnné – faktoru času. Pakliže se má jednat o objektivní podnikovou výkonnost (respektive konkurenceschopnost), musí podnik těchto nadstandardních výkonů dosahovat po určitou vymezenou dobu. Právě tento významný prvek hodnocení výkonnosti podniku přitom reflektuje celá řada studií. Kupříkladu trend celkových příjmů na podnikatele využívají autoři Denison a Alexander (1986), Dollinger (1985), Sexton a Robinson (1989) či Smith, Bracker a Miner (1987). Trend ziskovosti na jednoho zaměstnance potom ve své práci využívá Miller, Wilson a Adams (1988), vývoj výnosů na zaměstnance v čase zdůrazňuje Johannison (1993) nebo Bade (1986).

V neposlední řadě je třeba na tomto místě poznamenat, že pro hodnocení výkonnosti podniku využívá mnoho autorů také specificky konstruované soustavy ukazatelů, potažmo uměle vytvořený souhrnný ukazatel (index), který v sobě zahrnuje zohlednění několika dílčích měřítek. Tyto sofistikované soustavy mají za cíl vhodným způsobem eliminovat riziko nesprávného ohodnocení podniku na základě jediného ukazatele a přinést tak objektivnější pohled na výkonnost daného podniku. Mezi práce, kde můžeme tento přístup nalézt, lze zařadit mimo jiné Karnaniho článek *Equilibrium market share – a measure of competitive*

*strength* (Karnani, 1982), popřípadě studii Rolanda Schmucka s názvem *Measuring company competitiveness* (Schmuck, 2008) a práce Muhitinna Orala, který se v člancích *A methodology for competitiveness analysis and strategy formulation in glass industry* a *An empirical study on measuring industrial competitiveness* zaměřuje na hodnocení konkurenceschopnosti tureckých společností na zahraničních trzích. (Oral, 1993; Oral a další, 1986) A dále také práce Westhada, Wrighta, Ucbaserana (2001), Kalleberga, Leichta (1991), Birleye, Westhada (1990), Habera a Reichela (2005).

## **2 Teoretické vymezení zkoumané problematiky**

Systematické řízení kvality bylo poprvé jako součást vnitro-podnikových procesů využito v Japonsku v padesátých letech 20. století. Od tohoto okamžiku lze pozorovat rostoucí význam této disciplíny s postupným vytvářením nezbytného metodologického a implementačního zázemí. Zlomem v tomto vývoji byla osmdesátá léta minulého století, kdy se ve Spojených státech amerických stalo řízení kvality svébytným oborem prorůstajícím prakticky do všech podnikových funkcí. Ústřední tezí tohoto přístupu bylo dělat správné věci na první pokus a tím docílit minimalizace výrobních problémů a potažmo podnikových ztrát. (John stark associates, 2010) Postupem času se z této myšlenkové platformy vyvinul koncept TQM (Total Quality Management), jehož podstatou je shrnout a vnitřně strukturovat základní východiska pro trvalé zvyšování kvality produktů podniku prostřednictvím zapojení celé organizace.

Jako reakce na koncepci TQM vznikla v roce 1989 v Evropě Evropská nadace pro management kvality (EFQM), která uděluje každoročně Evropskou cenu za jakost (EQA). Tato nadace byla původně založena čtrnácti předními průmyslovými podniky, přičemž v současné době sdružuje přes 800 stálých členů. Koncept EFQM se zaměřuje především na dvě základní oblasti v podniku: na oblast výsledků (CO podnik dosáhl) a oblast managementu (JAK toho podnik dosáhl). (Westerveld, 2003) Přestože je tento model (koncepce) zaměřen především na management, hodnotí výsledky podniku a podnik samotný jako celek a v tomto směru je (obdobně jako TQM) zaměřen na jeho komplexní zlepšování.

Během posledních dekád lze zaznamenat celou řadu návrhů na zlepšení, komentářů či kritik jak konceptu TQM, tak konceptu EFQM – tyto reakce však nejsou předmětem zájmu této monografie. Problematikou, která je naopak podstatou této studie, je hodnocení souvislosti mezi kvalitou a výkonností podniku. Je tedy

vhodné zaměřit se na dosavadní pokusy měřit dopad jednotlivých systémů řízení kvality na výkonnost podniku.

Stávající modely hodnocení kvality nejsou zpravidla přímo spojovány s výkonností, resp. nejsou přímo spojeny s ukazateli výkonnosti podniku. (Santos-Vijande, Alvarez-Gonzales, 2007) Určitou výjimku v tomto směru představuje Everett, který se svým týmem provedl rozsáhlý výzkum o přístupech ke zvyšování kvality včetně výkonnosti podniku. Bylo přitom zjištěno, že finanční výkonnost podniku měřená ukazatelem ROA závisí na třech faktorech: znalost kvality, zapojení vrcholového vedení a náklady na zaměstnance a uznání. (Everett et al., 1997)

Tyto oblasti přitom vycházejí z obecně uznávaného modelu kvality, v rámci kterého se autoři shodují na osmi základních faktorech kvality: funkce vedení vrcholového managementu, funkce oddělení kvality, školení, design produktu nebo služby, řízení kvality dodavatele, řízení procesů, kvalita dat a reportování a vztahy mezi zaměstnanci. (Saraph, Benson, Schroeder, 1989) Kvalita dat a reportování jsou přitom chápány jako sledování nákladů spojených s měřením kvality, s informačním systémem a s metodami zaměřenými na zjišťování úrovně kvality, přičemž zmíněný faktor přímo nezahrnuje ukazatele výkonnosti podniku.

Vzhledem k tomu, že tento model je zaměřen pouze na kvalitu managementu, byl rozšířen o produktové a procesní faktory (míra změn produktu / procesu, stupeň spokojenosti se zpracováním, podíl výrobku / služby zakoupené mimo podnik, rozsah šarže oproti nepřetržitosti procesu, složitost produktu) a faktory vztažené k trhu (stupeň konkurence, rozsah bariér vstupu do odvětví, stupeň poptávky po kvalitě zákazníků, stupeň regulace kvality vládou). (Saraph, Benson, Schroeder, 1991) Ani zde však nejsou zmíněny standardní ukazatele výkonnosti podniku.

Mezi další studie, které byt' explicitně nesledují korelace mezi kvalitou výrobků podniku a jeho finančními ukazateli, ale přesto se zaměřují na širší souvislosti kvality a podnikového výkonu, patří například studie Wrucka a Jensena, kteří na základě provedené analýzy konstatují, že existuje implikace růstu výkonu