

PETR SUCHÁNEK a kol.

Vliv
kvality
na výkonnost
a konkurence-
schopnost
podniku

Masarykova univerzita

PETR SUCHÁNEK a kolektiv

Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku



muni
PRESS

Knihu recenzovali:

Doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

PETR SUCHÁNEK a kolektiv

Vliv
kvality
na výkonnost
a konkurence-
schopnost
podniku

Masarykova univerzita
Brno
2013

Složení autorského kolektivu:

Mgr. Maria Králová, Ph.D. – Kapitoly 2.5.1, 3

Ing. Peter Marinič – Kapitola 1

Ing. Jana Pokorná – Kapitoly 2.1.2, 2.2.2, 2.3.2, 2.4.2, 2.5.2., 4.1, 5

Ing. Martina Rešlová – Kapitola 1

Ing. Jiří Richter – Kapitola 3

Mgr. Ing. Milan Sedláček – Kapitola 4.2

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D. (vedoucí autorského kolektivu) – Kapitoly

2.1.1, 2.2.1, 2.3.1, 2.4.1, 3, 5

Publikace je výstupem z realizace specifického výzkumu „Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniků“ s označením

MUNI/A/0738/2012 realizovaném na Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v roce 2013.

KATALOGIZACE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Suchánek, Petr

Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku / Petr Suchánek a kolektiv.

Vyd. 1. – Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2013. – 147 s.

Anglické resumé

ISBN 978-80-210-6627-4

005.6 * 005.332.1 * 005.332.4

– management jakosti

– výkonnost podniku

– konkurenceschopnost

– monografie

005 - Management. Řízení [4]

Citace:

SUCHÁNEK, Petr, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER, Milan SEDLÁČEK. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita. 2013. 147 s.

ISBN 978-80-210-6627-4. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M210-6627-2013.

© 2013 Petr Suchánek, Maria Králová, Peter Marinič, Jana Pokorná, Martina Rešlová, Jiří Richter a Milan Sedláček.

ISBN 978-80-210-8177-2 (online : pdf)

ISBN 978-80-210-6627-4 (brožovaná vazba)

DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M210-6627-2013

OBSAH

ÚVOD	8
1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	
A ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 KVALITA, JEJÍ VNÍMÁNÍ A SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	9
1.2 ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ KVALITY	10
1.3 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ KVALITY	13
1.4 KONKURENCESCHOPNOST	14
1.5 DEFINICE KONKURENCESCHOPNOSTI	15
1.5.1 Modely konkurenceschopnosti	19
1.5.2 Měření konkurenceschopnosti	21
1.6 VÝKONNOST PODNIKŮ	22
1.7 MODEL VLIVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ NA VÝKONNOST PODNIKU	25
2. VÝZKUMNÉ METODY, METODIKA VÝZKUMU	
A ZKOUMANÝ SOUBOR	28
2.1 ZKOUMANÝ SOUBOR	28
2.1.1 Charakteristika souboru výzkumu vztahu kvality, výkonnosti a spokojenosti zákazníků	28
2.1.2 Charakteristika souboru výzkumu řízení kvality a řízení nákladů kvality	30
2.2 METODA SBĚRU DAT	33
2.2.1 Dotazník výzkumu vztahu kvality, výkonnosti a spokojenosti zákazníků	34
2.2.2 Dotazník výzkumu řízení kvality a řízení nákladů kvality	35
2.3 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	36
2.3.1 Zpracování dat výzkumu kvality a výkonnosti podniku a spokojenosti zákazníka	36
2.3.2 Zpracování dat výzkumu řízení kvality a řízení nákladů kvality	37
2.4 METODA FINANČNÍ ANALÝZY (POMĚROVÉ UKAZATELE)	37
2.4.1 Finanční analýza ve výzkumu kvality a výkonnosti podniku a spokojenosti zákazníka	37
2.4.2 Finanční analýza ve výzkumu řízení kvality a řízení nákladů kvality	38
2.5 STATISTICKÉ METODY	40

2.5.1	Statistické metody ve výzkumu vztahu kvality, výkonnosti a spokojenosti zákazníků	41
2.5.1.1	<i>Dvouvýběrový t-test</i>	41
2.5.1.2	<i>Dvouvýběrový Wilcoxonův test</i>	41
2.5.1.3	χ^2 test	42
2.5.1.4	<i>Test o významnosti Pearsonova korelačního koeficientu</i>	42
2.5.1.5	<i>Test o významnosti Spearmanova korelačního koeficientu</i>	43
2.5.1.6	<i>Test o shodě Spearmanových koeficientů</i>	43
2.5.1.7	<i>Shluková analýza</i>	43
2.5.1.8	<i>Diskriminační analýza</i>	44
2.5.2	Statistické metody ve výzkumu řízení kvality a řízení nákladů kvality	44
3.	VÝSLEDKY VÝZKUMU KVALITY, VÝKONNOSTI A KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ	47
3.1	ANALÝZA KVALITY A VÝKONNOSTI PODNIKŮ	47
3.1.1	Dílčí analýza výkonnosti podniků	47
3.1.2	Dílčí analýza kvality podniků	49
3.1.2.1	<i>Analýza jednotlivých dílčích proměnných kvality</i>	49
3.1.2.2	<i>Párové analýzy v rámci zkoumání kvality podniku</i>	50
3.1.3	Doplňková charakteristika podniků	52
3.1.3.1	<i>Oblast řízení kvality</i>	52
3.1.4	Oblast konkurenceschopnosti	55
3.1.5	Oblast vztahů se zákazníky	59
3.1.6	Diskuse	60
3.2	DÍLČÍ ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	62
3.2.1	Výsledky testování modelu	66
3.2.2	Diskuse	70
3.3	KOMPLEXNÍ ANALÝZA KVALITY A VÝKONNOSTI PODNIKU VE VZTAHU KE SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	73
3.3.1	Výsledky	73
3.3.2	Diskuse	78
4.	VÝSLEDKY VÝZKUMU ŘÍZENÍ KVALITY A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ KVALITY	80
4.1	VÝSLEDKY	80
4.1.1	ISO 9001	80
4.1.2	Další certifikáty	82
4.1.3	Náklady kvality	85
4.1.4	Další manažerské koncepty	88

4.1.5 Diskuse a závěr.....	90
4.2 KOMPARACE S PŘEDCHOZÍMI VÝZKUMY.....	93
4.2.1 Výzkum 2010.....	95
4.2.2 Výzkum 2011.....	97
4.2.3 Výzkum 2012.....	100
4.2.4 Výzkum 2013.....	102
4.2.5 Komparace výzkumů 2010–2013.....	104
4.2.6 Diskuse.....	108
4.2.7 Dílčí závěr.....	113
5. DISKUSE A SYNTÉZA VÝSLEDKŮ.....	114
ZÁVĚR.....	118
SUMMARY.....	119
LITERATURA.....	120
PŘÍLOHY.....	127

ÚVOD

Předmětem publikace je analyzovat přístup a řízení kvality podniku s dopadem na kvalitu produktu, analyzovat výkonnost podniku a prokázat vliv kvality na výkonnost podniku. Dále je předmětem výzkumu také posouzení konkurenceschopnosti podniku a prokázání vztahu kvality a výkonnosti na konkurenceschopnost podniku. Předmětem výzkumu jsou v neposlední řadě také náklady kvality a náklady řízení kvality, které ve finanční rovině odrážejí úroveň kvality produktu a úroveň řízení kvality podniku. Cílem publikace je vytvoření modelu kvality, tzn. určení jednotlivých parametrů kvality a jejich vlivu na výkonnost (včetně vlivu na náklady) a konkurenceschopnost podniku, který podnikům umožní kvalitu svých produktů (a kvalitu podniku) řídit tak, aby došlo ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Publikace je zároveň výstupem specifického výzkumu číslo 0738/2012 s názvem Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku, jehož řešitelé jsou zároveň autoři této monografie.

Kvalita produktu i řízení kvality v podniku budou analyzovány prostřednictvím dotazníku, který se zaměří především na kvalitativní (tzv. měkká) data. Naopak analýza výkonnosti bude provedena s využitím metod finanční analýzy, a bude tedy postavena výhradně na tzv. tvrdých datech z účetních výkazů. Analýza konkurenceschopnosti bude provedena také s využitím dotazníku a předpokládáme, že se zaměří také především na kvalitativní (měkká) data. Součástí analýz bude také zjišťování vlivů multikulturnosti prostředí, kompetencí manažerů, způsobu řízení nákladů, vlivu dotací z EU apod. tak, aby pohled na kvalitu, výkonnost a zejména konkurenceschopnost byl co nejkomplexnější.

Výzkum bude mít kvantitativní charakter, přičemž se hodláme zaměřit na podniky (akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným) z odvětví potravinářského průmyslu. Výzkum bude rozdělen na dvě části, přičemž v rámci první části budou osloveny příslušné podniky a bude zjišťován subjektivní názor podniků na kvalitu vlastních produktů a způsobů řízení kvality v podniku. Zároveň budou zjišťovány relevantní informace umožňující komplexním způsobem podchytit všechny stěžejní vztahy v rámci předmětu a cíle výzkumu. Ve druhé části budou osloveni zákazníci zkoumaných podniků a bude (zrcadlově) zjišťována spokojenost zákazníků s příslušnými produkty podniků pro získání objektivní informace o skutečné kvalitě produktů zkoumaných podniků. Následně budou všechny informace vyhodnoceny a provede se syntéza, která vyústí v příslušný model kvality.

1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY A ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Publikace se věnuje problematice řízení kvality v podnicích a jejímu vlivu na výkonnost (včetně nákladů spojených s kvalitou a řízením kvality) a konkurenceschopnost podniků. Cílem této kapitoly je představit základní pojmy a jejich vzájemné vztahy.

1.1 Kvalita, její vnímání a spokojenost zákazníka

Za základní pojem celé monografie je možné považovat pojem kvalita, jež je často mnoha autory chápána různě, například Parasuraman et al. (1985) definuje kvalitu jako nulovou chybovost ve výrobě, naproti tomu Crosby (1979, citováno z Parasuraman et al., 1985) chápe kvalitu jako přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Z pohledu zákazníka je možné kvalitou rozumět kvalitu vnímanou na základě rozhodnutí spotřebitele o celkové excelenci nebo nadřazenosti produktu (Zeithaml, 1988). Ve všech uvedených citacích kvality se jedná o definici kvality výrobku, což je v souladu se zaměřením publikace na oblast potravinářského průmyslu.

Co se týká výzkumu kvality výrobků, doposud neexistuje její jednotná definice a Reeves a Bednar (1994) píší, že existují spíše rozdílné definice kvality, které odpovídají různým podmínkám, v nichž se výzkum provádí. Některé výzkumy (např. Garvin, 1984) chápou kvalitu jako multidimenzionální konstrukt a sám Garvin uvádí celkem osm dimenzí kvality produktu (výkonnost, vlastnosti, spolehlivost, trvanlivost, použitelnost, estetika, soulad a vnímaná kvalita). Maani (1989) dodává, že tyto rozdílné dimenze kvality ukazují odlišné vztahy s dalšími konkurenčními proměnnými. Sousa a Voss (2002) nabádají k tomu, že je potřeba chápání kvality jasně definovat v každém výzkumu a také je důležité zjistit více o vzájemném působení kvality s dalšími používanými nástroji.

V této publikaci je kvalita spojována se schopností produktu uspokojit požadavky zákazníka, přičemž spokojenost zákazníka lze vymezit koncepcí transakčně specifickou a kumulativní. Transakčně specifická koncepce udává spokojenost zákazníka jako hodnocení konkrétní kupní příležitosti po provedeném výběru (a případné koupi) produktu. Kumulativní koncepce naopak stanovuje spokojenost zákazníka jako celkové hodnocení založené na úplném nákupu a zkušenosti spotřebitele s příslušným zbožím nebo službou v průběhu času (Anderson et al., 1994). V publikaci je především věnována pozornost transakčně specifické koncepci, jelikož je výzkum zaměřen na zjišťování spokojenosti zákazníka s konkrétním produktem

(předmětem výzkumu tak není zjišťování spokojenosti zákazníka s nákupem jako celku).

Spokojenost zákazníka lze chápat jako výsledek subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou (Anderson et al., 1994). S tímto chápáním kvality je možné souhlasit s výhradou, že vyšší uspokojení potřeb zákazníka a jeho vyšší spokojenost automaticky znamená, že zákazník vnímá vyšší kvalitu produktu. Zamazalová (2008) také uvádí klíčové faktory, které mají na spokojenost zákazníka vliv a jimiž je možné spokojenost zákazníka měřit. Těmito faktory se rozumí výrobek (ve smyslu své kvality, dostupnosti ad.), cena (vhodné platební podmínky aj.), služby, distribuce a image produktu. V případě určování spokojenosti zákazníka pomocí kvality produktu, a tato spokojenost zároveň kvalitu produktu ovlivňuje, vzniká situace, kdy určitý faktor ovlivňuje kvalitu, kterou je sám také ovlivňován. Tento problém nevzniká v případě dynamického chápání spokojenosti zákazníka i kvality samotné, to je v okamžiku, kdy je spokojenost zákazníka a kvalita brána jako proces. Kvalita (vnímaná i technická) ovlivňuje spokojenost zákazníka, přičemž podnik tuto spokojenost zjišťuje a může na ni reagovat inovací produktu tak, aby spokojenost zákazníka byla ještě vyšší.

Z uvedených definic vyplývá, že míra plnění požadavků zákazníka určuje spokojenost zákazníka a tato míra plnění požadavků je poté mírou kvality produktu. Každý podnik by tak měl usilovat o dosažení optimální úrovně kvality svého produktu, vzhledem k očekávání svých zákazníků. V této publikaci je tedy kvalita chápána jako subjektivně zákazníkem vnímaná kvalita. Z toho plyne, že jako hlavní faktor (měřítko) kvality produktu je právě samotná spokojenost zákazníka. Pro vysokou spokojenost zákazníka je pro podnik velmi důležité, aby byl schopen vyrobit produkt, který naplňuje zákaznickovy požadavky. Proto hraje velmi důležitou roli řízení kvality podniku jako celku na jedné straně a znalosti požadavků zákazníků na straně druhé. Podnik by měl tedy usilovat o dosažení optimální úrovně kvality jím vyráběného výrobku, a cílem podniku tudíž není snaha o maximální kvalitu produktu, nýbrž optimalizace kvality na určité úrovni.

1.2 Řízení a měření kvality

V současné době vzbuzuje pojem kvalita zájem každého podniku a mnoho výzkumů i samotných podniků se zabývalo různými metodami a nástroji, které se používají při řízení kvality (Barad a Raz, 2000). Albright a Lam (2006) tvrdí, že především konkurenční prostředí je pro podniky důvodem k implementování iniciativ souvisejících s řízením kvality. Řízení kvality je

často spojováno se jmény jako W. Edwards Deming, Joseph Juran a Philip Crosby (Sousa a Voss, 2002). Většina zmíněných autorů příkládá velkou důležitost prevenci v rámci řízení kvality, a to především od té doby, kdy je pro firmy konkurenční výzvou úspěšná kombinace vysoké kvality a nízké ceny; jinými slovy – kombinace kvality a produktivity (Gotzamani a Tsiotras, 2001). V souvislosti s touto problematikou se také do popředí dostal zájem o nalezení souvislosti mezi výkonem organizací a řízením kvality. Dosavadní literatura tak byla obohacena o mnoho empirických studií zabývajících se managementem kvality (Barad a Raz, 2000).

Literatura týkající se řízení kvality ukazuje, že již několik nástrojů měření kvality bylo publikováno (např. Zeitz et al., 1997), v posledních letech také vzrostl zájem o iniciativy související s růstem kvality výrobků, redukce nákladů a zvýšení výkonnosti (Albright a Lam, 2006). Řízení kvality je často ve výzkumech spojováno s Total Quality Managementem (dále jen TQM) (např. Prajogo a Sohal, 2006; Sila, 2007). Úzkou návaznost na TQM má národní ocenění kvality Malcolm Baldrige, které v 80. letech zavedla vláda Spojených států s cílem rozpoznat společnosti, které mají vysokou úroveň řízení, nicméně později bylo toto ocenění aktualizováno a slouží pro hodnocení systému TQM (Black a Porter, 1996). Dále se často hovoří o standardech ISO 9000 (např. Williams, 1997; Gotzamani a Tsiotras, 2001). Vzhledem k tomu, že ve výzkumu je věnována pozornost především metodám, jako je TQM, ISO 9000 a její rozšířená norma ČSN EN ISO 9001, Just-in-time (dále pouze JIT) a jiné, budou tyto metody blíže specifikovány v dalším textu.

Za nejkompexnější přístup k řízení kvality je považován koncept TQM, jehož snahou je neustálé zlepšování všech funkcí v organizaci (Kaynak, 2003). Powell (1995) říká, že TQM pomáhá udržet kvalitu výrobků a procesů prostřednictvím zapojení managementu, pracovníků, dodavatelů a zákazníků s cílem překonat zákaznicka očekávání. Albright a Lam (2006) tvrdí, že kvalita produktu nebo služby závisí na všech aktivitách v organizačním dodavatelském řetězci a cílem každé fáze řetězce je naplnit požadavky zákazníka. Zhu a Scheuermann (1999) dodávají, že v rámci TQM je uspokojení potřeb zákazníků považováno za část strategie k dosažení konkurenční výhody. Většina autorů, například Crosby (1979, citováno z Reed et al., 2000) a také Deming (1986, citováno z Reed et al., 2000), zdůrazňují, že je to především zákazník, kdo rozpoznává kvalitu, a tím pádem kvalita způsobuje zákaznickou spokojenost, což nakonec může vést ke zlepšení konkurenční pozice podniku. Studie (např. Cua et al., 2001; Sousa a Voss, 2002) zaměřené na vztah mezi TQM a výkonností ukazují, že řízení kvality má velmi významný dopad na kvalitu jako takovou a také na výkonnost podniku.

Jedním z dalších často používaných přístupů k měření kvality je standardizace ISO 9000 (Singh a Smith, 2006). Martínez-Costa a kol. (2009) uvádějí, že existují nějaké shodné dimenze mezi ISO a TQM a ty spočívají převážně na zdůrazňování procesního managementu a statistických nástrojů. Série standardů ISO 9000 vznikla v roce 1987 a mnoho autorů v jejich souvislosti nabádalo k implementaci kvality (např. Gotzamani a Tsiotras, 2002; Taylor, 1995). Někteří autoři (např. Williams, 1997) tvrdí, že tyto standardy nabízejí velmi dobře strukturovaný nástroj pro řízení kvality. Gotzamani a Tsiotras (2001) dodávají, že tyto standardy zvyšují povědomí zaměstnanců týkající se kvality a snižují kolísání kvality jako takové a s tím souvisejících nákladů. Williams (1997) závěrem uvádí, že standardy ISO 9000 nabízejí podnikům vyvinutí efektivního a dynamického systému kvality, ale je nezbytná ochota a odhodlání k jejich využívání. Rozšířená norma ISO 9001 upravuje systém řízení kvality v podniku. Její základní myšlenkou je, že kvalitu produktu lze zajistit kvalitními procesy, kterými produkt vzniká. Oproti filozofickému přístupu Total Quality Managementu, jehož úspěch velmi záleží na podpoře managementu, je ISO 9001 méně abstraktní nástroj, který dává mnohem konkrétnější instrukce, jak dosáhnout určených standardů kvality. Sám o sobě však certifikát nezaručuje kvalitu produktu, zaručuje jen sadu dokumentů ověřujících provedení procesů kvality v podniku. Vývoji rozšířenosti tohoto certifikátu mezi podniky v České republice se věnuje kapitola 4.1.1. Kromě ISO 9001 existuje velké množství dalších certifikátů osvědčujících určitý dosažený standard kvality v konkrétní činnosti podniku (ekologické chování, bezpečnost, zákaznické certifikáty, testovaná laboratoř atd.).

Dalším konceptem pocházejícím z praxe špičkových japonských organizací je Lean Management, kdy se podnik zaměřuje pouze na ty činnosti, které přinášejí hodnotu pro zákazníka. S Lean Managementem je spojen produkční systém Just-in-time, který se snaží minimalizovat zásoby na skladě, jakožto proces nepřidávající hodnotu zákazníkovi. JIT představuje výrobní program s cílem neustálého snižování a eliminace všech forem odpadu (Brown a Mitchell, 1991). Younies a kol. (2007) uvádějí, že JIT je spíše filozofií než aktuálním procesem, kdy se prostřednictvím JIT klade v podniku důraz na vykonání těch aktivit, které jsou založeny na okamžité potřebě a poptávce s cílem snížení celkového času všech procesů.

Six Sigma je metoda neustálého zlepšování kvality a její výhoda spočívá v cíleném zvýšení výkonnosti organizace, tudíž je možné říci, že tato metoda se snaží spojit strategii podniku, zvýšení kvality spolu s růstem výkonnosti podniku (Albright a Lam, 2006). Kwak a Anbarii (2006) dodávají, že Six Sigma je podnikovou strategií, která se používá pro zlepšení zisko-

vosti podniku, zvýšení efektivnosti a výkonnosti všech operací za účelem splnit požadavky zákazníka, popř. překročit jeho očekávání.

Zlepšováním celého procesu zásobování se zabývá Supply Chain Management. Oblast řízení vztahů se současnými i budoucími zákazníky zlepšuje Customer Relationship Management. Pro radikální změny v procesech podniku, mající za cíl zvýšit kvalitu produktu vnímanou zákazníkem a snížit náklady, se používá strategie Business Process Reengineering. Snahu zvyšovat kvalitu rovnoměrně ve všech oblastech řízení podniku podporuje nástroj Balanced Scorecard, který pomáhá monitorovat všechny činnosti podniku pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti. Pro porovnávání výkonnosti s dalšími organizačními jednotkami za účelem nalezení prostoru ke zlepšování se vžil pojem Benchmarking. Benchmarking je označován jako základní nástroj pro průběžné zlepšování kvality, nicméně často bývá tento koncept označován jako napodobování nebo kopírování toho, co dělají jiní (Dattakumar a Jagadeesh, 2003).

1.3 Řízení nákladů kvality

Všechny uvedené nástroje managementu zaměřené na zvyšování kvality se vyznačují procesně orientovaným přístupem k organizaci. V oblasti řízení nákladů pracuje s tímto pohledem koncept Activity-Based Costing. ABC informuje manažery o nákladech každé provedené aktivity, čímž přispívá ke snazšímu rozhodování manažerů při řízení kvality. Jakákoliv snaha o zvýšení kvality s sebou totiž nese náklady. Cílem podniků není pouze naplnit zákaznickovy požadavky a očekávání, ale také dosáhnout toho s co nejnižšími náklady (Schiffauerova a Thomson, 2006). Maze-Emery (2009) dodává, že pokud je kvalita produktu nízká, zákazníci je nebudou kupovat. Totéž se ale bude dít i v případě, kdy vysoká kvalita výrobků bude vykoupena ještě vyšší cenou. Zákazníci chtějí správnou kvalitu za správnou cenu.

Dalším sledovaným nástrojem je proto řízení nákladů kvality (Costs of Quality), který měří náklady podniku vydané na prevenci nízké kvality a náklady na odstranění nízké kvality. Podniky zpravidla nemají realističtější představu, kolik je kvalita stojí a kolik zisku ztrácejí nízkou kvalitou (Schiffauerova a Thomson, 2006). Tradiční Feigenbaumův P-A-F model nákladů kvality rozděluje náklady spojené s nízkou kvalitou produktů do čtyř skupin: náklady spojené s prevencí nekvality a zvyšováním kvality (Prevention costs, např. zavedení nových technologií výroby vedoucích k vyšší kvalitě výrobků, vyšší náklady spojené s používáním kvalitnějších surovin), náklady na kontroly a hodnocení kvality (Appraisal costs), náklady na nápravu nízké kvality produktů zjištěné ještě před distribucí

zákazníkům (Internal Failure costs, např. zmetky) a náklady spojené s odstraněním nekvality zjištěné až po distribuci zákazníkovi (External Failure costs, např. vyřizování reklamací). Bottorff (1997) uvádí, že náklady kvality představují asi 20–35 % tržeb. Maze-Emery (2009) doplňuje poznatky zkušených manažerů, že nejvyšší jsou náklady na externí defekty – reklamáce, defekty a záruční opravy. Jsou to činnosti nepřidávající hodnotu. Naopak se ukazuje, že prevence je lepší (a výrazně levnější) než léčba.

Dle Tatikondy a Tatikondy (1996) vede zvýšení kvality vedle redukce nákladů také k nárůstu výnosů – vyšší tržby způsobené opakovanými koupi spokojených zákazníků a získání nových zákazníků, kteří jsou ochotni platit vyšší cenu za vyšší kvalitu. Nákladová i výnosová stránka tak působí na zvýšení zisku podniku. Tuto teorii zastávají i další výše uvedení výzkumníci (Schiffauerova a Thomson, 2006; Bottorff, 1997; Maze-Emery, 2009). Z uvedeného předpokladu, že zákazníci preferují kvalitu a jsou ochotni si za ni připlatit, usuzujeme, že podniky zaměřené na kvalitu by měly dosahovat vyšší finanční výkonnosti v porovnání s těmi, jejichž prioritou kvalita není. Empirické studie to převážně potvrzují. Studie Larsona a Kerra (2002) potvrdila pozitivní dopad používání ISO 9001 na finanční výkonnost. Podobný dopad strategických iniciativ ABC, JIT a TQM potvrdila i studie Al-Khadashé a Feriduna (2006), vyšší finanční výkonnost u podniků se zavedeným ABC, TQM a BPR byla prokázána také ve studii Cagwina a Barkera (2006). V tomto výzkumu jsme se zaměřili na nalezení odpovědi na otázku, zda se takové závěry potvrdí také empiricky v České republice.

1.4 Konkurenceschopnost

V posledních desetiletích dochází ke změnám charakteru ekonomické situace, a to jak na úrovni jednotlivých podniků, tak také na úrovni odvětví, národních ekonomik či v rámci světové ekonomiky. Projevují se důsledky technického pokroku, který vede ke zvyšování produktivity ovlivňováním produkčních procesů probíhajících v podnicích, v oblasti logistiky a přepravy se na jedné straně zkracují přepravné časy a na straně druhé prodlužují přepravné vzdálenosti, nebo v oblasti informačních a komunikačních technologií se usnadňuje výměna informací a komunikace v reálném čase prakticky bez prostorového omezení. Tyto trendy projevující se v rámci ekonomické situace lze označit pojmy jako globalizace a internacionalizace. Právě tyto trendy pak vplývají na ekonomické prostředí a ovlivňují taky konkurenceschopnost a zejména zájem různých aktérů, politiků, akademiků či manažerů z praxe o konkurenceschopnost a také o její determinanty.

Jak již samotný název publikace naznačuje, pojem konkurenceschopnost patří ke stěžejním pojmům, kterým je věnována pozornost v rámci této knihy. Při snaze o jeho bližší uchopení záhy zjišťujeme, že to není zrovna jednoduchý úkol, v důsledku rozšířenosti daného pojmu. Jak již naznačují někteří autoři (Cellini a Soci, 2002; Čichovský, 2002), ani samotný etymologický význam pojmu konkurenceschopnost není dostatečně jednotný, a tudíž nemožno očekávat, že bude jednotný přístup k jeho definici a využívání. Je možné také souhlasit s názorem, že pojem konkurenceschopnost začíná být s postupem času intenzivně využíván až zneužíván (Krugman, 1994). S mírnou nadsázkou lze tvrdit, že co autor, to definice pojmu konkurenceschopnost, a také přístup ke konstrukci modelu konkurenceschopnosti, od kterého se pak odvíjí přístup k měření této konkurenceschopnosti. Na následujících stranách proto věnujeme pozornost vymezení pojmu konkurenceschopnost, na daný pojem navázaným modelům, nástrojům a metodice měření konkurenceschopnosti.

1.5 Definice konkurenceschopnosti

Mnozí z autorů zabývajících se konkurenceschopností v České republice (Blažek, 2007; Marinič, 2008; Mikoláš, 2011; Jirásek, 2001 a jiní), ale také v zahraničí (Cellini a Soci, 2002; Krugman, 1994; Porter, 1990) se shodují na základním členění konkurenceschopnosti dle rozlišovací úrovně, a to konkrétně na *konkurenceschopnost států*, tedy konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni, *konkurenceschopnost odvětví*, tedy konkurenceschopnost na mezoekonomické úrovni, a *konkurenceschopnost podniku*, tedy konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni. Názory na opodstatněnost tohoto členění a význam přiřkládaný jednotlivým rozlišovacím úrovním se mění v závislosti od jednotlivých autorů a také od jejich zaměření.

Nejširší shoda panuje u pojetí *konkurenceschopnosti podniků*, tedy konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni. Konkurenceschopnost podniku je vnímána jako schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o posuzování situace mezi jednotlivými podniky, jako subjekty vyskytujícími se na daném trhu, ve smyslu jejich schopnosti trvale na daném trhu působit, tedy udržovat si svůj podíl na trhu, formou procesu konkurování dalším podnikům na tomto trhu, jako subjektům představujícím konkurenci na daném trhu.

Na mikroekonomické úrovni tedy existuje vcelku jednotné porozumění pojetí konkurenceschopnosti, založené na schopnosti firmy ke konkurenci, růstu a ziskovosti, tedy schopnosti podniku dlouhodobě a se ziskem vyrábět

produkcí, která koresponduje s požadavky volného trhu po stránce ceny, kvality a dalších charakteristických znaků produkce. Podnik, pokud má v úmyslu setrvávat v produkční schopnosti, musí disponovat těmito schopnostmi. Čím konkurenčnější je daný podnik vzhledem ke svým konkurenům, tím lepší bude jeho schopnost získat podíl na trhu. Na druhou stranu, nekonkurenceschopnému podniku bude podíl na trhu klesat, a pokud podnik nebude dodatečně podporován nebo chráněn, bude přetrvávat nekonkurenceschopný, až pokud neukončí činnost (Martin, 2005).

Mezi hlavní determinanty, které pak ovlivňují konkurenceschopnost na této úrovni, je možno zařadit zejména charakteristiky produkce, jako je její cena, kvalita a schopnost uspokojovat potřeby zákazníků.

Jako hlavní rozlišovací hranice mezi konkurenceschopnými podniky a těmi ostatními, tedy nekonkurenceschopnými, je považována hranice udržitelnosti podniku v provozuschopném stavu¹, a to jak po finanční, tak také po produkční stránce. Tedy minimálně taková úroveň produkce a při takových charakteristikách (zejména cena a kvalita), aby na trhu realizovaný objem, o který projevují zákazníci zájem a ochotu ke koupi, postačoval na pokrytí závazku podniku. Za takového předpokladu je možno podnik považovat za konkurenceschopného producenta, který je také zajímavý pro investory (Klváčová a kol., 2008)².

Následující úroveň, mezoekonomická, představuje *konkurenceschopnost odvětví*, kterou lze také pojímat jako konkurenceschopnost systému. Představuje určitý mezistupeň mezi podnikem a státem, resp. národem, tedy mezi mikroekonomickým a makroekonomickým přístupem. Její opodstatnění plyne ze skutečnosti, že uskupením určitého množství subjektů do celku, v rámci kterého existují mezi danými subjekty vazby a interakce, vzniká systém. Tento systém pak vykazuje jiné charakteristické znaky a také jiné vazby, a to jak směrem dovnitř mezi jednotlivými prvky systému, tak směrem navenek vůči prvkům vně, tedy mimo systém, nebo obsažených v jiných systémech. Samozřejmě lze identifikovat určitou vazbu mezi systémem a prvky, které daný systém tvoří, a to i ve smyslu determinace konkurenceschopnosti systému na základě konkurenceschopnosti subjektů, kterými je daný systém tvořen.

Při posuzování konkurenceschopnosti na této úrovni se pak nevychází z jednoduché agregace indikátorů stanovených na základě charakteristiky jednotlivých subjektů. Tento přístup by mohl vést ke značnému zkreslení, kdy by se kladné a záporné hodnoty posuzovaných indikátorů mohly vzá-

¹ Anglicky „bottom line“.

² Otázka je na posuzování konkurenceschopnosti prodělečných podniků, které jejich majitelé dotují, protože jim přinášejí jiný (nefinanční) užitek.

jemně vyrušit. Indikátory tedy vycházejí zejména přímo z posuzování odvětví, tedy systému jako celku, případně z posuzování zastoupení daného odvětví v národním hospodářství.

Konkurenceschopnost států, tedy makroekonomicky pojímaná konkurenceschopnost, je pravděpodobně z daného členění nejkomplicovanější, nebo minimálně nejméně konzistentní po stránce vymezení a definice.

Lze ji pojímat jako analogii ke konkurenceschopnosti podniku, tedy jako ke schopnosti národní ekonomiky coby produkční jednotky, k produkci takových tovarů a služeb, obecně takové produkce, o kterou je na světových trzích v rámci konkurence dalších národních ekonomik největší zájem.

Na druhé straně je však pohled, který nevnímá konkurenceschopnost států jako analogii ke konkurenceschopnosti podniku, ale spíše jako analogii ke konkurenceschopnosti systému, k němuž stát přirovnává, se specifickým existencí řídicího orgánu na vrcholové úrovni systému. Tato možnost ovlivňování systému jako celku se pak projevuje ve snaze o ovlivňování podmínek pro působení jednotlivých podniků v rámci daného státu, tedy spíše o řízení a ovlivňování prostředí, ne přímo ovlivňování produkce ze strany zainteresovaných a odpovědných zástupců státu.

V této souvislosti se pak také mění pohled na hodnocení konkurenceschopnosti státu z pohledu čistě produkčně zaměřeného na pohled zaměřený na hodnocení prostředí, které se v daném státě vytváří.

Existuje ještě jeden úhel pohledu, jako výhrada ke spojování konkurenceschopnosti na mikroekonomické a makroekonomické úrovni, tedy ke spojení konkurenceschopnosti podniků a států. Jak již Adam Smith – 1776 (koncept *absolutní výhody*) a po něm David Ricardo – 1817 (koncept *komparativní výhody*) poukázali, konkurence, potažmo konkurenceschopnost států, v rámci dobové terminologie spíše národů, totiž není hra s nulovým součtem, nýbrž právě naopak, z uplatnění těchto konceptů plynou výhody všem zapojeným subjektům, které ze specializace vyplývají. Naproti tomu konkurence, potažmo konkurenceschopnost, podniku se projevuje mimo jiné i snahou o posílení vlastní pozice podniku na úkor konkurenčních podniků. Úspěch jednoho je tak založen pokud ne přímo na neúspěchu jiného, tak minimálně na lepším výsledku – úspěchu ve srovnání s konkurenty. Tedy spíše se jedná o hru s nulovým součtem.

Další poznámka se týká důsledků z toho plynoucích. Na mikroekonomické úrovni při posuzování konkurenceschopnosti podniku lze vycházet z relativně časté skutečnosti, že podniky, které je možné hodnotit jako podniky méně konkurenceschopné, nebo přímo nekonkurenční, ukončují svou činnost. Na makroekonomické úrovni, při posuzování konkurenceschopnosti, pokud i dospějeme k hodnocení o nižší konkurenceschopnosti některého státu, tento stát neukončí svou činnost, ani nepřestane existovat

a nevolní prostor a svoje zdroje státu jinému, resp. minimálně to není tak jednoduché, rychlé a obvyklé jako na podnikové úrovni.

Na základě výše uvedených přístupů ke konkurenceschopnosti na základě rozlišovací schopnosti jasně vyplývá, že se budeme dále zabývat konkurenceschopností podniku, tedy konkurenceschopností na mikroekonomické úrovni.

Dle Blažka (2007) a kolektivu autorů působících v rámci *Centra výzkumu konkurenceschopnosti podniku* je konkurenceschopnost podniku vnímána jako hospodářská úspěšnost podniku na předem vymezeném trhu, která je podmíněná vnitřními a vnějšími faktory působícími na daný podnik a která se projevuje ve výkonnosti daného podniku.

Beneš (2006) chápe konkurenceschopnost podniku jako realizovanou konkurenční výhodu daného podniku, která přináší se svou realizací lepší produkční výkonnost, pomocí níž je také posuzována.

Konkurenceschopnost podniku je vnímána dle Klváčové a kol. (2008) jako produkční schopnost podniku vyrábět takové zboží nebo poskytovat takovou službu, kterou jsou spotřebitelé ochotni na trhu kupovat a podnik je tak schopen získat potřebné prostředky pro uspokojování svých závazků. Takový podnik je pak také zajímavý pro investory.

Konkurenceschopnost podniku lze chápat také jako realizaci daného potenciálu podniku ke konkurenci Micoláš (2011). Jedná se tedy o vztah mezi možnou skutečností a reálně se vyskytujícím jevem, kdy jakákoli forma konkurence je realizovaná, resp. kdy reálná forma a konkurenceschopnost jako potenciál je možná, ale prozatím nerealizovaná forma. Z toho také vyplývá, že konkurenceschopnost jako potenciál je možné měřit jenom obtížně, nanejvýš je možné ji odhadovat, protože reálné měření je možné jenom v momentě proměny potenciálu v realitu.

Dle Jiráska (2001) je konkurenceschopnost podniku vnímána jednoduše jako schopnost podniku ke konkurenci, tedy konkurovat svým konkurenťům na trhu.

Konkurenceschopnost podniku prostřednictvím hodnoty, kterou podnik vytváří, definuje Suchánek (2005). Takto definovaná konkurenceschopnost je vztažená do souvislosti s výkonností podniku v tom smyslu, že pokud je podnik výkonný, mělo by platit, že je také schopen vytvářet hodnotu, a tedy by ho bylo možno považovat za konkurenceschopný.

Konkurenceschopnost podniku jako výsledek působení pěti konkurenčních sil na podnik, které jsou tvořeny odběrateli, dodavateli, stávající konkurencí, nově vstupujícími producenty a možnými substituty k dané produkci, definuje Porter (1990). Konkurenceschopný podnik je schopen ustát působení těchto sil a produkovat svou produkci pro zákazníky na daném trhu.