

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Finanční ukazatele kvality podnikových procesů**

**Financial indicators of the quality of business processes**

Marcela Ježková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela JEŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14B0043K**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Finanční ukazatele kvality podnikových procesů**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

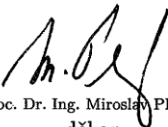
1. Charakterizujte roli kvality v rámci podnikových procesů.
2. Proveďte teoretické vymezení základních finančních ukazatelů kvality.
3. Představte zvolený podnik.
4. Kvantifikujte dopad kvality do podnikových procesů.
5. Formulujte závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


- **LIN, Gerhard.** *Qualitätsmanagement für Ingenieure.* Leipzig: Fachbuchverlag, 2011. 869 s. ISBN 3-446-21763-0
- **NENADÁL, Jaroslav.** *Měření v systémech managementu jakosti.* Vyd. 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- **SYNEK, Miloslav.** *Podniková ekonomika. 3. přeprac. dopl. vyd.* Praha: C.H.Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- **VEBER, Jaromír. a kol.** *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Finanční ukazatele kvality podnikových procesů“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 4. 4. 2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Hruškovi, Ph.D., za vedení práce, odbornou pomoc, cenné rady a poskytnutý čas, trpělivost a materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
<b>2 KOHERENCE KVALITY A VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>10</b>
2.1 ÚLOHA KVALITY V RÁMCI PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	11
2.2 VEDENÍ FIRMY A JEHO ÚLOHA V OBLASTI KVALITY .....	13
2.3 MODERNÍ MANAGEMENT A JEHO VAZBY NA KVALITU VÝSTUPŮ PODNIKU.....	13
2.4 ROLE MANAŽERŮ KVALITY VE FIRMÁCH .....	15
2.5 ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY.....	16
2.5.1 <i>Implementace zásad managementu kvality</i> .....	17
2.6 VLIV KVALITY NA EKONOMICKOU VÝKONNOST PODNIKU .....	17
2.7 NÁKLADY VZTAHUJÍCÍ SE KE KVALITĚ .....	18
2.8 VÝZNAM KVALITY PRO PODNIK.....	21
2.8.1 <i>Přínosy kvality pro ekonomiku podniku</i> .....	21
2.8.2 <i>Rizika podniku</i> .....	21
2.8.3 <i>Podnikové procesy</i> .....	22
<b>3 EKONOMICKÉ ASPEKTY KVALITY</b> .....	<b>25</b>
3.1 PŘIDANÁ HODNOTA .....	25
3.2 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	27
3.3 UKAZATELE EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ .....	28
3.4 OSTATNÍ UKAZATELE .....	28
<b>4 METODY K DOSAŽENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ KVALITY</b> .....	<b>30</b>
4.1 SWOT ANALÝZA.....	31
4.2 BALANCED SCORECARD (BSC).....	32
4.3 BENCHMARKING.....	33
4.4 SEBEHODNOCENÍ.....	33
4.5 FMEA .....	34
4.6 HODNOTOVÁ ANALÝZA .....	34
4.7 OSTATNÍ NÁSTROJE A METODY .....	35
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SUBJEKTU</b> .....	<b>36</b>
<b>6 EVIDENCE NÁKLADŮ V RECIPROCITĚ S KVALITOU</b> .....	<b>41</b>
6.1 FLUKTUACE A JEJÍ VLIV NA KVALITU .....	41
6.2 NÁKLADY NA PREVENCI A SLEDOVÁNÍ.....	47
6.2.1 <i>Náklady na prevenci</i> .....	47

6.2.2 <i>Náklady na sledování</i> .....	48
6.3 <b>NÁKLADY NA NESHODY A NA NÁPRAVY NESHOD</b> .....	49
6.4 <b>OPERATIVNÍ EVIDENCE</b> .....	51
<b>7 EKONOMICKÉ UKAZATELE</b> .....	<b>52</b>
7.1 <b>ABSOLUTNÍ UKAZATELE</b> .....	52
7.1.1 <i>Horizontální analýza</i> .....	52
7.1.2 <i>Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty</i> .....	52
7.1.3 <i>Horizontální analýza rozvahy společnosti</i> .....	53
7.2 <b>POMĚROVÉ UKAZATELE</b> .....	55
7.2.1 <i>Ukazatele rentability</i> .....	55
7.2.2 <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	56
<b>8 METODY K DOSAŽENÍ ZÁSAD MANAGEMENTU KVALITY</b> .....	<b>58</b>
8.1 <b>SWOT ANALÝZA</b> .....	58
8.1.1 <i>Silné stránky podniku</i> .....	59
8.1.2 <i>Slabé stránky podniku</i> .....	59
8.1.3 <i>Příležitosti podniku</i> .....	60
8.1.4 <i>Hrozby podniku</i> .....	61
8.1.5 <i>Vyhodnocení SWOT analýzy</i> .....	61
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>64</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>74</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>76</b>
<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>104</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>105</b>

## Úvod

Cílem podniků v současné době není jen hodnota dosaženého ekonomického zisku. Podnik musí své úsilí zaměřit rovněž na prosperitu v dlouhém období. Nedeklinovat pouze k ekonomickým ukazatelům, ale soustředit se i na ukazatele nefinanční. Jedním z důležitých nefinančních ukazatelů je precizní kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků a jejich loajalita. V koherenci postavení podniku na trhu jsou důležité procesy zlepšování a to zlepšování napříč celou organizací. Dochází tak k úsporám a ke snižování nákladů ve výrobních procesech, k zefektivňování těchto procesů a zlepšování kvality výrobků a služeb, jednotlivých činností a procesů v celém podniku.

Ke zlepšování v podniku explicitně přispívá systém managementu kvality. Implementace tohoto systému však nepředstavuje pro podnik zaručený úspěch, je potřeba aktivního zapojení managementu podniku, všech zaměstnanců a celého podniku.

Kvalita a její řízení jsou prvořadými faktory ekonomické prosperity všech podnikatelských subjektů. Provázanost finanční analýzy s tvorbou hodnoty pro zákazníka jsou v současné době již samozřejmostí. Pro naplňování vizí a strategií podniků a predikce budoucího vývoje slouží finanční ukazatele, které jsou doplňovány kvalitativními ukazateli.

K implementaci a dodržování zásad a systémů managementu kvality přispívají normy ISO, modely sebehodnocení, nástroje řízení kvality a metody k jejich dosažení. Nástroje a metody poskytnou konstruktivní pohled na situaci v podniku, pomohou odhalit nejen problémy, ale i možné příležitosti a nastíní postupy řešení. Přispívají tak k eliminaci ztrát, odhalení možných rizik, snížení časové náročnosti všech procesů, k urychlení zavedení výrobku na trh a tím k dosažení konkurenční výhody a v neposlední řadě tak dojde ke zvýšení spokojenosti zákazníka.

Elementárním přínosem nástrojů a metod v systémech managementu kvality je dosažení spokojenosti zákazníků, všech zainteresovaných stran a přínosů pro podnik jak na straně finančních přínosů, tak i na straně užitku.



# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

V rámci bakalářské práce byly stanoveny následující cíle:

- charakterizovat koherenci kvality a výkonnosti podniku se zaměřením na úlohu kvality v rámci podnikových procesů a implementaci zásad managementu kvality,
- predikovat ekonomické aspekty kvality, pomocí kterých lze určit ekonomickou výkonnost podniku v souvislosti s dobrou kvalitou výrobků a služeb,
- definovat metody, které napomáhají k dosažení ekonomických přínosů kvality,
- představit zvolený podnik, základní údaje o formě a předmětu podnikání, popsat jednotlivé činnosti podniku a základní finanční výsledky,
- kvantifikovat praktické ukázky evidence nákladů v reciprocitě s kvalitou,
- charakterizovat ekonomické ukazatele zvoleného podniku,
- evaluovat metody sloužící k dosažení zásad managementu kvality.

Tato práce si klade za cíl charakterizovat pojetí kvality ve středních a velkých podnicích se zaměřením na vliv kvality na efektivitu podnikatelských subjektů. Dílčím cílem práce je identifikace řízení kvality ve vybraném podniku a následná formulace doporučení pro optimalizaci kvality a efektivitu fungování podniku. Při zpracování práce byla provedena rešerše české i zahraniční literatury, přičemž prioritně bylo vycházeno z monografických publikací a příspěvků v odborných časopisech.

Současné požadavky na systém managementu kvality více nevyzdvihují vliv kvality na ekonomickou výkonnost organizací. Záměrem této práce je zdůraznit roli kvality v hospodaření a postulovat její eminentní přínos pro budoucí rozvoj podniku.

Účelem práce je selekce metod pro dosažení ekonomických přínosů kvality a zavedení zásad managementu kvality, určit možné způsoby vykazování ekonomických přínosů kvality a představit sledovaný podnik. Výzkum nabýval podoby desk research, field research, pozorování a analýza.

Bakalářská práce je rozčleněna do několika hlavních částí. V první části je stanoven cíl a metodika bakalářské práce.

Teoretická část je zaměřena na zkoumání koherence kvality a výkonnosti podniku. Představuje význam kvality pro podnik, vliv kvality na ekonomickou výkonnost podniku a zásadní náklady vztahující se ke kvalitě. Predikuje ekonomické aspekty kvality, kterými lze určit ekonomickou výkonnost podniku v souvislosti s dobrou kvalitou výrobků či služeb. Následně jsou evaluovány metody k dosažení ekonomických přínosů kvality.

V praktické části je představen zvolený podnik. Jsou zde do praxe přeneseny poznatky z teoretické části znázorněním praktické ukázky evidence nákladů v recipocitě s kvalitou. V této evidenci by měly být zachyceny veškeré náklady, ke kterým v podniku ve spojení s kvalitou došlo. Dále jsou kvantifikovány některé ekonomické ukazatele a metody k dosažení zásad managementu kvality znázorněné v teoretické části.

V závěru jsou kvantifikovány návrhy a doporučení pro podnik a shrnutí dané problematiky.

## 2 Koherence kvality a výkonnosti podniku

„Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (Hoyle 2009, s. 24). Požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které se předpokládají nebo jsou závazné. Inherentní jako existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika (Veber 2010).

Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění tří atributů:

- **bezvadnost** – výrobky nesmí mít jakékoliv vady či nedostatky,
- **kvalitativní parametry** – jednak parametry vlastního produktu (výkon, funkce, životnost) a rovněž parametry kvality doprovodných služeb (montáž, servis),
- **stabilita** – výrobky musí mít vyrovnanou a stabilní kvalitu (Veber 2010).

„Uplatňovat řízení jakosti znamená vyvíjet, konstruovat, vyrábět a zabezpečovat servisem kvalitní výrobek, který je nanejvýš ekonomický a užitečný a který uživatele trvale uspokojuje“ (Ishikawa 1994, s. 36).

Japonsko je od roku 1960 reprezentantem kvality v celosvětovém kontextu. Ishikawa<sup>1</sup> formuloval následujícími filosofií kvality:

- správná kvalita je to první a nejdůležitější (pouze to může zajistit kontinualitu úspěchu podniku),
- požadavky na kvalitu musí být orientovány na zákazníka, ne na výrobce,
- pracovat s daty a fakty, ne s domněnkami,
- respektovat člověka, nezapomínat na pracovní spokojenost,
- plnění funkcí (Linß 2011).

Pojem kvalita je v reciprocitě nejen k výrobkům a službám, ale i k prováděným činnostem a procesům. Existují odborníci, kteří implementovali řadu postupů a metod pro zabezpečování této problematiky (Veber 2007). Například:

„*Jakost je shoda s požadavky (Crosby<sup>2</sup>).*

*Jakost je způsobilost k užití (Juran<sup>3</sup>).*

*Jakost je nepřetržitá spokojenost (Demin<sup>4</sup>)“ (Hoyle 2009, s. 24).*

---

<sup>1</sup> Dr. Kaoru Ishikawa, přední japonský odborník pro zabezpečování kvality, otec japonské cesty ke kvalitě, zasloužil se o propagaci tzv. jednoduchých nástrojů řízení kvality.

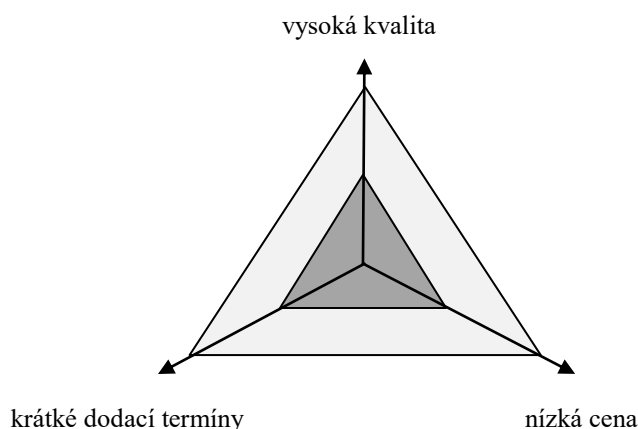
<sup>2</sup> Philip B. Crosby, autor metody Poka-Yoke.

<sup>3</sup> Joseph M. Juran, autor teorie celopodnikového řízení kvality.

<sup>4</sup> William E. Deming, autor metody zlepšování PDCA.

Kvalita je základním faktorem podniku napomáhající při získávání zákazníků. Podnik klade důraz na kvalitu především z důvodu, že kvalita se vyplatí. Kvalita je ztotožňována se spokojeností zákazníků. Platí, že pokud jsou zákazníci spokojeni, je produkt považován za kvalitní a naopak (Štamfestová 2013). Vysoká orientace na zákazníka a stoupající závislost produktů a služeb posunují otázky kvality stále více do popředí zájmu podniků. Kvalita je díky uživatelům brána na vědomí a slouží k uspokojení zákazníka. Vysoká kvalita produktů a procesů zajišťuje vysokou technickou spolehlivost a vede k minimalizaci rizik a tím i ke snižování nekvalitních produktů. Kritéria kvalita, cena a dodací termíny (znázorněné na obrázku č. 1) jsou zásadními faktory úspěchu podniku (Linß 2011).

**Obr. č. 1: Trojúhelník kvalita – cena – dodací termíny**



Zdroj: vlastní zpracování dle Linß (2011), 2016

Pro výrobu vysoce kvalitních výrobků s minimálními náklady jsou způsobilé a kontrolované procesy podmínkou. To znamená: „Kvalita procesů je předpokladem pro kvalitu produktů“ (Linß 2011, s. 1).

## 2.1 Úloha kvality v rámci podnikových procesů

Převážná část podniků produkující výrobky či služby spojuje své ekonomické výsledky s kvalitou výrobků a služeb, procesů a zdrojů. Sleduje korelaci kvality k ekonomické výkonnosti při aplikaci řady ekonomických ukazatelů. V podnikové praxi je explicitně nutno produkty prodat a dostat za ně zapláceno v řádném termínu. Pro sledování kvality jsou v praxi kvantifikovány zvláště ekonomické ukazatele a zvláště ukazatele kvality.

V ekonomických ukazatelích jsou zohledněny zisk, náklady, které jsou vynakládány, růst produktivity práce, doba obratu zásob a celá řada dalších ekonomických ukazatelů. Podnik nedokáže explicitně kvantifikovat, co mu kvalita přinesla na straně nákladů nebo na straně přínosů. U ukazatelů kvality se sleduje počet neshodných výrobků, počet reklamací a spokojenost zákazníků. Poskytování prvotřídní kvality je elementárním východiskem získání a udržení loajálního zákazníka. Cílem podnikové strategie je dosahování příznivých ekonomických výsledků (Plášková 2004).

Dynamický vývoj tržního prostředí deklínuje k orientaci nejen na vyrobené množství a restrikcí nákladů, ale i na kvalitativní stránku. Součástí ukazatelů kvality je také dodržování termínů, plnění hygienických, ekologických a bezpečnostních požadavků, pružná reakce na požadavky a očekávání zákazníka. Elementární pravidla určuje stát prostřednictvím závazných právních předpisů. Podnikům jsou k dispozici normy k zabezpečování kvality výrobků, bezpečnosti, ochrany životního prostředí a zdraví občanů, napomáhající rovněž minimalizovat případná rizika (Veber 2010).

V zemích s vyspělou tržní ekonomikou existuje celá řada aktivit na podporu jakosti.

V ČR byla v roce 2000 přijata **Národní politika podpory jakosti**, která zahrnuje:

- **projekty podpory jakosti**, které se týkají oblasti vzdělávání,
- **program Česká kvalita**, zviditelňující důvěryhodné a nezávislé značky kvality,
- **program Národní ceny ČR za jakost**<sup>5</sup>, který hodnotí efektivnost a jakost přihlášených firem,
- **Národní informační středisko pro podporu jakosti** (NPK 2015).

Každý podnik má implementovaný svůj systém managementu, přičemž klíčovou oblastí je řízení financí. Premisou rozvoje podniku je získávání a správné využívání finančních zdrojů. Podnik se setkává s problémem **integrovaného managementu**, který zahrnuje systém managementu kvality, environmentu<sup>6</sup> a bezpečnosti. Finanční management zpravidla stojí mimo tento integrovaný management a je proto složité prokázat, že činnosti integrovaného managementu mají pro podnik finanční přínos. Prestižní kvalita výrobků a služeb výrazně ovlivňuje finanční ukazatele podniku.

---

<sup>5</sup> Národní cena ČR za jakost vychází z metodiky Model Excellence (EFQM), která je bází pro udělování evropské ceny kvality. EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality). Nástroj zvyšování konkurenceschopnosti, poznání sebe sama – silných stránek i příležitostí k zlepšení (Veber 2010).

<sup>6</sup> „Norma ISO 14001 definuje environment jako prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost, zahrnující ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny, živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy“ (Veber 2010, s. 13).

## 2.2 Vedení firmy a jeho úloha v oblasti kvality

Fungování systému kvality vyžaduje podporu a zapojení vrcholového vedení. Bez podpory **vrcholového managementu** nelze dosáhnout ekonomických přínosů<sup>7</sup> systému managementu kvality. Je důležité vytvořit podmínky umožňující realizaci zásad řízení systému managementu kvality a to je možné pouze za podpory vrcholového managementu, který rozhoduje o směřování podniku do budoucnosti, určuje organizační strukturu, deleguje odpovědnosti a pravomoci, rozhoduje o zdrojích. Musí rozhodnout o implementaci systému a podporovat tento systém. Také se od něj očekává:

- **angažovanost a vymezení politiky kvality**, zařazení problematiky kvality do programu porad, evaluace výsledků, podpora zlepšovacích iniciativ zaměřených na kvalitu, prezentování a oceňování pozitivních výsledků kvality,
- **plánování**, které v sobě spojuje postulát na identifikaci nebezpečí a evaluaci rizik, určení a realizaci cílů,
- **vymezení pravomocí a odpovědností**, které neznamení změny v organizační struktuře firmy, ale nutnost doplnit některé nové funkce, vymezení úkolů, pravomocí a odpovědností k dosavadním činnostem pracovníků. Je také nutné zabezpečit činnosti stanovené legislativou,
- **zabezpečení nezbytné komunikace**, zajistit příslušné komunikační cesty a efektivní fungování komunikace,
- **přezkoumání systémů**, nejméně jednou ročně konat pravidelnou poradou vrcholového vedení, kde se verifikuje efektivnost zavedeného systému, evaluují se možnosti změn a zlepšení, přijímají se stanoviska a jsou stanoveny další cíle (Veber 2010).

## 2.3 Moderní management a jeho vazby na kvalitu výstupů podniku

Moderní management se orientuje na tři základní faktory (jde o tzv. kritické faktory úspěšnosti zobrazené na obrázku č. 2), kterými jsou:

- **kvalita**,
- **čas**,
- **náklady** (Nenadál 2008).

---

<sup>7</sup> „*Ekonomické přínosy jsou pozitivní výsledky dosažené efektivním řízením zdrojů a procesů, které poskytují nejlepší finanční a celkovou hodnotu pro zainteresované strany*“ (Plášková 2008, s. 8).

**Obr. č. 2: Kritické faktory úspěšnosti podniku**



Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2008), 2016

Součástí moderního managementu jsou finance, kvalita, ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost. V současné době hraje management klíčovou roli ve snaze podniku o jeho prosperitu a přežití (Nenadál 2008). Oblast managementu podléhá vývoji vyznačujícím se permanentními a kritickými změnami. To se týká zejména vyspělých ekonomik, ale samozřejmě působením globalizace se tato dynamika rozvoje moderního managementu přenáší i do ostatních částí světa (Vodáček 2013). Hlavním trendem ve vývoji moderních systémů je stále větší pozornost věnovaná lidskému faktoru neboli měkkým prvkům v řízení (Svatoš 2005).

Dříve platné normy **ISO (International Organization for Standardization)** týkající se managementu jakosti kladly důraz zejména na procesy a jejich dokumentaci. Lidskému faktoru se více věnuje systém **TQM (Total Quality Management)**, který upozorňuje na skutečnost, že postoje a chování zaměstnanců do značné míry určují výkonnost podniku. Proto je důležitá i motivace zaměstnanců. Nové vydání norem ISO v roce 2000 již také klade důraz na lidský faktor ve svých osmi zásadách managementu jakosti (Nenadál 2004). V normě ISO 9004:2000 (2000) je uvedeno: „*Organizace má v zájmu dosahování svých cílů a stimulování inovací podporovat zapojení svých pracovníků prostřednictvím týmové spolupráce.*“

ISO je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem, zkoušením a certifikací pro podporu obchodu s kvalitními výrobky a službami. Normy ISO jsou jednotné mezinárodní normy, které mají stejné znění a stejnou platnost ve všech státech, které je přijaly (ISO 2015). Soustava norem ISO 9000:2000 je v ČR zavedena jako ČSN EN ISO ř. 9000 a je tvořena základním souborem 4 norem:

ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.

ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky.

ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu (Nenadál 2008).

Total Quality Management (TQM) je velmi komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích interakce organizace (ManagementMania 2015). Základ položili hlavní představitelé kvality (Deming, Juran, Feigenbaum) (Veber 2010).

Elementární filosofií moderního managementu je nečekat na výsledek, ale průběžně sledovat a řídit procesy. Pokud bude mít proces ideální průběh, je možno očekávat dokonalý produkt (Veber 2007).

## 2.4 Role manažerů kvality ve firmách

**Manažer kvality** je odpovědný za řízení a koordinaci kvality napříč celým podnikem. Jeho odpovědností je zejména implementace politiky jakosti a dosažení stanovených cílů kvality v podniku. Musí zajistit, aby výrobky a služby, které podnik poskytuje, byly v souladu s vnitřními i vnějšími požadavky. Je odpovědný za kvalitu ve všech jejích fázích – definuje strategii kvality, měří kvalitu, analyzuje, zpracovává plány kvality, řídí a monitoruje dosažení cílů kvality, podporuje požadavky zákazníků, je odpovědný za návrhy zlepšování systému řízení kvality (ManagementMania 2015).

Odpovědnost a působení manažera kvality je napříč celou organizační strukturou, zaměřuje se na správné fungování celé organizace, tedy všech jejích procesů a činností. Pozice manažera kvality a jeho odpovědnosti jsou definovány ve standardech a normách kvality, nejčastěji v ISO 9001. Odborné kompetence manažera kvality jsou soustředěny na znalost komplexních přístupů a metod kvality, jako jsou **SixSigma**, **TQM** či přístupy **Lean** (Veber 2010).

Aby bylo možné identifikovat vzájemnou korelaci dosažených výsledků v oblasti kvality s ekonomickými přínosy, je důležitá aktivní spolupráce manažerů kvality s vedením podniku. Manažer kvality musí vrcholové vedení přesvědčit o faktu, že **kvalita vydělává** (Plášková 2004). Součástí firemní strategie se musí stát



zainteresovanost na kvalitě. Manažeři kvality ji musí prosazovat a motivovat k ní nejen ve vztahu k vrcholovému vedení, ale i ke všem zaměstnancům. Svým jednáním a postoji by měli být příkladem pro všechny zaměstnance, zapojit zaměstnance do týmové práce a používat přitom moderní manažerské nástroje a metody. Z toho explicitně vyplývá, že manažer kvality je **motivační funkce** k ostatním zaměstnancům podniku.

## 2.5 Zásady managementu kvality

Pro úspěšné vedení a fungování podniku je důležité, aby kvalita byla řízena systematickým a jasným způsobem. Pro zvyšování výkonnosti podniku bylo v ISO 9000:2005 identifikováno **8 zásad managementu kvality** (znázorněné v tabulce č. 1), které by měl vrcholový management využívat (Veber 2007).

**Tab. č. 1: 8 zásad managementu kvality**

<b>Zaměření na zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porozumět současným i budoucím potřebám zákazníků,</li> <li>- plnit požadavky zákazníků,</li> <li>- snažit se překonávat očekávání zákazníků.</li> </ul>
<b>Vedení a řízení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vedoucí osobnosti prosazují soulad účelu a zaměření organizace,</li> <li>- vytváří interní prostředí, v němž se mohou lidé plně zapojit při dosahování cílů podniku.</li> </ul>
<b>Zapojení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch podniku.</li> </ul>
<b>Procesní přístup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aby podniky fungovaly, musí být definovány a řízeny četné vzájemně propojené procesy. Jsou-li související zdroje činností řízeny jako proces, pak se požadovaného výsledku dosáhne mnohem účinněji.</li> </ul>
<b>Systémový přístup k managementu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikování, řízení a porozumění vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti podniku při dosahování jeho cílů.</li> </ul>
<b>Neustálé zlepšování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trvalým cílem podniku má být neustálé zlepšování jeho celkové výkonnosti.</li> </ul>
<b>Přístup k rozhodování zakládající se na faktech</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efektivní rozhodování musí být založena na analýze dat a informací.</li> </ul>
<b>Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podnik a jeho dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje schopnost obou vytvářet hodnotu.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Hoyle (2009), 2016

### 2.5.1 Implementace zásad managementu kvality

Norma ISO 10014 stanovuje koherenci finančních a ekonomických přínosů z aplikování 8 zásad managementu kvality uvedené v tabulce č. 1. Kompiluje korelaci finančních údajů a zavedení systému managementu kvality v reciprocitě se zvyšováním výkonnosti, účinnosti a efektivnosti procesů. Je premisou vrcholovému managementu pro oblast zlepšování výkonnosti. Ekonomický přínos kvality pro podnik je **implikací efektivního managementu zdrojů a uplatňováním procesů pro zlepšování podniku**. Finanční přínos je výsledkem těchto procesů zlepšování kvantifikovaný peněžní formou. Úspěšná implementace zásad managementu kvality je v koherenci procesního přístupu a metodiky PDCA. Mezi finanční a ekonomické přínosy kvality kvantifikované z implementace zásad managementu patří například: zlepšení rentability, výnosů, cash flow, návratnosti investic, efektivnosti rozhodování, udržení si zákazníků a jejich loajalita, snížení nákladů, optimální využívání dostupných zdrojů, zvýšení konkurenceschopnosti, zkrácení doby pro uvedení produktu na trh, zdokonalení výkonnosti organizace, její důvěryhodnosti a trvalé udržitelnosti, zvýšení odpovědnosti zaměstnanců, efektivní a účinné procesy (Komentář ČSN ISO 10014:2007 2008).

Implementace zásad systému managementu je obvyklá spíše ve velkých podnicích. U malých a středních podniků v důsledku omezení zdrojů a managementu nebývá implementace tak běžná. Výhodou malých firem při zavádění pak bývá naopak jednoduchá organizační struktura a malý počet zaměstnanců (Duchková 2012).

### 2.6 Vliv kvality na ekonomickou výkonnost podniku

Identifikace ekonomických aspektů kvality je rozhodujícím faktorem, který vytváří spojení mezi systémem finančního managementu a systémem managementu kvality. Zaměření pouze na jednu z těchto oblastí nevede k dlouhodobé prosperitě podniku, neboť například restrikce nákladů může vést k restrikci kvality výrobků. Je důležité rovněž zabránit finančním ztrátám podniku zvyšováním kvality. Kvalita ovšem **nepřináší okamžité výsledky**. Vedení podniku by mělo kvantifikovat náklady na zvyšování kvality a v rámci finančního plánování určit, zda jsou tyto náklady adekvátní. Kvalitativní rozvoj výstupů podniku přispívá ke zlepšení finanční situace spíše v dlouhém období.

Pojem kvalita je v normě ISO 9000 definován jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Je potřeba zanalyzovat a identifikovat, jaký je skutečný přínos kvality pro ekonomiku podniku. Podnik plní postuláty a věcné a ekonomické očekávání zákazníků, tedy požadavek na výrobek za přijatelné náklady nejen na pořízení, ale i na provoz. Kvalita musí vést k příznivým ekonomickým výsledkům a je potřeba tuto skutečnost verifikovat. Je nutné sledovat účetní výkazy jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty nebo výroční zpráva (Plášková 2004). Náklady na nízkou kvalitu, které byly explicitně kvantifikovány, prošly **účetní evidencí**, jsou vrcholovým managementem podniku evaluovány. Jedná se o ztráty z vadných výrobků, reklamace, zaviněné škody na životním prostředí, zdraví a bezpečnosti. Účetní evidence ovšem nezachytí všechny ztráty, ke kterým v podniku dojde. Náklady na nízkou kvalitu, které neprošly účetní evidencí, je potřeba vyhledávat, evidovat a kvantifikovat v **operativní evidenci**. Podnik často nemá o výši těchto nákladů přehled, je ale potřeba je explicitně vymezit, eliminovat a případně minimalizovat. Jedná se o náklady na prostoje, ztráty z nadměrných kapacit, plýtvání, nápravy neshod, zaškolování pracovníků, nepružnost v podnikových procesech, špatná rozhodnutí, změny výrobních postupů či dokumentace, zbytečná administrativa, fluktuace pracovníků, nadměrné zásoby, velký objem přesčasové práce (Zvoneček 2001). Z toho vyplývá, že podnik je systém složený z několika podsystémů a z hlediska kvality je potřeba věnovat pozornost všem těmto podsystémům.

Premisou je vyrobit výrobky, prodat je a mít z toho příznivé výsledky hospodaření. A právě relevantním faktorem prodejnosti je kvalita výrobku. Zákazník vedle kvality výrobku posuzuje i náklady, které musí vynaložit na pořízení výrobku ale i na jeho provoz a údržbu. Podniky se v praxi spíše zaměřují na tržby a na náklady, které byly vynaloženy. Bohužel řada podniků se věnuje kvalitě a ekologii až v okamžiku, kdy jsou evidovány náklady na jejich vynaložení. V mnoha podnicích stále není verifikováno, jak kvalita přispívá k restrikci nákladů nebo zvyšování výkonů.

## 2.7 Náklady vztahující se ke kvalitě

K měření a monitorování nákladů vztahujících se ke kvalitě je možno využít některé základní modely uvedené v tabulce č. 2, kde jsou kompilovány i základní odlišnosti těchto modelů (Nenadál 2004).

**Tab. č. 2: Modely finančního měření v systémech managementu kvality**

Skupina nákladů	Model PAF <sup>8</sup>	Model COPQ <sup>9</sup>	Model procesních nákladů <sup>10</sup>	Model výdajů na životní cyklus <sup>11</sup>
Náklady na interní vady	X	X	X	X
Náklady na externí vady	X	X	X	X
Náklady na hodnocení	X		X	X
Náklady na prevenci	X		X	X
Promrhané příležitosti a investice		X	X	
Náklady na škody na prostředí		X		
Náklady vztahující se ke kvalitě u uživatele				X

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2016

**Náklady na interní vady** jsou výdaje vznikající uvnitř podniku v důsledku vad při plnění požadavků na kvalitu a legislativu. Jedná se o vady vzniklé při výrobě či vady dodávek. **Náklady na externí vady** jsou výdaje vzniklé v důsledku neplnění požadavků zákazníků a legislativy po dodání zákazníkovi. Jedná se o náklady v reciprocitě k nespokojenosti zákazníka a z důvodu ztracených příležitostí. **Náklady na hodnocení** jsou výdaje ve spojitosti s procesy posuzování a prokazování shody na straně výrobce. Jedná se o náklady na interní a externí procesy posuzování shody, na nákup a údržbu měřících zařízení a přezkoumání záznamů o hodnocení. **Náklady na prevenci** jsou výdaje na předcházení a restrikci rizika výskytu neshody. Jedná se o náklady v korelaci k rozvoji vztahů se zákazníky, kvalitě dodávek, procesům zlepšování, prevenci a kvalitě ve výrobě. **Promrhané příležitosti** jsou zbytečné výdaje podniku v důsledku špatných rozhodnutí řídicích pracovníků. Jejich kvantifikace a identifikace je velmi obtížná. Jsou to náklady v koherenci k nedokončeným projektům, nepotřebným zásobám, plýtvání, nevyužitým kapacitám, prostojům, nevyužitým plochám hal a skladů. **Náklady na škody na prostředí** vznikají v koherenci s nedodržením požadavků na životní prostředí. Jedná se o výdaje v souvislosti s likvidací odpadů či pokutami za poškozování prostředí. **Náklady vztahující se ke kvalitě u uživatele** jsou celkové výdaje uživatele na provoz, údržbu a likvidaci zařízení (Nenadál 2004).

<sup>8</sup> Model PAF (Prevention, Appraisal, Failure) je klasickým nejrozšířenějším modelem pro finanční měření nákladů vztahujících se ke kvalitě (Nenadál 2004).

<sup>9</sup> Model COPQ (Cost of Poor Quality) vychází z předpokladu, že neplnění požadavků způsobuje výrobcům nezanedbatelné ekonomické ztráty (Nenadál 2004).

<sup>10</sup> Model procesních nákladů sleduje výhradně náklady na procesy (Nenadál 2004).

<sup>11</sup> Model výdajů na životní cyklus slouží k měření a monitorování nákladů u zákazníků (Nenadál 2004).

Předpokladem pro restrikci nákladů ve spojitosti s kvalitou je splnění všech požadavků. Náklad je obětování pro dosažení budoucího prospěchu. Kvantifikuje spotřebované zdroje pro uskutečnění výnosů (Staněk 2003). Rozlišujeme přímé a nepřímé náklady na nízkou kvalitu (Zvoneček 2001).

**Přímé náklady na nízkou kvalitu** je možné verifikovat v účetní evidenci. Kvantifikujeme náklady:

**Řiditelné náklady na nízkou kvalitu** přímo říditelné vedením podniku:

- **Náklady na prevenci**, které znamenají předcházení chybám, například školením. Tyto náklady lze obtížně kvantifikovat, snižují počet chyb.
- **Náklady na sledování** zahrnující náklady na kontrolu a zkoušení. Základem je včasné odhalení chyb (Zvoneček 2001).

**Vyvolané náklady na nízkou kvalitu** jsou vyvolané špatným rozhodnutím v řídicí oblasti. Zvýšená prevence a sledování postulují pokles těchto nákladů.

- **Vnitřní náklady způsobené chybami** vzniklé a zjištěné u výrobce před dodáním zákazníkovi, například zmetky, penále.
- **Vnější náklady způsobené chybami** zjištěné u zákazníka, například náklady na reklamaci (Zvoneček 2001).

**Náklady na vybavení vyvolané nízkou kvalitou** jsou náklady na kontrolní a měřicí přístroje a zařízení (Zvoneček 2001).

**Nepřímé náklady na nízkou kvalitu** jsou:

- náklady vznikající u zákazníka, například prostoje, penále. Výrobce tyto náklady kvantifikuje v případě, že zákazník uplatní škodu,
- náklady vznikající v souvislosti s nespokojeností zákazníka,
- náklady kvantifikované v komparaci ztráty dobrého jména (Zvoneček 2001).

Management si při zavádění metodiky finančního měření v systému managementu jakosti musí nejprve uvědomit pojem **výdaje vztahující se ke kvalitě** v podmínkách daného podniku. Je nutné stanovit selekci nejvhodnějšího modelu měření, jeho komplexnost a vhodnost. Je vhodné nevyužívat pouze jeden model, ale modely kombinovat. Po vybrání modelu je nutné doplnit veškeré náklady v kontextu s procesy realizace preventivních opatření, zlepšování a hodnocení. Při verifikaci množství zkoumaných dat je vhodné použít **Paretův princip**, který garantuje zachycení výdajů vztahujících se ke kvalitě podniku. Většina nákladů na nízkou kvalitu je anonymně

skrytá v režijních nákladech a před implementací metodiky je potřeba z těchto skrytých položek kvantifikovat položky čitelné (Nenadál 2004).

## 2.8 Význam kvality pro podnik

Význam kvality pro podnik by měl být podložen ekonomickými analýzami jednak na straně nákladů vztahujících se ke kvalitě a jednak na straně výkonů – růst tržeb, ukazatel spokojenosti zákazníků, zvyšující se podíl na trhu.

Spokojenost zákazníka lze chápat jako proces porovnávání představy s realitou. Kvalita je chápána jako splnění požadavků zákazníka. Úroveň kvality je tedy dána úrovní spokojenosti zákazníka. Spokojenost zákazníka rovněž odráží hodnotu, kterou zákazník produktu přisuzuje, a náklady, které je ochoten na produkt vynaložit (Suchánek 2014).

### 2.8.1 Přínosy kvality pro ekonomiku podniku

Přínosy systému managementu kvality pro ekonomiku podniku charakterizoval Pat Townsend (2005) ve čtyřech zásadách:

1. **Kvalita vydělává** – základem je optimalizace procesů, tím se šetří čas, materiál, dochází k lepšímu využívání zdrojů, minimalizují se ztráty.
2. **Kvalita vede k věrnosti zákazníků** – princip spočívá v tom, že nejenže se spokojený zákazník rád vrátí, ale přivede další zákazníky, což vede ke zvýšení tržeb.
3. **Kvalita vede k věrnosti zaměstnanců** – s kvalitou v podniku je dobré začít u zaměstnanců – motivovat, vzdělávat, spravedlivě nastavit systém odměňování, vytvářet vhodné pracovní podmínky. Uspokojení z práce pak vede k lepším pracovním výkonům a zlepšování procesů.
4. **Kvalita je etický čin** – vysoká úroveň kultury vytváří pozitivní vnímání nejen uvnitř, ale i zvenčí podniku. Firemní kulturu tvoří zaměstnanci a proto je třeba s kvalitou ve firmě začít právě u nich.

### 2.8.2 Rizika podniku

Podnik je ovlivňován celou řadou **rizikových faktorů**. Některé působí bez jakékoliv kontroly ze strany managementu a nelze je většinou dopředu predikovat, například přírodní katastrofy nebo propad ekonomiky. Rizika, která lze predikovat, může management podniku ovlivňovat, předcházet jim nebo je eliminovat prostřednictvím efektivně nastavených a funkčních řídicích a kontrolních mechanismů v podniku. Ovlivnitelné rizikové faktory je potřeba kompilovat a promptně reagovat na jakoukoliv

změnu, neboť hrozí promítnutí do podnikových nákladů. Existují ale i faktory, které působí na podnik pozitivně. Mají kladný vliv na výkonnost podniku. Takovými faktory je potřeba selektovat a implementovat pro úspěšné fungování podniku, například nové trhy, poznatky vědy a techniky. Využití těchto faktorů ovlivňuje nejen náklady, ale i výnosy podniku. Rizika souvisí především s okolním prostředím, se změnami, se zdroji, s inovacemi a lze jim předcházet vhodným řízením podniku (Vochozka 2012).

Rizika se podle vztahu k organizaci dělí na **interní rizika** (projevují se uvnitř podniku a podnik je může ovlivňovat a řídit) a **externí rizika** (jedná se o faktory prostředí, podnik je nemůže přímo ovlivňovat). Dále lze rizika členit na **ovlivnitelná** - ty může podnik ovlivnit například kvalitou výrobku, pojištěním a **neovlivnitelná** - tyto rizika nemůže podnik ovlivnit, jedná se například o politickou situaci nebo výši daní. Podnik se v těchto případech soustředí na snížení důsledků těchto rizik vytvářením rezervních fondů a dalšími opatřeními (ManagementMania 2015).

### 2.8.3 Podnikové procesy

Podnikatelská strategie je tvořena podnikovými procesy. „*Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností přeměňující vstupy na výstupy*“ (Hoyle 2009, s. 62). Každý proces je tvořen vstupy, vnitřní strukturou, výstupy, náklady, časem. „*Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces*“ (ČSN EN ISO 9001:2009 2009, s. 11). „*Proces jsou vzájemně propojené dílčí činnosti*“ (Vacík 2004, s. 127). „*Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“ (Svozilová 2011, s. 14).

Budování struktury procesu definuje ISO 9000:2005 (2005) jako **procesně orientované tendence**, což lze diverzifikovat rovněž jako provádění různorodých procesů uvnitř podniku, především pak korelace mezi těmito procesy. Nezbytnými kroky k budování struktury procesu jsou: definování procesů → určení zodpovědnosti za procesy → analýza procesů → reengineering: vybudování struktury PDCA (Linß 2011).

Výsledek podnikového procesu pak slouží zákazníkům, jedná se explicitně o transformaci požadavků v reálný a užitečný výsledek pro zákazníka (Synek 2002). Proces je nepřetržité zdokonalování zaměřené na zákazníka. Toto zdokonalování je

integrováno do Demingova zlepšovacího cyklu<sup>12</sup> (Scherkenbach 1994). Při přeměně vstupů na výstupy se do výsledného produktu přidává hodnota pro zákazníka, která je v souladu s podnikatelskou strategií. Měřítkem úspěšnosti podniku je tato přidaná hodnota, jejíž velikost ovlivňují na jedné straně náklady a na druhé výnosy. Toto měřítko lze evaluovat v čase (Synek 2002). **Přidaná hodnota** je jedním z ukazatelů pro výpočet produktivity práce (Kislingerová 2005). Přidanou hodnotu tvoří rozdíl **hrubého obratu** a **mezispotřeby**, který představuje hodnotu nakoupených materiálů, energií a služeb spotřebovaných ve výrobě (Synek 2002).

Podnik vyrábí vždy pouze takové množství výrobků, které co nejvíce přispívá k dosažení jeho cílů, tedy k **maximalizaci zisku**. Pro neustálé zlepšování výrobků se používá **benchmarking** (soustavné hodnocení produktů a postupů), **TQM** (komplexní řízení kvality), **hodnotová a inženýrská analýza**. Důležitou součástí plánování podnikových procesů je plánování **kvality výrobku**. Tou se rozumí stupeň shody s požadavky zákazníka, design výrobku, jakost jeho provozu. Podnik vychází z požadavků zákazníka, komparuje produkt s konkurencí ve stejné třídě a náklady s dosaženou cenou. Pokud podnik ví, co a kolik má vyrobit, je nutné také postulovat jakým způsobem, jakou technologií a z jakých surovin a materiálů v požadovaném množství vyrobit. Řeší se otázka selekce technologií, surovin a materiálů, strojů a lidské práce. K této selekci se používá celá řada matematických metod, metody síťové analýzy, počítačové systémy, reengineering. Je potřeba rovněž zvyšovat ekologičnost výroby i výrobků. K jeho dosažení slouží implementace **environmentálních manažerských systémů** (Synek 2002).

Norma ISO 9001:2000 vyžaduje verifikaci u všech podnikových procesů měřením výkonnosti procesů. Jedná se o aktivity poskytující objektivní a přesné informace o průběhu procesů za účelem řízení a plnění požadavků na procesy. Mezi výkonností, produktivitou a kvalitou existují kauzální a velmi úzké vztahy (Nenadál 2004).

---

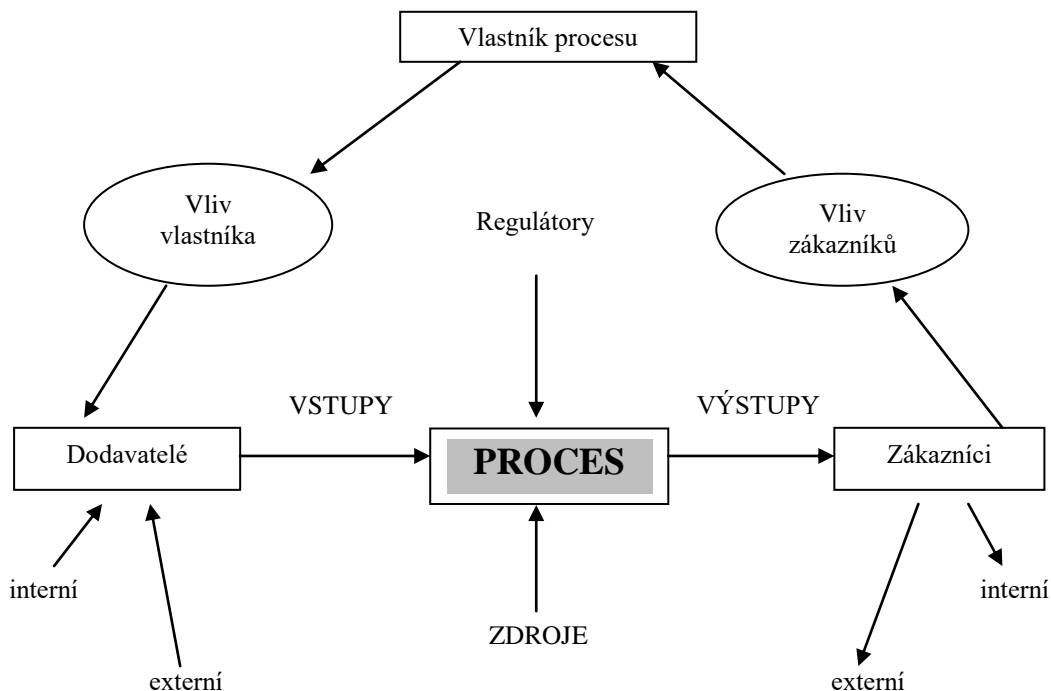
<sup>12</sup> Tento cyklus zlepšování se nazývá metoda PDCA → Plan, Do, Check, Act (Scherkenbach 1994).

Metoda PDCA se opírá o 4 základní kroky:

- Plan (plánuj) – vše si nejdříve pečlivě připrav – analyzuj, promysli, naplánuj, navrhuj řešení,
- Do (udělej) – realizuj řešení a sleduj jeho dopady,
- Check (zkontroluj) – dopady vyhodnoť a potvrď zlepšení jak pro zákazníky, tak pro organizaci,
- Act (jednej) – uplatni trvale, zajisti stabilizaci a standardizaci řešení a pokračuj v dalším zlepšování (Linš 2011).



**Obr. č. 3: Model procesu**



Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2016

Efektivnějších výsledků je dosahováno, jsou-li činnosti a zdroje řízeny jako proces (zobrazené na obrázku č. 3). Před jakostí výstupu je dáána přednost jakosti procesů. Soubor na sebe navazujících procesů tvoří systém managementu. To má podniku přinést zvýšenou efektivnost a účinnost při dosahování cílů. Podnik musí definovat strukturu procesů, návaznost jednotlivých procesů a procesy popsat (Nenadál 2004). Základním cílem kteréhokoliv podniku musí být neustálé zlepšování výkonnosti. Efektem by pak mělo být zlepšování výkonnosti procesů, schopnost pružné reakce na nové požadavky a vytvoření podmínek k aktivitě zaměstnanců (Nenadál 2008). Soustavné zlepšování podnikových procesů je nezbytností pro udržení podniku na trhu (Řepa 2004).

### 3 Ekonomické aspekty kvality

Pro naplnění stanovených misí a vizí podniku je důležité predikovat aspekty, které mají vliv na jejich splnění. Propozicí misí vlastníků podniku je vydělat peníze a je nutné postulovat aspekty ovlivňující **schopnost podniku peníze vydělat**. Řešením může být implementace těchto aspektů - udržení vysoké ziskovosti, získání a udržení spokojených zákazníků, zaměstnávání kompetentních zaměstnanců, nalézání levných zdrojů a schopných dodavatelů a držet se na správné straně zákona (Hoyle 2009).

O dobré kvalitě výrobku či služby se hovoří v koherenci dobré a trvalé prodejnosti, spokojenosti zákazníka a správné využitelnosti. „*Obchod závisí na kvalitě*“ (Deming 2000, s. 2). „*Každý výrobce žije z peněz svých zákazníků*“ (Veber 2007, s. 33).

#### 3.1 Přidaná hodnota

Základem evaluace úspěšnosti podniku je přidaná hodnota. Na přidanou hodnotu je nutné pohlížet ze dvou hledisek:

- **z ekonomického pohledu**, který reprezentuje diferenci mezi náklady a výnosy,
- **z věcného pohledu**, který reprezentuje adekvátní efekt pro zákazníka a je to báze pro management kvality (Plášková 2004).

Ekonomickou přidanou hodnotu počítají a sledují finanční manažeři a z hlediska účetních a daňových předpisů se jedná o finanční difference mezi vstupy a výstupy. Vliv kvality na tyto finanční ukazatele je explicitní. Kvalita ovlivňuje jak náklady, tak i výnosy. Základními ukazateli přidané hodnoty, které používá finanční management, jsou **EVA**<sup>13</sup>(Economic Value Added) a **MVA**<sup>14</sup>(Market Value Added) (Plášková 2004), blíže specifikované v příloze A.

Základním postulátem pro růst obou těchto ukazatelů jsou úspěšné a kvalitní produkty a služby, chování podniku na trhu a maximalizace hodnoty pro zákazníka. Při úvahách o optimalizaci korelace mezi náklady a výnosy musí ekonomové při kvantifikaci úspor nákladů přihlídnout k důsledkům na kvalitu výrobků, procesů i zdrojů. Úspory nákladů

---

<sup>13</sup> EVA je ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Je tvořen diferencemi mezi provozním výsledkem hospodaření a náklady na kapitál. V praxi se ukazatel EVA používá pro měření výkonnosti podniku, v kontextu maximalizace hodnoty pro akcionáře (Synek 2002).

<sup>14</sup> MVA je ukazatel tržní přidané hodnoty. Vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu. Používá se pro kvantifikaci výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro vlastníky, ukazuje, jak způsobilý je management podniku (Synek 2002).

poté deklinují k restrikci služeb pro zákazníky, zásob náhradních dílů a materiálů, nakupují se suroviny ve špatné kvalitě. Implikací pak může být nespokojenost zákazníka, dochází k poklesu prodeje, ke snížení podílu na trhu a ani zvýšení ceny nemusí explicitně vést k růstu tržeb. Přidaná hodnota má i věcnou stránku - **užitek pro zákazníka**. Adekvátní míru užitku evaluuje každý zákazník individuálně. Hodnotí nejen inherentní znaky produktu, ale i různé doprovodné aktivity, dodací podmínky, způsob placení apod. Velikost ekonomické přidané hodnoty je tak úměrná velikosti užitku pro zákazníka. Při optimalizaci vztahu mezi minimalizací nákladů a maximalizací výnosů je důležitý účel jejich vynakládání. Je potřeba zohlednit:

- **zákazníka**, který explicitně očekává kvalitní produkt za adekvátní cenu,
- **zaměstnance**, který očekává finanční ohodnocení i péči o zdraví a bezpečnost,
- **vlastníka**, který očekává příznivý výsledek hospodaření,
- **dodavatele**, který očekává dlouhodobé budování vzájemných vztahů,
- **společnost**, která očekává bezpečnost, ochranu zdraví, majetku a životního prostředí (Nenadál 2008).

Bází podnikatelského záměru je poskytování produktů, které přináší podniku příznivý zisk. Premisou dobrého manažera je komparace nákladů i výnosů. Na náklady a výnosy se ale nesmí orientovat pouze celkově, ale po procesech, po střediscích a po produktech. Filosofii každého podniku by nemělo být **prodat, co se vyrobí**, ale naopak **vyrábět pouze to, co lze prodat** (Plášková 2004). Rozhodování o úsporách nákladů bez přihlídnutí k dopadům na kvalitu produktů, procesů i zdrojů může vést k nespokojenosti zákazníků, k restrikci podílu na trhu a následně i k poklesu tržeb. Kvalita je jedním z nejrelevantnějších faktorů prodejnosti. Současným trendem vývoje je provázanost finanční analýzy s tvorbou hodnoty pro zákazníky. Finanční ukazatele jsou doplňovány **kvalitativními ukazateli**, které umožní predikovat budoucnost a deklinují k naplnění strategie, vize a cíle podniku. Pro verifikaci zavedení finančního měření v systémech managementu kvality hovoří následující aspekty: náklady v recipocitě ke kvalitě jsou vysoké a nelze je proto ignorovat, jsou peněžně vyjádřeny a jsou premisou k reakci na neshody a neshodné produkty, jsou v řeči peněz velmi dobře srozumitelné i pro zaměstnance. Pokud si je pracovník vědom, jakou škodu svým chybným jednáním způsobil, přispívá to jistě ke zlepšování kvality práce (Nenadál 2004).

**Lean production** (Štíhlá výroba) je metodika napomáhající uspokojování požadavků zákazníka v co nejkratší době s co nejnižšími náklady při dodržení požadované kvality. Nejpodstatnější je odstranit plýtvání ve všech procesech, především u procesů, které produktu přidávají hodnotu. Je důležité definovat a predikovat aktivity zvyšující přidanou hodnotu produktu u všech účastníků procesu. Požadovat zvýšení hodnoty produktu pro zákazníka, zlepšení procesů a zlepšení organizace výroby u všech zainteresovaných stran a v neposlední řadě přilákání zákazníka (Jáč 2013).

### 3.2 Základní ekonomické ukazatele

V oblasti finančního managementu jsou používány pojmy (vymezené v tabulce č. 3), se kterými se běžně setkávají manažeři podniku, ale jsou chápány i manažery kvality.

**Tab. č. 3: Základní ekonomické ukazatele**

<b>Náklady</b>	- vyjadřují spotřebované zdroje pro uskutečnění výnosů vyjádřené v peněžní formě. Reprezentují vstupy do procesů podniku. Náklady jsou restrikcí ekonomického prospěchu podniku.
<b>Výnosy</b>	- finanční prostředky získané prodejem výrobků a služeb. Výsledky hospodářské činnosti, které jsou prodány a představují výstupy podniku. Jsou zvýšením ekonomického prospěchu podniku.
<b>Výsledek hospodaření</b>	- diference mezi náklady a výnosy podniku. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, pak podnik dosáhl zisku.
<b>Výdaje</b>	- veškeré hotovostní a bezhotovostní platby během účetního období.
<b>Příjmy</b>	- hotovostní peníze přijaté na účet nebo do pokladny.
<b>Zisk</b>	- diference mezi výnosy a náklady. Dosahování zisku je jedním z cílů fungování podniku.
<b>Výkonnost</b>	- měřitelný výsledek výrobního procesu. Pro měření výkonnosti postuluje podnik ukazatele výkonnosti, které jsou v rovnováze se strategickými cíli podniku.
<b>Přidaná hodnota</b>	- diference mezi hodnotu výrobků a služeb a náklady, které byly na jejich výrobu vynakládány.
<b>Efektivnost</b>	- rozsah, ve kterém jsou realizovány naplánované činnosti a dosahovány plánované výsledky.
<b>Hodnota pro zákazníka</b>	- korelace mezi užitekem, který byl zákazníkovi poskytnut a náklady na pořízení a užívání, které zákazník vynaložil.
<b>Rozvaha</b>	- základní účetní výkaz, uvádí stavové veličiny složek aktiv a pasiv k poslednímu dni účetního období. Poskytuje informace o majetku podniku, zdrojích financování, o zadlužení a celkové stabilitě.
<b>Výkaz zisku a ztráty</b>	- zobrazení výsledků dosažených hospodařením s aktivy a závazky. Poskytuje informace o celkově dosaženém obratu podniku, o přidané hodnotě a ukazatelích aktivity a rentability.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kovanicová (2004), 2016

Tyto elementární účetní výkazy kvantifikují data o celkovém stavu hospodaření podniku za dané účetní období. Z těchto údajů je možné explicitně vyhodnotit finanční stav, aktivitu, rentabilitu či stabilitu nejen vlastního podniku, ale i ostatních podniků (Kovanicová 2004). Z těchto výsledků ovšem nelze verifikovat, jaké konkrétní procesy mají vliv na výsledek hospodaření i na celkových ekonomických přínosech.

### 3.3 Ukazatele ekonomických přínosů

Podniky používají k hodnocení své ekonomické výkonnosti celou řadu ukazatelů. Hodnoty těchto ukazatelů vyjadřují současný stav, ve kterém se podnik nachází. Pro predikci vývoje se používají indexy nebo trendy těchto ukazatelů (Kislingerová 2005). **Absolutní ukazatele** jsou tokové a stavové veličiny, které tvoří účetní výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Cash flow). Pomocí těchto ukazatelů se provádí horizontální a vertikální analýza, které jsou výchozím bodem finanční analýzy podniku. Umožňují evaluaci absolutních údajů z účetních výkazů v určitých souvislostech (ManagementMania 2015). **Rozdílové ukazatele** se kvantifikují jako difference mezi určitou položkou aktiv a pasiv. Implementují se explicitně k analýze řízení likvidity podniku. Mezi rozdílové ukazatele patří například čistý pracovní kapitál nebo čisté pohotové prostředky (ManagementMania 2015). **Poměrová analýza** komparuje položky výkazů vzájemně mezi sebou a umožňuje sledovat finanční situaci podniku v souvislostech. Známe několik skupin ukazatelů: **ukazatele rentability** (ROA, ROE), **ukazatele aktivity** (doba obratu zásob), **ukazatele zadluženosti** (finanční páka), **ukazatele likvidity** (běžná, pohotová, okamžitá), **ukazatele produktivity práce**, **ukazatele kapitálového trhu**, **ukazatele výkonnosti** (EVA, MVA) (Kislingerová 2005).

### 3.4 Ostatní ukazatele

Ekonomickou situaci podniku je možné evaluovat i prostřednictvím nefinančních ukazatelů, které umožní nacházet příčiny neefektivnosti, odhalovat možné ztráty a nacházet účinná preventivní a nápravná opatření. Je potřeba rovněž hodnotit relevantní ukazatele v korelaci k dosahovaným finančním výsledkům. Explicitně využívat maximální kapacity zdrojů. V koherenci s tím dojde ke zvýšení výnosů i k finančním úsporám. V důsledku spokojenosti zákazníků a dosahování vysoké úrovně kvality produktů dochází k adekvátnímu růstu objemu tržeb, růstu podílu na trhu

a k restrikci ztrát z nekvality. Restrikce času potřebného pro všechny činnosti podnikových procesů se odrazí v restrikci nákladů, v nižší vázanosti zdrojů, ve vyšší likviditě prostředků. Kompetentní a kvalifikovaní zaměstnanci rovněž pozitivně ovlivní celkovou výkonnost podniku. Výstupy a výkonnost procesů musí být neustále měřeny a monitorovány. Velký důraz je kladen na vedení záznamů, posuzování způsobilosti procesů, zařízení a měřidel. Je potřeba naplňovat princip zpětné vazby u procesů měření spokojenosti. Součástí politiky jakosti musí být i proces neustálého zlepšování (Nenadál 2004). V tabulce č. 4 jsou uvedeny příklady některých těchto ukazatelů.

**Tab. č. 4: Ostatní ukazatele kvality**

<b>Ukazatel výkonnosti podniku</b> - využití kapacit (výrobních, strojních zařízení, lidských zdrojů).
<b>Ukazatel času</b> - doba uvedení výrobku na trh, doba dodání, doba vyřízení reklamace.
<b>Ukazatel podílu na trhu</b> - slouží k hodnocení tržní pozice podniku na trhu, roste-li tržní podíl, je premisou i růst zisku podniku.
<b>Ukazatel podílu nových produktů na celkových tržbách.</b>
<b>Ukazatel výkonnosti systému managementu jakosti.</b>
<b>Ukazatel spokojenosti a loajality zákazníků</b> – využíváme dvě základní metody: - metoda rozvoje znaků jakosti, - metoda naslouchání hlasu zákazníka.
<b>Ukazatel spokojenosti a loajality zaměstnanců.</b>
<b>Ukazatel spokojenosti jiných zainteresovaných stran.</b>
<b>Ukazatel úrovně dosahované kvality produktů</b> – na kvalitě závisí prodejnost zboží, podíl podniku na trhu a výše tržeb, potažmo i zisku.
<b>Reklamace a stížnosti</b> - odpovědnost za vady, nedostatky a nesprávné jednání.
<b>Ukazatel výkonnosti procesů</b> - počet produktů za časovou jednotku, počet produktů na pracovníka. Výstupy a výkonnost procesů musí být soustavně měřeny a monitorovány.
<b>Ukazatel efektivnosti výcviku</b> - zaškolený a kvalifikovaný personál zefektivňuje podnikové procesy, zvyšuje se celková výkonnost.
<b>Počet ztracených/nových zákazníků.</b>
<b>Ukazatele způsobilosti procesů a zdrojů</b> - schopnost procesu dodávat výstup v rámci tolerovaného rozmezí hodnot a specifikovaného technického standardu.
<b>Ukazatele interních ztrát</b> - prostoje, plýtvání, neshodné produkty, promarněné časy, promarněné příležitosti.
<b>Ukazatele výkonnosti konkurence</b> – benchmarking.

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2016

## 4 Metody k dosažení ekonomických přínosů kvality

V koherenci 8 zásad managementu kvality existuje celá řada procesů, které je nutno realizovat k dosažení požadavků implementací nástrojů a metod (uvedených v tabulce č. 5). Tyto nástroje a metody pomohou managementu odhalit problémy nebo možné příležitosti, naznačí cestu k řešení a přispívají tak k eliminaci ztrát. Je důležité evaluovat metody propojující management kvality s ekonomickými přínosy pro podnik.

**Tab. č. 5: Zásady managementu kvality – procesy, nástroje a metody**

<b>Zásada:</b>	<b>Procesy:</b>	<b>Nástroje a metody:</b>
<b>Zaměření na zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- průzkum, analýza a hodnocení trhu,</li> <li>- zkoumání požadavků zákazníků,</li> <li>- rozvoj a řízení vztahu se zákazníkem,</li> <li>- měření spokojenosti a loajality zákazníků.</li> </ul>	SWOT, BSC, CRM, FMEA, QFD, DOE, APQP, PPAP.
<b>Vedení a řízení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategické plánování - deklarování misí, vizí, cílů podniku v souladu s požadavky zákazníků,</li> <li>- rozdělování odpovědností a pravomocí,</li> <li>- interní a externí komunikace, analýza rizik.</li> </ul>	SWOT, BSC, maticové diagramy, diagramy trendů, FMEA, FTA.
<b>Zapojení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plánování lidských zdrojů, hodnocení,</li> <li>- odhalování slabých míst ve výkonnosti,</li> <li>- trvalé vzdělávání zaměstnanců, popisy pracovních míst, motivace, týmová práce.</li> </ul>	SWOT, BSC, benchmarking, indexy spokojenosti.
<b>Procesní přístup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definice procesů, činností a vazeb,</li> <li>- stanovení cílových hodnot ukazatelů,</li> <li>- plánování procesů, přidělování zdrojů,</li> <li>- monitorování a vyhodnocování ukazatelů výkonnosti a zlepšování procesů.</li> </ul>	BSC, FMEA procesu, APQP, PPAP, štihlá výroba, síťové diagramy, DOE, SPC.
<b>Systémový přístup k managementu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podrobný popis jednotlivých procesů, deklarace vzájemné propojenosti v příručkách,</li> <li>- stanovení cílů, analýza a řízení rizik,</li> <li>- hodnocení výkonnosti systému.</li> </ul>	BSC, FMEA, vývojové a síťové diagramy, SPC, sebehodnocení.
<b>Neustálé zlepšování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chápat jej jako základní cíl,</li> <li>- identifikace příležitostí ke zlepšování, použití vhodné metodologie,</li> <li>- zajišťování zdrojů pro zlepšování,</li> <li>- sběr a analýza informací, navrhování řešení,</li> <li>- sledování a hodnocení výsledků.</li> </ul>	Benchmarking, SPC, brainstorming, BSC, FMEA, sebehodnocení, indexy spokojenosti, FTA, hodnotová analýza.
<b>Přístup k rozhodování zakládající se na faktech</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sběr přesných a spolehlivých dat jednotlivých procesů v čase, vhodná analýza dat na základě procesů měření výsledků, využívání vhodných statistických nástrojů a vyhodnocování dat,</li> <li>- plánování zdrojů a požadavků na materiály.</li> </ul>	SWOT, BSC, DOE, FMEA, SPC, hodnotová analýza.
<b>Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výběr strategicky významných dodavatelů,</li> <li>- pravidelné hodnocení dodavatelů,</li> <li>- komunikace a motivace ke zlepšování,</li> <li>- shromažďovat data ke správnému rozhodování.</li> </ul>	SWOT, benchmarking, CRM, PPAP, QFD, FMEA, statistické metody.

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2004), 2016

## 4.1 SWOT analýza

**SWOT**<sup>15</sup> analýza je celkovým vyhodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dané problematiky (Kaňáková 2008). SWOT je jednoduchý nástroj pro analýzu klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Při analýze je komparována vnitřní situace (silné a slabé stránky) a vnější okolí podniku (příležitosti a rizika). Základním smyslem analýzy je rozvíjet silné stránky, potlačovat ty slabé a být současně připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková 2006). **Silné stránky** charakterizují interní faktory, představují oblasti, ve kterých má podnik dobré schopnosti, dovednosti, možnosti zdrojů a potenciálu. **Slabé stránky** prezentují nedostatky podniku bránící efektivnímu výkonu. **Příležitosti** kvantifikují možnosti růstu, využití zdrojů a účinné plnění cílů. **Hrozby** charakterizují nepříznivé okolí podniku znamenající překážky v činnosti podniku (Blažková 2007). Cílem SWOT analýzy je identifikace schopnosti podniku vyrovnat se změnám okolí a kvantifikovat relevantnost podnikové strategie a jejích slabých a silných míst. SWOT se skládá ze dvou analýz – SW (analýza vnitřního prostředí firmy) a OT (analýza příležitostí a hrozeb přicházející z vnějšího prostředí). SWOT analýza může být využita k identifikaci využití zdrojů a klíčových kompetencí podniku (Jakubíková 2008).

SWOT analýza se implementuje do čtyř kvadrantů obsahující slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podniku, nejen faktory ovlivňující podnik, ale i faktory u dílčích aktivit, například u konkurentů, výrobků, tržních segmentů. Použitím vah je definována důležitost a pravděpodobnost výskytu daného faktoru. Z těchto údajů je možné verifikovat faktory, na které je potřeba se ihned zaměřit a faktory, které jsou pouze evidovány pro možné budoucí změny (Kozel 2006).

SWOT je možné využít při tvorbě strategie, zavádění nových produktů, hodnotovém managementu, projektovém řízení, osobním rozvoji (Kaňáková 2008). Je vhodným nástrojem pro systematické roztřídění výstupů analýz a pro zpracování souhrnné strategické analýzy (Hanzelková 2009). Je jednou ze základních metod marketingového auditu. Na schopnosti podniku zhodnotit své silné a slabé stránky a identifikovat příležitosti a hrozby je závislá úspěšnost aplikace vhodné marketingové strategie (Vašítková 2008).

---

<sup>15</sup> SWOT: S = silné stránky, W = slabé stránky, O = příležitosti, T = hrozby (Blažková 2007).

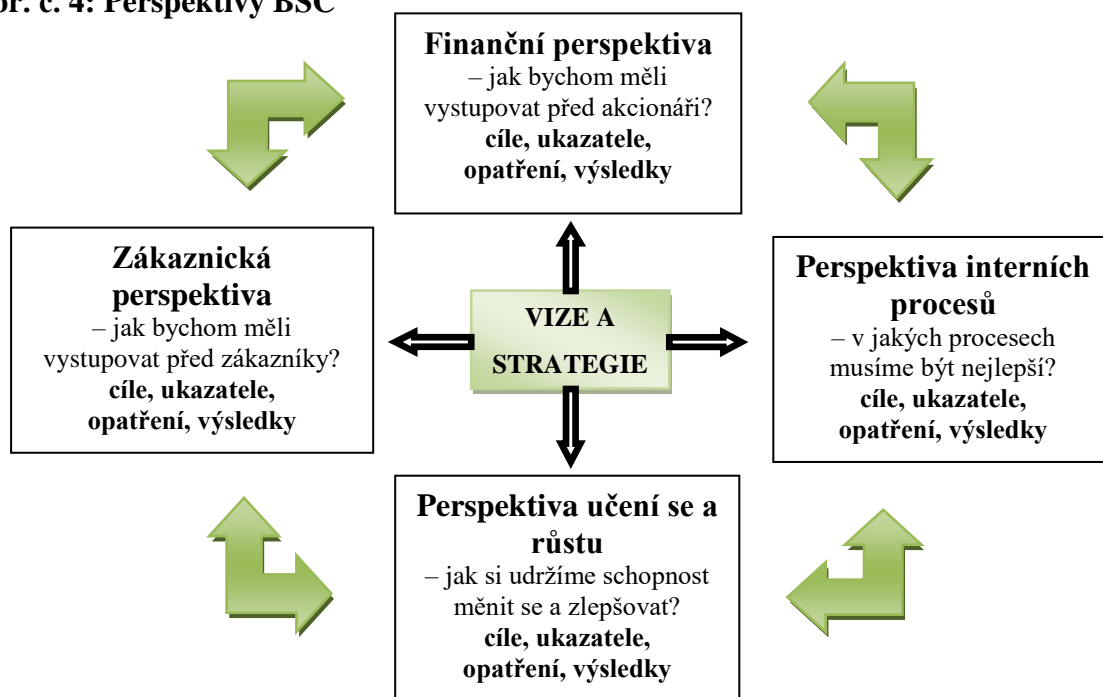


Verifikace SWOT analýzy vede k syntéze a závěrům sloužící k vytvoření strategie. Strategie musí explicitně reagovat na silné stránky podniku k získání příležitostí (Dedouchová 2001).

## 4.2 Balanced Scorecard (BSC)

**Balanced Scorecard** (Systém vyvážených ukazatelů) vytvořili na začátku 90. let američtí profesoři Kaplan a Norton (Linß 2011). BSC tvoří základ implementace firemní strategie a procesní architektury, umožní zabudovat funkční strategie do procesů a přezkoumat dopad strategie na procesní strukturu firmy (Fotr 2012). BSC je nástroj, který umožňuje srozumitelně převést vizi a strategii na všech organizačních úrovních podniku do interakce souboru finančních a hlavně nefinančních měřítek. Převádí strategii do cílů, aktivit a jejich měření (Staněk 2003). „Záleží na měřitelnosti: Když to nemůžeš změřit, nemůžeš to ani řídit“ (Kaplan 2007, s. 29). Princip BSC sleduje výkonnost podniku ze čtyř perspektiv (znázorněných na obrázku č. 4) tvořící rámec BSC a vycházející z vize a strategie podniku. Jde o perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (Linß 2001).

Obr. č. 4: Perspektivy BSC



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan (2007), 2016

### 4.3 Benchmarking

**Benchmarking** je neustálý proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod podniku s konkurencí vhodnou pro toto měření. Účelem je definování cíle zlepšování podnikových aktivit (Nenadál 2004). Benchmarking slouží ke komparaci podniku s okolními, zejména konkurenčními podniky. Jsou kvantifikovány nejlepší parametry výkonnosti a je postulována metoda k jejich dosažení. Přínosy benchmarkingu spočívají v procesu učení se při zpracování a aplikaci srovnávacích metod a v systematickém postupu sběru a analýzy dat. Systém implementace benchmarkingu je rozdělen do čtyř etap: plánování → sběr a analýza dat → integrace → realizace (Fotr 2012). Benchmarking musí být považován za trvalou **součást strategického managementu**. Musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti. Je potřeba identifikovat za pomoci celé řady metod slabé stránky produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců a systému managementu a následně se zaměřit na srovnávání a měření. Smyslem je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, je to velmi účinný nástroj učení se (Nenadál 2004).

### 4.4 Sebehodnocení

**Sebehodnocení** je systematické a pravidelné přezkoumávání podniku z pohledu jeho činností i výsledků na základě **EFQM Modelu Excellence**. Sebehodnocení umožňuje podniku explicitně poznat jeho silné stránky a oblasti vhodné pro další zlepšování, které následně hodnotí z hlediska již dosaženého úspěchu (Nenadál 2004). Postup sebehodnocení: dosažení shody o sebehodnocení → zpracování plánu sebehodnocení → stanovení týmu pro sebehodnocení a jeho výcvik → vysvětlení plánu sebehodnocení → realizace sebehodnocení vybranou metodou → zpracování plánu projektu zlepšování → realizace projektu zlepšování → přezkoumání účinnosti projektu zlepšování (Nenadál 2004). Model EFQM má dvě základní části (předpoklady a výsledky) a skládá se celkem z devíti kritérií. Je možno predikovat vliv potencionálního kritéria na jedno i více cílových kritérií z čehož vyplývá, že vynikající parametry potencionálního kritéria vedou ke kvalitnějším výsledkům v cílových kritériích. Celý systém je zpracován přiřazením váhy a hodnocen pomocí skóringu. Hodnocení v modelu EFQM probíhá sebehodnocením v rámci firmy a hodnocením s okolím pomocí EQA (Evropská cena za jakost). Metodika hodnocení je prováděna pomocí **skóringové metody** Radar Scoring

Matrix<sup>16</sup>. Elementem skóringové matice je souhrnný přehled bodového hodnocení. Kritéria předpokladů metody EFQM se posuzují podle tří hledisek: přístup (správnost, integrace) → aplikace (implementace, systematickosti) → hodnocení a přezkoumání (měření, vzdělávání se, zlepšování). Podle těchto hledisek je posuzováno každé kritérium bodovým a procentuálním ohodnocením a zaznamenáváno do skóringové matice (Marinič 2008).

## 4.5 FMEA

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) je metoda analýzy druhů a důsledků vad. Podstatou je odhalení a definování všech způsobů selhání, jejich příčin a důsledků, včetně kvantifikace rizika. Existují specifické formy FMEA:

- **FMEA konstrukce** – odhaluje a zkoumá vady a rizika vzniklé v konstrukci,
- **FMEA procesu** – odhaluje a zkoumá vady a rizika vznikající v procesu,
- **systémová FMEA** – odhaluje a zkoumá vady a rizika procesu a konstrukce.

Postup metody FMEA: definování objektu → identifikace rizik → identifikace důsledků rizik → identifikace a analýza příčin rizik → zmapování dosavadních opatření → identifikace míry rizika → nápravná a preventivní opatření (Veber 2010).

## 4.6 Hodnotová analýza

**Hodnotová analýza** - VA (Value Analysis) - je systematické prozkoumání veškerých položek nákladů produktu. Cílem je eliminace nebo odstranění nákladů, které nepřinášejí z pohledu zákazníka akceptovatelnou hodnotu, zachovává však veškeré požadavky na kvalitu a výkon (Pollak 2005). Na rozdíl od běžného snižování nákladů hodnotová analýza zkoumá funkci, kterou je třeba uspokojit, a následně stanoví postup realizace při co nejnižších nákladech. Snižování nákladů je součástí hodnotové analýzy v okamžiku, kdy jsou známy a vyhodnoceny funkce a alternativy. Úspory vzniklé při použití hodnotové analýzy významně přispívají k ziskovosti podniku. Standardní postup hodnotové analýzy: definice → informace → spekulace → vyhodnocení → potvrzení → zavedení → zpráva (Pollak 2005).

---

<sup>16</sup> RADAR – results (výsledky), approach (přístup), deployment (rozšíření), assessment (posuzování), review (přezkoumání) – je logické schéma komplexu vyhodnocení ve vztahu k EFQM. Přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení a hodnocení EQA (Nenadál 2004).

## 4.7 Ostatní nástroje a metody

**APQP** (Advanced Product Quality Planning) je soustava postupů použitých při vývoji výrobků. Koncept je na obdobném principu jako Six Sigma a je odvozený z normy řady ISO 9000. Představuje jasně definovaný a strukturovaný proces plánování kvality, který vede k zajištění požadované kvality pro zákazníka (ManagementMania 2015).

**CRM** (Customer relationship management) neboli řízení vztahů se zákazníky je zákaznický orientovaným managementem. Cílem je vytváření trvalého vztahu se zákazníkem. Základem je důkladné pochopení a porozumění procesu, ve kterém zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu (Storbacka 2002).

**FTA** (Fault Tree Analysis) slouží k identifikaci a kvantifikaci pravděpodobného výskytu podmínek způsobujících rizika. Identifikace a analýza rizik začíná od vrcholové události a postupně kvantifikuje dílčí události, které ji mohly vyvolat (Veber 2010).

**Maticový diagram** selektuje existenci a intenzitu vztahů informací v korelaci k danému problému. Jednotlivé znaky jsou reprezentovány skupinou charakteristik a jejich uspořádání tvoří matici znaků. Znaky představují činnosti, požadavky, příčiny. Ke vzájemnému propojení matic znaků jsou konstruovány matice vztahů (Veber 2010).

**PAPP** (Production Part Approval Process) je metoda pro nastavení procesů schvalování dílů pro výrobu od dodavatele až ke konečnému zákazníkovi. Je nutné PPAP používat ve všech procesech podniku (Linß 2011).

**QFD** (Quality Function Deployment) je metoda převádějící požadavky do specifikace produktu a činnosti podniku. Kvantifikuje zákazníky a jejich požadavky, které převádí do měřitelných hodnot (Veber 2010).

**Sít'ové diagramy** jsou nástrojem pro řízení procesů a projektů skládající se z navzájem navazujících činností v logické posloupnosti a názorně zachycených souvislostí. Umožňují určit dobu trvání a tím identifikovat časově kritické cesty a identifikovat časové rezervy. Implementuje se pro detailní plánování velkých projektů (Veber 2010).

**Statistické metody** slouží k zajišťování neshodných produktů. Jedná se o metody statistické kontroly - statistická přejímka a statistická regulace procesu (SPC). Pro prevenci neshod slouží metoda navrhování pokusů (DOE) (Veber 2010).

## 5 Představení subjektu

Společnost KS-Europe, s.r.o. zahájila svoji činnost v roce 1972 v německém Karlsruhe kompletací a balením katalogů. Od roku 1996 má firma veškeré své výrobní provozy umístěny v České republice. V současné době zde pracuje 765 zaměstnanců v celkem čtyřech provozech na více než 40.000 m<sup>2</sup> užitné plochy. Základní kapitál společnosti je 52.000 tis. Kč.

**Obchodní firma:** KS-EUROPE s.r.o.

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Štáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň-jih, PSČ 332 03

**Identifikační číslo:** 63990474

Společnost vznikla dne 20. 7. 1995 zapsáním do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni. Vlastníkem společnosti KS-Europe, s.r.o. je společnost Heinrich Heine GmbH sídlící v Karlsruhe v Německu, která je součástí koncernu Otto. Přehled společností patřících do skupiny Otto, se kterými obchodní firma KS-Europe obchoduje, je uveden v příloze C.

### **Předmět podnikání:**

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

### **Obor činnosti:**

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Velkoobchod a maloobchod.
- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.
- Zasilatelství a zastupování v celním řízení.
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.

### **Historie podniku**

1972 – vznik společnosti pod názvem KS Katalog Servis v Karlsruhe v Německu. Předmětem činnosti byla kompletace katalogů a reklamní činnost.

1995 – byla založena dceřiná společnost v Čechách ve Štáhlavech, která začala se dvěma stroji a patnácti zaměstnanci. Záhy společnost ke svým aktivitám přidala služby v oblasti tiskových zásilek a o tři roky později i v oblasti tisku.

2000 - vybudování nové velkokapacitní haly ve Štáhlavech.

2001 - založení druhého provozu společnosti v Plzni-Křimicích se zaměřením na oblast zpracování vrácených zásilek z katalogového prodeje.

2006 - vznik oddělení Zpracování dat v provozu v Křimicích.

31. 12. 2009 - přejmenování společnosti na KS-Europe, s.r.o.

2010 - proběhla ve společnosti certifikace systému dle ISO 14001, Systému managementu životního prostředí.

2012 – zvýšilo se portfolio služeb v provozu v Křimicích a zvýšila se i kapacita ploch na 12 000 m<sup>2</sup>.

2015 - došlo k navýšení ploch o dalších 9 000 m<sup>2</sup>.

Společnost se během let rozvinula v celoevropského specialistu s rozmanitými druhy služeb s téměř tisíci zaměstnanci.

Činnosti produkované ve všech podnikových provozech jsou vykonávány pro koncern Otto. V roce 2014 došlo v provozu v Křimicích k rozvoji v oblasti Fulfillment (poskytování komplexních logistických služeb pro zákazníky) mimo koncern Otto. Společnosti se podařilo získat nové zákazníky a řada projektů je ve fázi přípravy.

Od roku 2008 dochází v oblasti tiskového a dalšího zpracování ke strukturálním změnám, které se projevují odklonem od tiskových médií k oblasti e-commerce a je zaznamenáván trend snižování požadavků na tyto služby. Došlo k odlivu zakázek v oblasti tiskového zpracování, tato oblast se nachází ve výrazném konkurenčním prostředí. Řada firem pohybující se v oblasti poskytování tiskových služeb ukončila nebo omezila svůj provoz. V koherenci s tím dochází v provozu ve Štáhlavech k postupnému snižování kapacity výroby a poklesu ročního objemu zakázek. V provozu v Křimicích dochází naopak k rozšiřování portfolia služeb. Společnost získala dva nové zákazníky mimo koncern Otto pro oblast zpracování vrácených zásilek a další čtyři nové velké zákazníky pro novou oblast činnosti, tzv. Fulfillment.

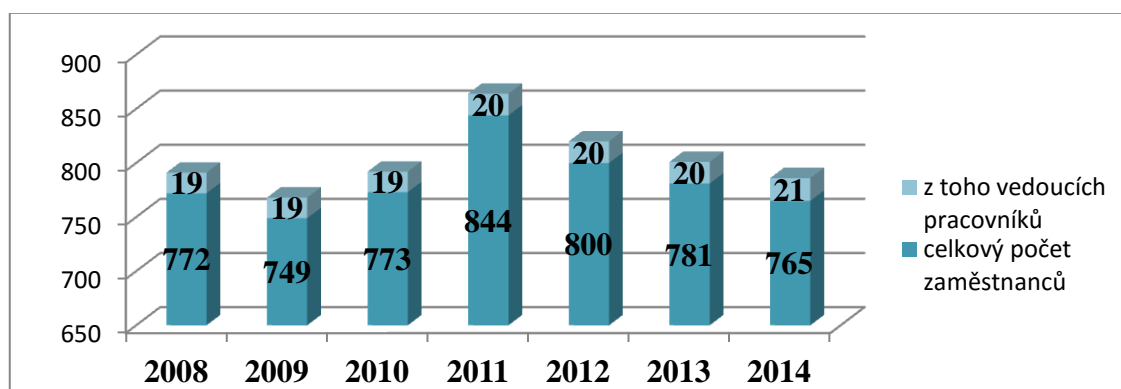
Ve Štáhlavech se nachází provoz Werbeversand. Hlavními činnostmi provozu je sešívání katalogů, fóliování katalogů, tisk, strojové balení poštovních zásilek. Zaměstnává 420 stálých pracovníků a v době sezónních špiček, tedy v období produkce hlavních katalogů koncernu Otto pro novou sezonu, se počet pracovníků zvýší o zhruba 20 brigádníků.

Ve Štáhlavech má své sídlo i Správa společnosti. Je organizační složkou ve společnosti, zajišťující soubory činností v odborných oblastech personalistika, účetnictví, IT, nákup a controlling a provádí metodickou, kontrolní a legislativní činnost ve společnosti. Tyto aktivity uskutečňuje pro oba dva provozy. Zaměstnává 25 stálých zaměstnanců.

V Křimicích má své sídlo provoz Marketing Logistics. Hlavními činnostmi provozu je přebalování a kontrola vrácených zásilek z internetových a katalogových obchodů, automatizované zpracování dat pro jednotlivé dodavatelské firmy a služby v oblasti Fulfillment. Zaměstnává 320 stálých zaměstnanců a v době sezony, která je každoročně v období od března do srpna, se potřeba personálu zvýší o 100 až 120 brigádníků na den.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-2014 je zobrazen na obrázku č. 5. Největší počet zaměstnanců měla společnost v roce 2011, což bylo způsobeno rozšířením provozu v Křimicích z důvodu stoupajícího objemu zakázek.

**Obr. č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců**

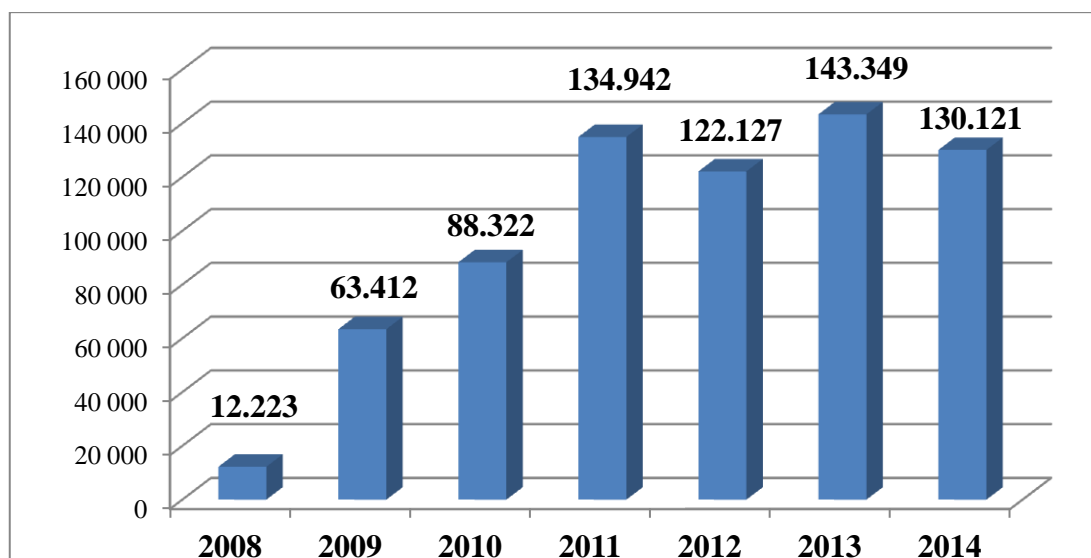


Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti, 2016

Obrázek č. 6 zachycuje vývoj výsledků hospodaření v letech 2008-2014. Za posledních 7 let dosáhla společnost nejvyšší hodnoty v roce 2013 a to 143.349 tis. Kč.

K nejvyššímu nárůstu došlo mezi roky 2008 a 2009 o 51.189 tis. Kč a dále pak mezi roky 2010 a 2011 o 46.620 tis. Kč.

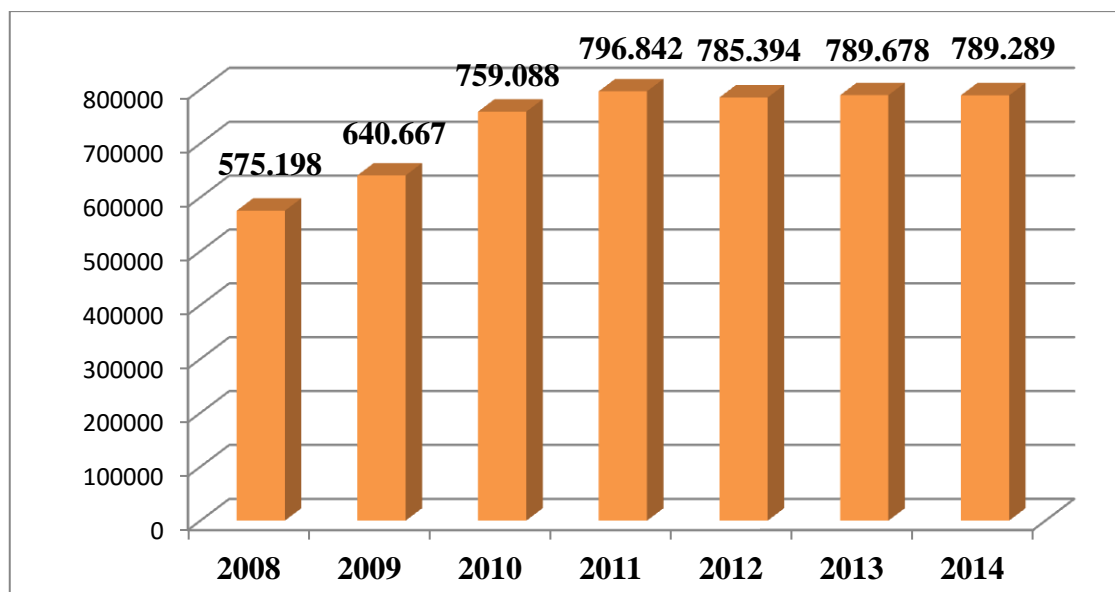
**Obr. č. 6: Výsledek hospodaření běžného účetního období (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy společnosti, 2016

Vývoj obrátu společnosti znázorňuje obrázek č. 7. Rozšíření provozu v Křimicích a větší počet zakázek v roce 2011 se projevily ve výši obrátu.

**Obr. č. 7: Obrat (v tis. Kč)**

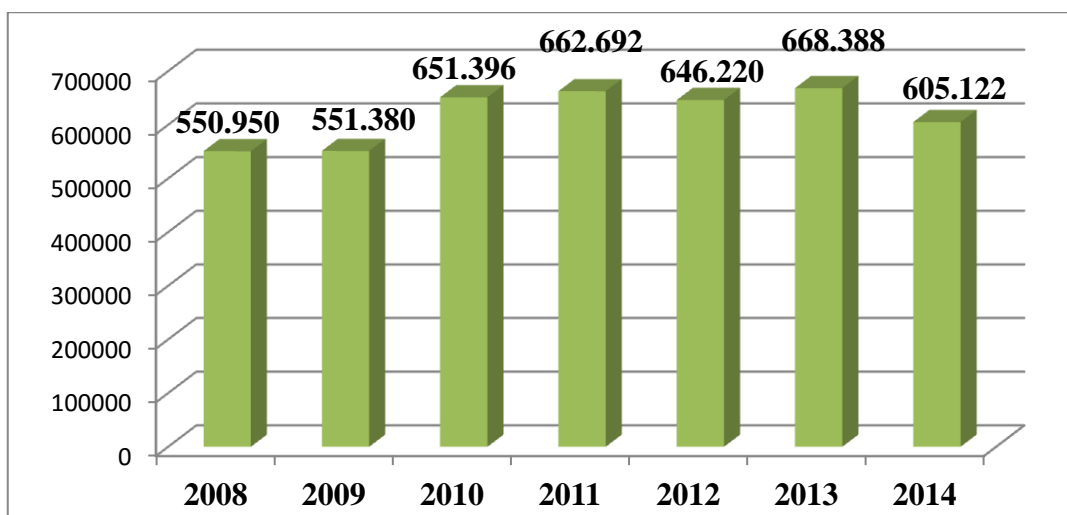


Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti, 2016



Vývoj bilanční sumy v letech 2008 – 2014 znázorňuje obrázek č. 8. Nejvyšší hodnoty součtu všech aktiv dosáhl podnik v roce 2013. K největší změně za posledních 7 let došlo mezi roky 2009 a 2010 o 100.016 tis. Kč. K této změně došlo u oběžných aktiv skokovým navýšením stavu na účtech v bankách.

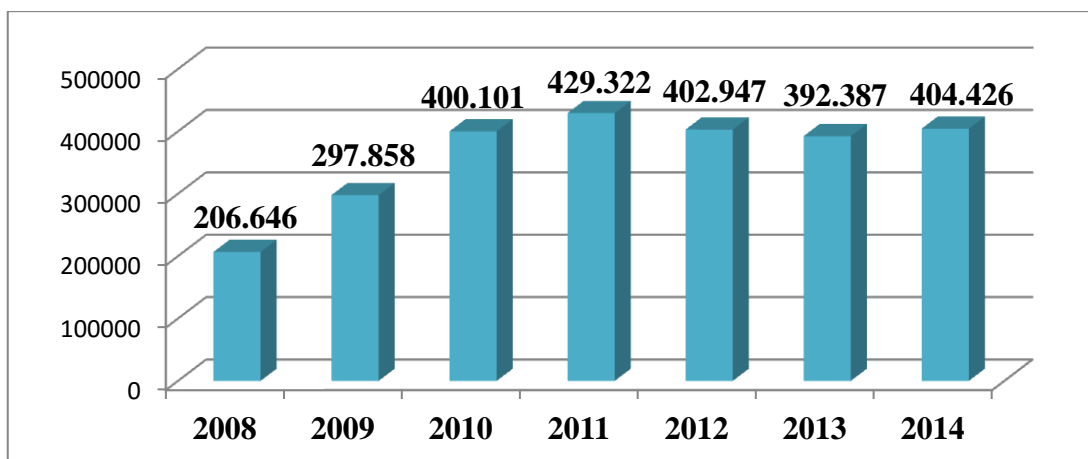
**Obr. č. 8: Bilanční suma (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy společnosti, 2016

Rovněž u vlastního kapitálu došlo v letech 2008 – 2014 k největší změně mezi roky 2009 a 2010 o 102.243 tis. Kč, jak znázorňuje obrázek č. 9. Ke zvýšení vlastního kapitálu v roce 2010 došlo z důvodu nerozděleného zisku z minulých let, zvýšením výsledku hospodaření běžného účetního období v roce 2010 a nárůstem oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků.

**Obr. č. 9: Vlastní kapitál (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy společnosti, 2016

## 6 Evidence nákladů v reciprocitě s kvalitou

V této evidenci by měly být zachyceny veškeré náklady, ke kterým v podniku došlo v reciprocitě s kvalitou. Většina podniků tyto náklady na kvalitu nesleduje, nejsou v účetnictví podniku zachyceny. Obvykle se skrývají v položce režijní a mzdové náklady. Pokud podnik bude tyto náklady kvantifikovat a případně sledovat jejich vývoj, trendy a příčiny, může v budoucnu na tyto vzniklé náklady explicitně reagovat a eliminovat je.

V koherenci s kvalitou se jedná o náklady na fluktuaci zaměstnanců, zaškolování pracovníků, náklady na neshody a prevenci, nápravy neshod, prostoje, ztráty z nadměrných kapacit, plýtvání, nepružnost v podnikových procesech, špatná manažerská rozhodnutí, změny výrobních postupů či dokumentace, zbytečná administrativa, nadměrné zásoby.

Sledovaný podnik rovněž tyto náklady na kvalitu nesleduje a záměrem této práce je nejvýznamnější z těchto nákladů kvantifikovat<sup>17</sup>, navrhnout případnou evidenci takto vzniklých nákladů na kvalitu.

### 6.1 Fluktuace a její vliv na kvalitu

Fluktuace je přirozený koloběh zaměstnanců mezi podniky a mezi výběrem pracovních nabídek. Doporučovaná hodnota míry fluktuace je 5 - 10 %, někteří odborníci doporučují udržovat úroveň celkové roční míry fluktuace mezi 5 - 7 %. Vysoká míra fluktuace s sebou přináší pro podnik vysoké náklady, které je potřeba sledovat. Ve spojení s kvalitou je nutné kvantifikovat náklady na přesčasy stávajících zaměstnanců, na najmutí dočasné pracovní síly, na investice do vzdělávání a školení zaměstnance, na ověřování a testování nových uchazečů, zaškolování na pracovišti a materiál potřebný na zaškolení (Duda 2014). Fluktuace je s kvalitou velmi úzce spojena. Neustálé zaškolování nových pracovníků s sebou nese velké riziko snížení kvality výrobků. V největší míře se to projeví u zvýšené fluktuace zejména v období zaškolování a snížené produktivity zaměstnance a u nakupované dočasné pracovní síly. Pokud

---

<sup>17</sup> Pro výpočty nákladů v reciprocitě s kvalitou byly použity průměrné mzdy pro jednotlivé pozice v ČR zveřejněné na [www.platy.cz](http://www.platy.cz). Přehled těchto mezd je uveden v příloze F.

zaměstnanci odchází zejména během této fáze, znamená to pro podnik velké množství neustále nových nezaučených lidí.

Sledovaný podnik, zejména pak provoz v Křimicích, se v současné době potýká s problémy v oblasti personalistiky. První náznaky problémů se začaly projevovat již během sezony v roce 2014, kdy začalo docházet k fluktuaci pracovníků. Problémy se v důsledku nepružné reakce na problémy z předchozí sezony začaly naplno projevovat během sezony v roce 2015.

S nedostatkem zejména kvalifikovaného personálu v důsledku stále se snižující míry nezaměstnanosti se potýká i celá řada podniků v České republice, nejedná se pouze o problém u sledovaného podniku.

Zaškolení jednoho pracovníka pro provoz v Křimicích je dlouhý proces, který trvá několik týdnů. Je potřeba základní znalost práce s počítačem a základní znalost německého jazyka. Podnik zpracovává vrácené zásilky od zákazníků z Německa a z Rakouska. Veškeré informace, se kterými pracovník pracuje, jsou uvedeny v německém jazyce a pro dodržení správného postupu zpracování zásilky musí zaměstnanec tyto údaje umět přeložit. Každá vrácená zásilka vykazuje mnoho specifik a diferencí a v počítačovém systému je pro všechny tyto případy kvantifikována celá řada postupů, ze kterých musí pracovník vybrat ten správný. Je na pracovníky kladen i požadavek na logiku.

Provoz Werbeversand ve Štáhlavech se s podobnými problémy potýká v podstatně nižší míře. Jeho potřeba brigádníků je velmi nízká, na rozdíl od provozu v Křimicích má vyšší míru zastoupení stálým a zaškoleným personálem. Doba základního zaškolení brigádníka pro provoz ve Štáhlavech je 1 den.

V důsledku velké fluktuace a nekvalifikovaného personálu dochází v provozu v Křimicích ke zhoršení kvóty interní kvality. Ke zhoršení této kvóty došlo v období, kdy byl podnik v koherenci se situací na pracovním trhu nucen na práci najmout personál ze zahraničí. Zaškolování je velmi náročný proces a v důsledku jazykové bariéry nedochází ke kvalitnímu zaškolení těchto zahraničních pracovníků. Mírné zhoršení kvóty bylo možné kvantifikovat již v prvotních náznacích problémů s fluktuací v roce 2014 a následně další zhoršení v roce 2015.

### **Metodika výpočtu kvóty interní kvality:**

$$K_i = \frac{\sum_{i=1}^n Ch_i}{\sum_{i=1}^m Z}$$

kde:  $K_i$  ..... kvóta interní kvality,

$Ch_i$  ... celkový počet zachycených chyb v podniku v daném měsíci,

$Z$  ..... celkový počet zkontrolovaného množství v daném měsíci.

Výsledek vyjadřuje procentní výši interní kvóty kvality. Čím nižší procentní výsledek, tím lepší hodnota. Se zvyšující se hodnotou je kvantifikováno zhoršení interní kvality. V podniku se sleduje vývoj této kvóty v jednotlivých měsících a kumulovaný výsledek na konci každého obchodního roku. Tento výsledek se porovnává s výsledky v ostatních rocích a podnik monitoruje trend vývoje v dlouhém období.

V důsledku zvýšené fluktuace a problémů se zaškolováním z důvodu jazykové bariéry a nekvalifikovaného personálu došlo i ke zhoršení externí kvóty kvality.

### **Metodika výpočtu kvóty externí kvality:**

$$K_e = \frac{\sum_{i=1}^n Ch_e}{\sum_{i=1}^m V}$$

kde:  $K_e$  ..... kvóta externí kvality,

$Ch_e$  ... celkový počet zachycených chyb mimo podnik v daném měsíci,

$V$  ..... celkový počet vyrobeného množství v daném měsíci.

Výsledek vyjadřuje procentní výši externí kvóty kvality. Čím nižší procentní výsledek, tím lepší hodnota a naopak. Jedná se o chyby, které byly zachyceny mimo podnik. Sleduje se vývoj v jednotlivých měsících a kumulovaný výsledek na konci každého obchodního roku. Tento výsledek se porovnává s výsledky v ostatních rocích, sleduje se trend vývoje v dlouhém období a především dochází ke srovnání ve vývoji této kvóty externí kvality s ostatními závody skupiny Otto.

**Tab. č. 6: Výpočet nákladů na fluktuaci zaměstnance**

<b>Náklady na:</b>	<b>Vzorec pro výpočet</b>
<b>Snížená produktivita zaměstnance</b>	$N_{ZZ}=(V_z \cdot Z \cdot t)+(V_z \cdot Z \cdot t_{AP})$ $V_z$ – prům. výkon zaměstnance $Z$ - % snížení produktivity (1. měsíc → 75 %, 2. měsíc → 50 %, 3. měsíc → 25 %) $t$ – doba nalezení náhrady $t_{AP}$ – adaptace nového pracovníka
<b>Náklady na přesčasy stávajících zaměstnanců</b>	$N_{PV}=M_Z \cdot (1+P) \cdot t$ $M_Z$ – hrubá mzda odcházejícího zaměstnance $P$ – příplatek za práci přesčas v % $t$ – doba trvání nalezení náhrady
<b>Investice do vzdělávání a školení zaměstnance</b>	$N_t=I/S$ $I$ – celkové roční investice do vzdělávání a školení $S$ – průměrný stav zaměstnanců za rok
<b>Náklady na najmutí dočasné pracovní síly</b>	$N_{PV}=M_Z \cdot t+P_A+N_{ZDZ}$ $P_A$ – provize agentuře práce $N_{ZDZ}$ – náklady na zaškolení dočasného zaměstnance
<b>Náklady na inzerování volné pracovní pozice</b>	$N_{INZ}=P_{INZ} \cdot t+N_{II}+t_I/MF \cdot M_P$ $P_{INZ}$ – cena inzerce na den $T$ – průměrná doba nalezení náhrady $N_{II}$ – náklady na tisk interní inzerce $t_I$ – čas personalisty na inzerci $MF$ – mzdový fond $M_P$ – hrubá mzda personalisty
<b>Čas personalisty na nábor</b>	$N_P=t_{PUN}/MF \cdot M_P$ $t_{PUN}$ – doba přípravy a uskutečnění nábora
<b>Čas manažera na výběr kandidáta</b>	$N_{tMK}=t_{MK}/MF \cdot M_M$ $t_{MK}$ – čas manažera strávený výběrem $M_M$ – hrubá mzda manažera
<b>Ověřování a testování uchazečů</b>	$N_U=P_S \cdot n_K$ $P_S$ – cena za ověření a testování $n_K$ – průměrný počet kandidátů
<b>Nástupní administrace</b>	$N_{NA}=t_{AN}/MF \cdot M_P$ $t_{AN}$ – čas personalisty
<b>Zaškolení na pracovišti</b>	$N_Z=50\% \cdot (3 \cdot M_Z)+t_M/MF \cdot M_M+t_K/MF \cdot M_Z$ $t_M$ – čas manažera
<b>Materiál potřebný na zaškolení</b>	$N_M=P_{\text{šM}}$ $P_{\text{šM}}$ – poskytnuté podklady, manuály, pomůcky atd.

Zdroj: vlastní zpracování dle Duda (2014), 2016

Velká fluktuace způsobuje všem podnikům velmi vysoké náklady, které se neprojeví v účetní evidenci. Není podnikem vyčíslena, je skryta v různých režijních nákladech a podnik nemá přehled o výši těchto nákladů. Tyto náklady je potřeba explicitně kvantifikovat, je nutné, aby podnik měl o těchto nákladech přehled.

V tabulce č. 6 jsou naznačeny náklady, které je možné v podnicích v koherenci s fluktuací kvantifikovat.

V roce 2015 pracovalo v provozu v Křimicích 320 stálých pracovníků a maximální potřeba brigádníků v sezoně byla 120 denně. Při běžné výši fluktuace 10 % by v roce 2015 byla potřeba proškolit 32 stálých pracovníků a 132 brigádníků, celkem 164 pracovníků. Za rok 2015 bylo proškoleny celkem 725 pracovníků, tedy o 561 více. Tito pracovníci podniku nepřinesli žádnou přidanou hodnotu, ale vyvolaly nadbytečné náklady na celý proces zaškolení, na práci personálního oddělení, mistrů, respektive náklady v koherenci s fluktuací.

Ve sledovaném podniku je v této souvislosti vhodné kvantifikovat následující náklady.

### **Ověření a testování uchazečů**

Proces se skládá z dvouhodinového vstupního školení, které provádí manažer kvality, zároveň prověřuje uchazeče na základní znalost německého jazyka a práce s počítačem. Náklady na 1 hodinu činnosti manažera kvality činí 262 Kč. Při 2 hodinách školení tak částka činí 524 Kč.

1 vstupní školení se provádí pro celkem 5 lidí, neboť pro méně lidí by školení nebylo rentabilní a pro více lidí by bylo neefektivní.

Náklady na ověřování a testování uchazečů činí 105 Kč na 1 uchazeče.

V roce 2015 tyto náklady nad rámec běžné míry fluktuace<sup>18</sup> činily:

$$N_U = 105 \text{ Kč} \times 561 \text{ lidí} = \mathbf{58.905 \text{ Kč.}}$$

---

<sup>18</sup> Za běžnou míru fluktuace je v této práci považována fluktuace 10 %.

## **Zaškolení na pracovišti**

Tento proces probíhá celodenním zaškolením na pracovišti a třítydenním zapracováním pod dohledem kontrolorky.

Náklady na 1 hodinu školení školitelky/kontrolorky činí 130 Kč. Jednodenní školení se provádí pro 5 lidí. Náklady na jednodenní zaškolení na pracovišti činí 26 Kč na 1 pracovníka a 1 hodinu, celkem 195 Kč na 1 pracovníka a 1 pracovní den<sup>19</sup>.

V roce 2015 tyto náklady nad rámec činily:

$$N_Z = 195 \text{ Kč} \times 561 \text{ lidí} = \mathbf{109.395 \text{ Kč.}}$$

V průměru se kontrolorka věnuje zapracování pěti nových pracovníků 4 hodiny denně. Náklady na 1 hodinu zapracování činí 130 Kč, celkem 4 hodiny pro 5 pracovníků.

Náklady na zapracování tedy činí 104 Kč na 1 pracovníka a 1 den. Zapracování trvá 14 pracovních dnů, celkem 1.456 Kč na zapracování 1 pracovníka.

V roce 2015 tyto náklady nad rámec činily:

$$N_Z = 1.456 \text{ Kč} \times 561 \text{ lidí} = \mathbf{816.816 \text{ Kč.}}$$

## **Materiál potřebný na zaškolení**

Školící podklady (toner 1,40 Kč/1 strana, 1 papír 0,15 Kč, celkem 14 stran) = 22 Kč.

Tužka = 6 Kč.

Taška na pracovní pomůcky = 40 Kč.

Náklady na materiál potřebný pro zaškolení činí 68 Kč na 1 pracovníka.

V roce 2015 tyto náklady nad rámec činily:

$$N_M = 68 \text{ Kč} \times 561 \text{ lidí} = \mathbf{38.148 \text{ Kč.}}$$

**Náklady na kvalitu v koherenci s náklady nad běžnou míru fluktuace v roce 2015 činily celkem 1.023.264 Kč.**

---

<sup>19</sup> 1 pracovní den = 7,5 hodin.

V tabulce č. 7 je zobrazen přehled vícenákladů na kvalitu, které vznikly z důvodu vyšší než běžné míry fluktuace pracovníků v roce 2015.

**Tab. č. 7: Náklady na kvalitu v koherenci s fluktuací (v Kč)**

Druh nákladu	Náklad na 1 pracovníka	Náklad celkem v roce 2015
Ověření a testování uchazečů	105	58.905
Zaškolení na pracovišti	195	109.395
Zpracování	1.456	816.816
Materiál potřebný na zaškolení	68	38.148
<b>celkem</b>	<b>1.629</b>	<b>1.023.264</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## 6.2 Náklady na prevenci a sledování

Tyto náklady (popsané v kapitole 2.7) patří mezi přímé a říditelné náklady.

### 6.2.1 Náklady na prevenci

Náklady na prevenci lze obtížně kvantifikovat, zahrnují celou řadu činností managementu kvality, ale i celého managementu firmy. Znamenají předcházení chybám a snižují počet chyb. Jedná se především o školení.

Ve sledovaném podniku probíhá celá řada procesů vedoucí k prevenci neshod. V okamžiku zjištění neshody jsou explicitně přijata opatření na odstranění a zmírnění v závislosti na závažnost a jsou prováděna managementem podniku (QM, kontrolorky, předáci, mistři). Tato opatření nejsou nijak evidována a nelze je proto kvantifikovat.

Kvantifikovat lze školení, které provádí manažer kvality. Tato preventivní školení jsou prováděna pravidelně. Pro zjišťování interní kvóty kvality jsou zaznamenávány veškeré neshody, ke kterým v daném měsíci v podniku došlo. Na základě evidence neshod jsou pracovníci, u nichž byl zaznamenán počet neshod za měsíc vyšší než 3, manažerem kvality proškoleni a přezkoušeni. Při zjištění neshod v pracovních postupech jsou proškoleni všichni pracovníci na dané pracovní pozici. V tabulce č. 8 je vyjádřeno resumé nákladů na kvalitu v reciprocitě s prevencí za rok 2015. Náklady na 1 hodinu školení manažerem kvality činí 262 Kč.



**Tab. č. 8: Náklady na kvalitu v koherenci s prevencí (v Kč)**

Měsíc	Počet hodin školení	Náklad na prevenci
Leden	50	13.100
Únor	55	14.410
Březen	68	17.816
Duben	65	17.030
Květen	78	20.436
Červen	92	24.104
Červenec	85	22.270
Srpen	102	26.724
Září	80	20.960
Říjen	75	19.650
Listopad	65	17.030
Prosinec	60	15.720
<b>Celkem</b>	<b>875</b>	<b>229.250</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 6.2.2 Náklady na sledování

Rovněž náklady na sledování lze obtížně vyčíslit a skládají se z celé řady činností. Základem sledování je včasné odhalení a zachycení chyb dříve, než se tyto chyby dostanou k zákazníkovi. Sledovaný podnik má na každé směně 1 pracovníci, jejichž náplní činnosti je celodenní kontrola dodržování všech pracovních postupů a procesů. Při zjištění neshody okamžitě proškolí daného pracovníka a informuje manažera kvality. Tuto činnost provádí denně, lze tedy tyto náklady explicitně verifikovat.

V tabulce č. 9 je vyjádřeno resumé nákladů na kvalitu v reciprocitě se sledováním za rok 2015.

**Tab. č. 9: Náklady na kvalitu v koherenci se sledováním (v Kč)**

Období	Náklady na 1 kontrolorku	Náklady na 2 směny
1 měsíc	20.407	40.814
<b>Náklady celkem/rok 2015</b>	<b>244.884</b>	<b>489.768</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### **6.3 Náklady na neshody a na nápravy neshod**

Jedná se o náklady na opravy opravitelných neshod<sup>20</sup>. Jde o příslušnou část mzdových, materiálových a režijních nákladů v souvislosti s převedením do stavu shody. Tyto náklady jsou zařazeny do kategorie interních nákladů na neshody. Ve sledovaném podniku je možné určit v reciprocitě s nápravou neshod následující náklady na kvalitu.

#### **Opravy neshod**

Pokud jsou v podniku zjištěny neshody, je potřeba tyto neshody opravit. Jedná se nejčastěji o chybně zpracované zboží. Speciální pracovníce musí v katalogích nebo programech nalézt správný druh zboží, v systému opravit účet zákazníka, zboží přebalit a vytisknout novou etiketu. Zde je možno kvantifikovat náklady:

- mzdové – práce speciální pracovníce,
- materiálové – nový obal a tisk nové etikety,
- režijní – manipulace se zbožím.

Mzdové náklady činí 19.766 Kč za 158 pracovních hodin, tedy 125 Kč na 1 hodinu. Norma výkonu je 25 ks za 1 hodinu. Náklad na 1 kus činí 5 Kč.

Materiálové náklady:

- nový obal = 1,47 Kč/1 ks,
- etiketa = 0,11 Kč/1 ks,
- tisk etikety = 0,1 Kč/1 ks.

Náklady na materiál potřebný na přebalení zboží činí 1,68 Kč na 1 ks.

Režijní náklady činí 17.139 Kč za 158 pracovních hodin, tedy 108,50 Kč na 1 hodinu manipulace celkem 120 kusů, tedy 0,9 Kč na 1 ks.

**Náklady na opravu 1 ks neshody činí 7,58 Kč.**

V tabulce č. 10 je vyjádřeno resumé nákladů na kvalitu v reciprocitě s opravami neshod za rok 2015.

---

<sup>20</sup> Pod pojmem neshoda rozumíme vada, chyba, zmetek.

**Tab. č. 10: Náklady na kvalitu v koherenci s opravami neshod (v Kč)**

Měsíc	Počet oprav neshod	Náklad na opravy neshod
Leden	1 520	11.521,60
Únor	1 460	11.066,80
Březen	1 700	12.886
Duben	1 830	13.871,40
Květen	2 510	19.025,80
Červen	2 612	19.798,96
Červenec	2 820	21.375,60
Srpen	3 070	23.270,60
Září	2 865	21.716,70
Říjen	2 950	22.361
Listopad	2 638	19.996,04
Prosinec	2 380	18.040,40
<b>Celkem</b>	<b>28 355</b>	<b>214.930,90</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### Opravy neshod balícího stroje

Tyto neshody vznikají v důsledku chybné obsluhy nebo špatného nastavení stroje. Zboží není zabaleno dle standardů a je nutno balení opravit na svařovacím stroji, který obsluhuje operátor ve výrobě. V tabulce č. 11 je vyjádřeno resumé nákladů na kvalitu v reciprocitě s opravami neshod balícího stroje za rok 2015.

Náklad na 1 hodinu práce operátora činí 107 Kč. Za 1 hodinu operátor opraví celkem 60 ks. Náklady na opravu neshod balícího stroje činí 1,78 Kč na 1 ks.

**Tab. č. 11: Náklady na kvalitu v koherenci neshod balícího stroje (v Kč)**

Měsíc	Počet oprav neshod	Náklady na opravy neshod balícího stroje
Leden	19 390	34.514,20
Únor	20 460	36.418,80
Březen	21 860	38.910,80
Duben	26 230	46.689,40
Květen	32 720	58.241,60
Červen	42 615	75.854,70
Červenec	48 960	87.148,80
Srpen	41 170	73.282,60
Září	42 135	75.000,30
Říjen	44 900	79.922
Listopad	36 250	64.525
Prosinec	31 150	55.625
<b>Celkem</b>	<b>407 940</b>	<b>726.133,20</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## 6.4 Operativní evidence

Náklady v koherenci s kvalitou by měl podnik po kvantifikaci evidovat v operativní evidenci. Ta umožní přehled po jednotlivých nákladech i celkové náklady na kvalitu za rok. Podnik tak může nastavit procesy zlepšování a eliminace těchto nákladů, sledovat trendy vývoje a explicitně stanovit, zda procesy zlepšování byly nastaveny efektivně a zda dochází k požadované eliminaci těchto nákladů. V tabulce č. 12 je znázorněn návrh operativní evidence pro sledovaný podnik.

**Tab. č. 12: Operativní evidence (v Kč)**

Druh nákladu	Celkem 2015
Náklady na kvalitu v koherenci s fluktuací	1.023.264
Náklady na prevenci	229.250
Náklady na sledování	489.768
Náklady na opravy neshod	214.931
Náklady na opravy neshod balicího stroje	726.133
<b>Celkem</b>	<b>2.683.346</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejvyšší náklady spojené s kvalitou sledovaný podnik v roce 2015 vynaložil na proškolení nových pracovníků v důsledku vysoké fluktuace. Nejnižší náklady ve spojitosti s kvalitou podnik v roce 2015 vynaložil na prevenci.

Podnik by měl tuto evidenci vést průběžně. Sledovat vývoj v jednotlivých měsících, ale i trendy vývoje v jednotlivých letech a tyto trendy porovnávat. Při zvýšení nákladů následně reagovat správnými manažerskými rozhodnutími a eliminovat tím náklady na kvalitu v dalším období. Při zaznamenání vysokých nákladů u konkrétní činnosti přijmout nápravná opatření a zavést je do praxe. Provádět horizontální analýzu jednotlivých nákladů, sledovat, zda se náklady snížily a zda jsou přijatá opatření účinná a explicitně se zaměřovat na kritické oblasti.

## 7 Ekonomické ukazatele

Ekonomické ukazatele napomáhají zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Vychází z minulých dat a napomáhají zejména v predikci budoucího vývoje podniku. Dosažené ekonomické výsledky úzce souvisí s kvalitou. Kvantifikované ekonomické ukazatele tvoří překlenovací prvek mezi systémem managementu kvality a systémem finančního managementu. Pokud podnik udržuje náklady v reciprocitě s kvalitou na nízké úrovni, eliminuje tyto náklady a přijímá účinná opatření pro snížení těchto nákladů, pak se dobré výsledky v kvalitě produktů a procesů promítnou příznivě do výsledků ekonomických ukazatelů.

### 7.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou stavové a tokové veličiny, pomocí kterých provádíme horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů.

#### 7.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza je analýza trendů. Sleduje se vývoj dané veličiny v reciprocitě k minulému účetnímu období. Horizontální ukazatele lze vyjádřit indexem dle vzorce:

$$I_{t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1$$

kde:  $I^i$  ..... % změna ukazatele,

$B_{i(t)}$  ..... hodnota ukazatele běžný rok,

$B_{i(t-1)}$  ... hodnota ukazatele předchozí rok (Vochozka 2011).

#### 7.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V tabulce č. 13 je zobrazena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty sledovaného podniku v letech 2012-2014. Největší kladná změna v roce 2013 nastala u položky Ostatní finanční náklady o 119,27 %. K největšímu poklesu v tomto období došlo u položky Finanční výsledek hospodaření o -312,17 %. Rovněž v roce 2014 došlo k největší záporné změně u položky Finanční výsledek hospodaření, a sice k poklesu o -352,27 %. K největšímu růstu došlo v roce 2014 u položky Ostatní provozní vývozy o 33,48 %. Výkony zůstávají na konstantní hodnotě a v čase se téměř nemění. Osobní

náklady v čase klesají, v roce 2013 o 5,57 % a v roce 2014 o dalších 4,62 %. Ostatní provozní výnosy v čase rostou, ale růst se zpomaluje. Stejný trend vývoje je možné sledovat i u provozního výsledku hospodaření. U výsledku hospodaření za účetní období v roce 2013 došlo k růstu o 17,38 %, v roce 2014 pak došlo k poklesu o 9,23 %.

**Tab. č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

<b>Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>Výkony</b>	785 394	789.678	0,55	789.289	-0,05
<b>Výkonová spotřeba</b>	286.300	270.396	-5,55	275.954	2,05
<b>Přidaná hodnota</b>	499.094	519.282	4,04	513.335	-1,15
<b>Osobní náklady</b>	311.400	294.068	-5,57	280.493	-4,62
<b>Daně a poplatky</b>	449	491	9,35	445	-9,37
<b>Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku</b>	41.299	37.546	-9,09	37.593	0,13
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	2.117	4.194	98,11	5.598	33,48
<b>Ostatní provozní náklady</b>	3.722	3.503	-5,88	3.643	3,99
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	153.277	187.949	22,62	196.244	4,41
<b>Výnosové úroky</b>	2.479	2.508	1,17	2.066	-17,62
<b>Nákladové úroky</b>	8.542	7.540	-11,73	6.595	-12,53
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	13.842	19.071	37,78	2.064	-89,18
<b>Ostatní finanční náklady</b>	11.024	24.172	119,27	33.231	37,48
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-3.246	-10.133	-312,17	-35.696	-352,27
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	122.127	143.349	17,38	130.121	-9,23
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	150.032	177.816	18,52	160.548	-9,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 7.1.3 Horizontální analýza rozvahy společnosti

V tabulce č. 14 je zobrazena horizontální analýza rozvahy sledovaného podniku v letech 2012-2014. Aktiva společnosti v roce 2013 meziročně stoupla o 3,43 % a v roce 2014 klesla o 9,47 %. U dlouhodobého hmotného majetku došlo jen k nepatrným změnám,

v roce 2013 klesl oproti roku 2012 o 15,95 %. V roce 2014 došlo k růstu u této položky o 42,89 % v důsledku pořízení software pro oba provozy a aktualizace software Navision. Oběžná aktiva v roce 2013 meziročně stoupla o 10,56 % a v roce 2014 klesla o 20,81 %.

**Tab. č. 14: Horizontální analýza rozvahy společnosti**

<b>Horizontální analýza rozvahy společnosti</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>Aktiva celkem</b>	646.220	668.388	3,43	605.122	-9,47
<b>Dlouhodobý majetek</b>	353.011	344.281	-2,47	347.057	0,81
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	5.775	4.854	-15,95	6.936	42,89
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	347.236	339.427	-2,25	340.121	0,2
<b>Pozemky</b>	23.375	23.375	0	23.386	0,05
<b>Stavby</b>	238.125	229.843	-3,48	222.330	-3,27
<b>SMV a soubory movitých věcí</b>	84.745	84.836	0,11	92.165	8,64
<b>Oběžná aktiva</b>	292.339	323.201	10,56	255.933	-20,81
<b>Zásoby</b>	11.226	14.135	25,91	13.989	-1,03
<b>Materiál</b>	6.680	6.808	1,92	10.810	58,78
<b>Nedokončená výroba</b>	4.546	7.327	61,17	3.179	-56,61
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	274.718	295.610	7,6	226.177	-23,49
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	75.689	116.043	53,32	69.944	-39,73
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	6.388	6105	-4,43	12.843	110,37
<b>Časové rozlišení</b>	870	906	4,14	2.132	135,32
<b>Pasiva celkem</b>	646.220	668.388	3,43	605.122	-9,47
<b>Vlastní kapitál</b>	402.947	392.387	-2,62	404.426	3,07
<b>Základní kapitál</b>	52.000	52.000	0	52.000	0
<b>Kapitálové fondy</b>	113.746	81.946	-27,96	107.231	30,86
<b>Fondy ze zisku</b>	6.143	6.143	0	6.143	0
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	108.931	108.931	0	108.931	0
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	122.127	143.349	17,38	130.121	-9,23
<b>Cizí zdroje</b>	243.273	276.001	13,45	200.696	-27,28
<b>Dlouhodobé závazky</b>	115.688	97.999	-15,29	72.606	-25,91
<b>Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba</b>	115.449	97.999	-15,11	71.581	-26,96
<b>Krátkodobé závazky</b>	100.037	152.706	52,65	124.101	-18,73
<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	30.055	34.683	15,4	37.683	1,09

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výsledek hospodaření běžného účetního období v roce 2013 meziročně stoupl o 17,38 %, v roce 2014 pak klesl o 9,23 %. Cizí zdroje v roce 2013 stouply o 13,45 % a v roce 2014 klesly o 27,28 %, což bylo způsobeno nejprve v roce 2013

růstem krátkodobých závazků a v roce 2014 jejich poklesem. Dlouhodobé závazky i závazky z obchodních vztahů v čase klesají.

V příloze G je kvantifikována vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti.

## 7.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele vychází z podílu dvou absolutních veličin, patří mezi nejpoužívanější výpočty a používají se k porovnání s konkurenčními podniky.

### 7.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům, neboť informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Rentabilita je chápána jako vztah mezi výnosem a prostředky vynaložené na jeho dosažení (Kislingerová 2005).

#### Rentabilita celkových aktiv ROA

$$ROA = \text{zisk (EBIT)} / \text{aktiva (Kislingerová 2005)}.$$

Tab. č. 15: Vývoj ukazatele ROA

Rok	Zisk (EBIT)	Aktiva	ROA
2008	12.160	550.950	<b>0,022071</b>
2009	53.257	551.380	<b>0,096589</b>
2010	86.420	651.396	<b>0,132669</b>
2011	142.742	662.692	<b>0,215397</b>
2012	150.032	646.220	<b>0,232169</b>
2013	177.816	668.388	<b>0,266037</b>
2014	160.548	605.122	<b>0,265315</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Hodnoty rentability aktiv, které měří efektivnost kapitálu v podniku, jsou znázorněny v tabulce č. 15. Hodnoty ROA se každoročně zvyšují, v roce 2014 byl zaznamenán mírný pokles, ale hodnoty naznačují dobrou strategii podniku.



## Rentabilita vlastního kapitálu ROE

$$ROE = \text{zisk (EAT)} / \text{vlastní kapitál} \text{ (Kislingerová 2005).}$$

**Tab. č. 16: Vývoj ukazatele ROE**

Rok	Zisk (EAT)	Vlastní kapitál	ROE
2008	12.223	206.646	<b>0,059149</b>
2009	63.412	297.858	<b>0,212893</b>
2010	88.322	400.101	<b>0,220749</b>
2011	134.942	429.322	<b>0,314314</b>
2012	122.127	402.947	<b>0,303085</b>
2013	143.349	392.387	<b>0,365326</b>
2014	130.121	404.426	<b>0,321742</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatel dává cenné informace zejména pro vlastníky podniku, proto se používá zisk po zdanění. V tabulce č. 16 je znázorněna komparace hodnot ROE v letech 2008-2014. Hodnoty tohoto ukazatele vykazují v čase rostoucí trend. V roce 2014 došlo z důvodu nižšího zisku k poklesu. Díky trendu, který ukazatel ROA vykazuje, je možno evaluovat efektivní hospodaření podniku se svým vlastním kapitálem.

### 7.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti komparují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Měří rozsah, v jakém podnik užívá ke svému financování dluh. Zadluženost nemusí být jen negativní charakteristikou podniku, naopak může přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu (Businessinfo 2016).

#### Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva} \text{ (Businessinfo 2016).}$$

Celková zadluženost je v praxi známá jako věřitelské riziko. Vyšší míra ukazatele vyjadřuje vyšší míru zadluženosti, a tím i vyšší věřitelské riziko. Hodnota tohoto ukazatele se doporučuje udržovat pod úrovní 50 %. Tabulka č. 17 představuje celkové zadlužení sledovaného podniku v letech 2008-2014. Hodnota zadlužení podniku posledních 6 let udržuje svoji hranici pod požadovanými 50 %.

**Tab. č. 17: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti**

Rok	Cizí zdroje	Celková aktiva	Celková zadluženost v %
2008	344.304	550.950	<b>62,5</b>
2009	253.522	551.380	<b>46</b>
2010	251.295	651.396	<b>38,6</b>
2011	233.370	662.692	<b>35,2</b>
2012	243.273	646.220	<b>37,6</b>
2013	276.001	668.388	<b>41,3</b>
2014	200.696	605.122	<b>33,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### Zadluženost vlastního kapitálu

*Zadluženost vlastního kapitálu = cizí zdroje/vlastní kapitál (Businessinfo 2016).*

**Tab. č. 18: Vývoj ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu**

Rok	Cizí zdroje	Vlastní kapitál	Zadluženost vlastního kapitálu
2008	344.304	206.646	<b>1,666154</b>
2009	253.522	297.858	<b>0,851151</b>
2010	251.295	400.101	<b>0,628079</b>
2011	233.370	429.322	<b>0,543578</b>
2012	243.273	402.947	<b>0,603734</b>
2013	276.001	392.387	<b>0,70339</b>
2014	200.696	404.426	<b>0,496249</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje, kolikrát tento dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu. Čím vyšší je podíl závazků na finanční struktuře, tím je vyšší hodnota. U koeficientu zadluženosti vlastního kapitálu se doporučuje kladná hodnota, jelikož se někdy v praxi vyplatí financovat aktiva podniku z cizích zdrojů, pokud náklady s nimi související jsou nižší než financování vlastními zdroji. V tabulce č. 18 je evaluován klesající trend zadluženosti vlastního kapitálu sledovaného podniku v čase.

V příloze B jsou komparovány další ekonomické ukazatele.

## 8 Metody k dosažení zásad managementu kvality

K dosažení všech 8 zásad managementu kvality je pro podnik oporou celá řada procesů a metod uvedených v tabulce č. 5, které napomáhají managementu odhalit problémy či příležitosti a naznačí cestu k řešení a tím přispívají k eliminaci ztrát. Jednou z nejvíce používaných metod je SWOT analýza.

### 8.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem poskytující informace o slabých a silných stránkách podniku, rovněž tak o možných hrozbách a příležitostech. Používá se při stanovení firemní strategie v reciprocitě k vnitřním a vnějším předpokladům podniku. K vnitřním podmínkám podniku se vztahují silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí obklopující podnik. V tabulce č. 19 jsou znázorněny slabé a silné stránky a rovněž příležitosti a hrozby sledovaného podniku.

**Tab. č. 19: SWOT analýza – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby**

<p><b>SILNÉ STRÁNKY (+)</b> <b>strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- dlouholeté zkušenosti,</li><li>- know-how podniku,</li><li>- vhodné umístění firmy v blízkosti hranic,</li><li>- jedinečné výrobní postupy, speciální stroje a technologie,</li><li>- komplexní propojení obou provozů a správy IT systémem.</li></ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY (-)</b> <b>weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatek odborníků, nekvalifikovaný management,</li><li>- úzká specializace podniku,</li><li>- vysoké náklady,</li><li>- nedostatky ve vnitřním řízení podniku, špatná manažerská rozhodnutí,</li><li>- sezónnost činností.</li></ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (+)</b> <b>opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalita,</li><li>- zkvalitnění personální práce, zlepšená nabídka kvalifikovaných pracovních sil,</li><li>- manažerské vzdělávání, kurzy,</li><li>- zlepšování technologií, optimalizace procesů,</li><li>- rozšíření činností na tuzemském trhu a v dalších zemích Evropy.</li></ul>	<p><b>HROZBY (-)</b> <b>threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalita,</li><li>- krize v odvětví,</li><li>- bariéry vstupu na nové trhy (jazykové, neobornost managementu, nekvalifikovanost),</li><li>- makroekonomické vlivy (zákony, normy, nařízení, daně),</li><li>- konkurence.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková (2008), 2016

### 8.1.1 Silné stránky podniku

V segmentu silných stránek jsou zaznamenávány skutečnosti přinášející výhody nejen podniku, ale i zákazníkům. Jednotlivé položky se přiřadí do matice závažnosti/výkonnosti zobrazené v tabulce č. 20.

### 8.1.2 Slabé stránky podniku

V segmentu slabých stránek jsou zaznamenávány skutečnosti, které podnik nedělá dobře a kde si ostatní firmy vedou lépe. Jednotlivé položky se přiřadí do matice závažnosti/výkonnosti zobrazené v tabulce č. 20.

**Tab. č. 20: Matice závažnosti/výkonnosti silných a slabých stránek podniku**

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	<b>Posílit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek odborníků, nekvalifikovaný management,</li><li>• nedostatky v řízení, špatná manažerská rozhodnutí.</li></ul>	<b>Udržet pozici</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dlouholeté zkušenosti,</li><li>• poloha podniku.</li></ul>
	nízká	<b>Nevýznamné</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• úzká specializace,</li><li>• sezónní činnost.</li></ul>	<b>Zvážit úsilí</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• know-how,</li><li>• IT systémy,</li><li>• jedinečnost výrobních postupů, technologie,</li><li>• vysoké náklady.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel (2006), 2016

Podnik by se měl zaměřit především na personální otázku v oblasti managementu. Posílit nedostatek odborníků a nekvalifikovaný management, nedostatky v řízení, v důsledku kterých může docházet ke špatným manažerským rozhodnutím. Naopak udržet si svoji silnou pozici v dlouholetých zkušenostech a ve své strategické poloze.

### 8.1.3 Příležitosti podniku

V segmentu příležitostí jsou zaznamenávány skutečnosti, které podniku mohou přinést úspěch, zvýší podniku poptávku a uspokojí zákazníka. Jednotlivé položky se přiřadí do matice příležitostí zobrazené v tabulce č. 21.

**Tab. č. 21: Matice příležitostí podniku**

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	<p><b>Výborná příležitost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>manažerské vzdělávání, výcvik, kurzy.</li> </ul>	<p><b>Obtížně realizovatelná příležitost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kvalita,</li> <li>zkvalitnění personální práce, zlepšená nabídka kvalifikovaných pracovních sil.</li> </ul>
	nízká	<p><b>Málo atraktivní příležitost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozšíření činností na tuzemském trhu a v Evropě.</li> </ul>	<p><b>Nevýznamná příležitost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zlepšování technologií, optimalizace procesů.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel (2006), 2016

Podnik by měl využít velmi dobré příležitosti ve vzdělávání manažerů, v jejich výcviku, absolvování kurzů. Dobrou příležitost má v oblasti kvality produktů, ve zkvalitnění personální práce, v nalézání kvalifikovaného personálu. Tyto oblasti jsou však pro podnik obtížně realizovatelné, musí proto využít svých silných stránek a zároveň nejprve posílit své slabé stránky.

### 8.1.4 Hrozby podniku

V segmentu hrozeb jsou zaznamenávány skutečnosti a trendy, které mohou podniku snížit poptávku a zapříčiní nespokojenost zákazníků. Jednotlivé položky se přiřadí do matice ohrožení zobrazené v tabulce č. 22.

Tab. č. 22: Matice ohrožení podniku

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	<b>Výrazná hrozba</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• kvalita,</li><li>• krize v odvětví.</li></ul>	<b>Hrozba těžko uskutečnitelná</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• bariéry vstupu na nové trhy.</li></ul>
	nízká	<b>Hrozba s malou důležitostí</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• konkurence.</li></ul>	<b>Nezávažná hrozba</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• makroekonomické vlivy.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel (2006), 2016

Největší hrozbou pro podnik je nízká kvalita produktů a případná krize v odvětví.

### 8.1.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Kvalita má ke SWOT analýze účinnou vazbu. Kvalita výrobků a služeb tvoří jednu z hlavních silných stránek podniku. Kvalita rozhodně tvoří pro podnik řadu příležitostí, například zlepšováním výrobků a služeb a zvyšováním spokojenosti zákazníka. Naopak neshody výrobků, nespokojenost a neplnění požadavků zákazníků tvoří hrozby podniku, které je potřeba sledovat. Tyto hrozby mohou negativně ovlivnit ekonomické výsledky podniku a proto je SWOT analýza pro dosažení zásad managementu kvality podstatná.

Vyhodnocení SWOT analýzy je započato soupisem slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb podniku do tabulky skóringového hodnocení (návrh takovéto tabulky je komparován v tabulce č. 23).

Následuje zadání hodnot do sloupce hodnocení. U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5 tak, že 5 znamená nejvyšší spokojenost (položka funguje, je dokonalá, není potřeba se s ní dále zabývat) a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice od -1 (znamenající nejnižší nespokojenost) do -5 (znamenající nejvyšší nespokojenost). U každé položky je důležité verifikovat její závažnost pro podnik, veškeré působící vlivy a možnosti ovlivnění.

Dalším krokem je přiřazení váhy ke každé hodnotě, kterou je vyjádřena důležitost jednotlivých položek v daných kategoriích. Váhy jsou určeny na základě fundamentální a technické analýzy. Součet vah v jedné kategorii musí být vždy roven jedné. Čím vyšší hodnota váhy, tím vyšší důležitost položky v dané kategorii.

**Tab. č. 23: SWOT analýza – skóringové hodnocení**

	Pozitivní	Negativní
INTERNÍ	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<i>váha      hodnocení</i>	<i>váha      hodnocení</i>
	1 dlouholeté zkušenosti	1 nekvalifikovaný management
	2 Know-how	2 úzká specializace
	3 poloha podniku	3 vysoké náklady
	4 jedinečnost postupů, technologie	4 nedostatky v řízení
5 IT systém	5 sezónnost činnosti	
	<b>Skóringový součet</b>	<b>Skóringový součet</b>
EXTERNÍ	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<i>váha      hodnocení</i>	<i>váha      hodnocení</i>
	1 dobrá kvalita	1 špatná kvalita
	kvalifikovaný personál, zkvalitnění	2 krize v odvětví
	2 personální práce	3 bariéry vstupu na nové trhy
	3 manažerské vzdělávání	4 makroekonomické vlivy
4 optimalizace procesů, technologie	5 konkurence	
5 rozšíření portfolia		
	<b>Skóringový součet</b>	<b>Skóringový součet</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejvyšší skóringové hodnocení v kategorii silných stránek, které lze dosáhnout, je 5 a nejnižší je 1. V kategorii slabých stránek je nejlepším možným skóringovým hodnocením -1 a nejhorším -5. Nejvyšší skóringové hodnocení v kategorii příležitostí, které lze dosáhnout, je 5 a nejnižší je 1. V oblasti hrozeb je nejlepším skóringovým hodnocením -1 a nejhorším -5.

Skóringový součet jednotlivých oblastí se převede do výsledné tabulky (návrh této tabulky je komparován v tabulce č. 24).

**Tab. č. 24: SWOT analýza – výsledek**

<b>SWOT - výsledek</b>	
<b>Silné stránky</b>	
<b>Slabé stránky</b>	
<b>Celkem interní</b>	
<b>Příležitosti</b>	
<b>Hrozby</b>	
<b>Celkem externí</b>	
<b>CELKEM</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejlepšího celkového skóringového hodnocení lze dosáhnout +8 body, nejhoršího -8 body.



## **Závěr**

Bakalářská práce na téma Finanční ukazatele kvality podnikových procesů pojednává o aspektech kvality výrobků a služeb, procesů a zdrojů jako o stěžejních faktorech pro fungování podniku z důvodu jejich úzké provázanosti s ekonomickými výsledky podniku. Podniky by měly jasně definovat a sledovat ukazatele kvality. Sledování by mělo být realizováno průběžně i v dlouhém období a měly by být komparovány trendy vývoje. Kvalita je klíčovým faktorem při budování loajality zákazníka k firmě, neboť kvalita má bezprostřední vliv na jeho spokojenost. Význam řízení kvality je zvýšen současnou vysokou orientací na zákazníka. Je nutno postulovat cíle v oblasti kvality a tyto cíle implementovat do podnikových strategií. Cíle musí být jasně specifikovány a musí být měřitelné a kontrolovatelné. Neméně důležitým faktorem pro budování kvality v podniku je rovněž motivace zaměstnanců. Při řízení kvality lze vycházet z 8 zásad managementu kvality a cílem podniků by mělo být respektování těchto zásad. Úspěšné řízení kvality v podniku se neobejde bez sledování veškerých nákladů v koherenci s kvalitou.

Na základě provedeného výzkumu ve sledovaném podniku bylo zjištěno, že v dlouhém období dochází k postupnému zlepšování interní i externí kvóty kvality a je to nepochybně v souvislosti s využitím zásad managementu kvality a využitím celé řady metod. V současné době dochází u sledovaného podniku ke zhoršení kvality v krátkém období v důsledku zvyšující se fluktuace zaměstnanců a jejich nedostatečné kvalifikace a odbornosti. Tato fluktuace je způsobena současnou situací na trhu práce. Doporučením je sledovat trend vývoje fluktuace, zaměřit se na kvalitní proškolení nových zaměstnanců, provést případně reengineering zaškolování, který dokáže reagovat na nově vzniklou situaci. Návrh na zavedení možného reengineeringu zaškolování nových pracovníků je uveden v příloze H. Cílem podniku by mělo být co největší snížení důsledků fluktujících zaměstnanců na kvalitu, neboť neustálá obměna zaměstnanců omezuje jejich kvalitní zapracování a tím přispívá ke zhoršení kvality. V případě zavedení nového způsobu zaškolování je nutno kvantifikovat případné náklady s tím spojené a zvážit efektivitu tohoto opatření. Doporučením pro podnik je rovněž podpora aspektů zvyšující motivaci kmenových zaměstnanců a posilující jejich loajalitu vůči podniku. Sledovaný podnik by měl také evidovat veškeré náklady spojené s kvalitou, pravidelně všechny náklady na neshody i na prevenci zaznamenávat na bázi

operativní evidence kvantifikované v kapitole č. 6 a případně k těmto nákladům přidat další, například náklady na prostoje a na plýtvání. Po vyčíslení nákladů na neshody a na prevenci je potřeba, aby management podniku na vznik těchto nákladů reagoval a snažil se je co nejvíce v budoucnu eliminovat. Nejvyšší náklady na kvalitu sledovaný podnik vykazuje v souvislosti s fluktuací. Podnik by se měl na tuto oblast zaměřit, zavést účinná opatření snižující celkovou výši těchto nákladů a část takto vynaložených prostředků použít na prevenci. Na podnik však v souvislosti s fluktuací působí makroekonomické vlivy v důsledku současné situace na trhu práce, které podnik nemůže ovlivnit. V oblasti nákladů na opravy neshod balícího stroje může podnik tyto náklady sám ovlivnit speciálním zaškolením obsluh a zajištěním odborného seřízení těchto balících strojů. Pomocí těchto opatření může podnik výrazně eliminovat náklady vzniklé v souvislosti s opravami neshod balícího stroje.

Eliminace těchto negativních důsledků přispívá ke zvyšování hospodárnosti a celkové efektivity organizace, která se neprojevuje jen v podobě prvotních kvantifikovatelných měřítek, například v podobě nákladů, ale rovněž ve spokojenosti zákazníků.

## Seznam tabulek

TAB. Č. 1: 8 ZÁSAD MANAGEMENTU KVALITY .....	16
TAB. Č. 2: MODEL Y FINANČNÍHO MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU KVALITY .....	19
TAB. Č. 3: ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	27
TAB. Č. 4: OSTATNÍ UKAZATELE KVALITY .....	29
TAB. Č. 5: ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY – PROCESY, NÁSTROJE A METODY .....	30
TAB. Č. 6: VÝPOČET NÁKLADŮ NA FLUKTUACI ZAMĚSTNANCE .....	44
TAB. Č. 7: NÁKLADY NA KVALITU V KOHERENCI S FLUKTUACÍ (V KČ) .....	47
TAB. Č. 8: NÁKLADY NA KVALITU V KOHERENCI S PREVENČÍ (V KČ) .....	48
TAB. Č. 9: NÁKLADY NA KVALITU V KOHERENCI SE SLEDOVÁNÍM (V KČ) .....	48
TAB. Č. 10: NÁKLADY NA KVALITU V KOHERENCI S OPRAVAMI NESHOD (V KČ) .....	50
TAB. Č. 11: NÁKLADY NA KVALITU V KOHERENCI NESHOD BALÍČÍHO STROJE (V KČ).....	50
TAB. Č. 12: OPERATIVNÍ EVIDENCE (V KČ).....	51
TAB. Č. 13: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY.....	53
TAB. Č. 14: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY SPOLEČNOSTI.....	54
TAB. Č. 15: VÝVOJ UKAZATELE ROA.....	55
TAB. Č. 16: VÝVOJ UKAZATELE ROE .....	56
TAB. Č. 17: VÝVOJ UKAZATELE CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI .....	57
TAB. Č. 18: VÝVOJ UKAZATELE ZADLUŽENOSTI VLASTNÍHO KAPITÁLU .....	57
TAB. Č. 19: SWOT ANALÝZA – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY, PŘÍLEŽITOSTI, HROZBY .....	58
TAB. Č. 20: MATICE ZÁVAŽNOSTI/VÝKONNOSTI SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU.....	59
TAB. Č. 21: MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ PODNIKU .....	60
TAB. Č. 22: MATICE OHROŽENÍ PODNIKU .....	61
TAB. Č. 23: SWOT ANALÝZA – SKÓRINGOVÉ HODNOCENÍ.....	62
TAB. Č. 24: SWOT ANALÝZA – VÝSLEDEK .....	63
TAB. Č. 25: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL.....	80
TAB. Č. 26: ČISTÉ POHOTOVÉ PROSTŘEDKY .....	81
TAB. Č. 27: KRYTÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU.....	85
TAB. Č. 28: BĚŽNÁ LIKVIDITA .....	86
TAB. Č. 29: POHOTOVÁ LIKVIDITA .....	87
TAB. Č. 30: PRŮMĚRNÉ MZDY (V KČ) .....	99
TAB. Č. 31: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY .....	100
TAB. Č. 32: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY SPOLEČNOSTI .....	101

## Seznam obrázků

OBR. Č. 1: TROJÚHELNÍK KVALITA – CENA – DODACÍ TERMÍNY .....	11
OBR. Č. 2: KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU.....	14
OBR. Č. 3: MODEL PROCESU .....	24
OBR. Č. 4: PERSPEKTIVY BSC .....	32
OBR. Č. 5: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	38
OBR. Č. 6: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ (V TIS. KČ) .....	39
OBR. Č. 7: OBRAT (V TIS. KČ).....	39
OBR. Č. 8: BILANČNÍ SUMA (V TIS. KČ).....	40
OBR. Č. 9: VLASTNÍ KAPITÁL (V TIS. KČ) .....	40
OBR. Č. 10: ZNÁZORNĚNÍ Kladné MVA .....	77
OBR. Č. 11: ZNÁZORNĚNÍ Záporné MVA .....	78
OBR. Č. 12: DLOUHODOBÝ MAJETEK (V TIS. KČ) .....	90
OBR. Č. 13: OBĚŽNÁ AKTIVA (V TIS. KČ).....	90
OBR. Č. 14: ZÁSoby (V TIS. KČ) .....	91
OBR. Č. 15: DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY (V TIS. KČ).....	91
OBR. Č. 16: KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY (V TIS. KČ).....	91
OBR. Č. 17: KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK (V TIS. KČ).....	92
OBR. Č. 18: KAPITÁLOVÉ FONDY (V TIS. KČ).....	92
OBR. Č. 19: FONDY ZE ZISKU (V TIS. KČ) .....	92
OBR. Č. 20: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET (V TIS. KČ).....	93
OBR. Č. 21: CIZÍ ZDROJE (V TIS. KČ).....	93
OBR. Č. 22: DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY (V TIS. KČ).....	93
OBR. Č. 23: KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (V TIS. KČ).....	94
OBR. Č. 24: VÝKONY (V TIS. KČ) .....	94
OBR. Č. 25: VÝKONOVÁ SPOTŘEBA (V TIS. KČ) .....	95
OBR. Č. 26: PŘIDANÁ HODNOTA (V TIS. KČ) .....	95
OBR. Č. 27: ODPISY DLOUHODOBÉHO NEHMOTNÉHO A HMOTNÉHO MAJETKU (V TIS. KČ) .....	95
OBR. Č. 28: PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (V TIS. KČ) .....	96
OBR. Č. 29: FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (V TIS. KČ) .....	96
OBR. Č. 30: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST (V TIS. KČ).....	96
OBR. Č. 31: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (EAT) (V TIS. KČ).....	97
OBR. Č. 32: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (EBIT) (V TIS. KČ).....	97
OBR. Č. 33: VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	102

## Seznam použitých zkratek

NPK	Národní informační středisko pro podporu jakosti
EFQM	Model Excellence
ISO	International Organization for Standardization
TQM	Total quality Management
ČSN EN	Česká soustava norem Evropské normy
PDCA	Plan – Do – Check - Act
PAF	Prevention Appraisal Failure
COPQ	Cost of Poor Quality
EVA	Economic Value Added
MVA	Market Value Added
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pracovní prostředky
KDM	Krytí dlouhodobého majetku
DM	Dlouhodobý majetek
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním
EAT	Výsledek hospodaření za účetní období
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
QFD	Quality Function Deployment

DOE	Metoda navrhování pokusů
APQP	Advanced Product Quality Planning
PPAP	Production Part Approval Process
FTA	Fault Tree Analysis
SPC	Statistická regulace procesu
EQA	Evropská cena za jakost
VA	Hodnotová analýza
NOPAT	Provozní výsledek hospodaření po zdanění
C	Dlouhodobě investovaný kapitál
WACC	Průměrné náklady na celkový investovaný kapitál

## Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-2471-535-3.
- CZECHTRADE. Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku. *Businessinfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 1997–2015 [cit. 8.2.2016]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#>
- ČSN EN ISO 9001 (01 0321). *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 978-80-7179-603-9.
- DEMING, Edwards, W. *The New Economics*. MIT Press, 2000. 247 s. ISBN 978-02-6254-116-9.
- DUDA, Jiří., ŽŮRKOVÁ, Lenka. Definování matematických vzorců při zjišťování nákladů u fluktuace pracovníků v podniku. *Acta academice karviniensia*. 2014, **2**, 14-21, ISSN 1212-415X.
- DUCHKOVÁ, Věra., HOFMAN, Jiří. Specifika managementu kvality v malém stovebním podniku. *Trendy v podnikání*. 2012, **4**(2), 47-56, ISSN 1805-0603.
- FOTR, Jiří., VACÍK, Emil, a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena., KEŘKOVSKÝ, Miloslav. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HOYLE, David. *ISO 9000 Quality Systems Handbook: Using the Standards as a Framework for Business Improvement*. Routledge, 2009. 802 s. ISBN 978-18-5617-684-2.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO*. [online]. Geneva: International Organization for Standardization, 2015, [cit. 5.9.2015] Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.html>
- ISHIKAWA, Kaoru. *Co je celopodnikové řízení jakosti? Japonská cesta*. České Budějovice: ČSJ, 1994. 175 s. ISBN 80-02-00974-6.
- JÁČ, Ivan. SEDLÁŘ, Josef. a kol. Vyhodnocení Principles of creating a cost-cutting strategy a tan enterprise by means of the Lean production concept. *Ekonomie a Management, E + M*. 2013, **16**(3), 75-84, ISSN 1212-3609.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-2472-690-8.
- KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. 169 s. ISBN 978-80-2471-625-1.
- KAPLAN, Robert, S., NORTON, David, P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jan. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KS-EUROPE s.r.o. *Know-how & Solutions*. [online]. [cit. 28.11.2015] Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/>

KOMENTÁŘ K ČSN ISO 10014:2007. *Management kvality - Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů*. Český normalizační institut, 2008. 51 s. ISBN 978-80-728-3250-7.

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2004. 444 s. ISBN 80-7273-098-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový přístup*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 978-80-2470-966-6.

LIGHTHOUSE TOWERS. Porovnejte svůj plat. *Platy*. [online]. Praha: Lighthouse Towers, [cit. 27.2.2016] Dostupné z: <http://www.platy.cz/>

LINß, Gerhard. *Qualitätsmanagement für Ingenieure*. Leipzig: Fachbuchverlag, 2011. 869 s. ISBN 3-446-21763-0.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. Národní akční plán společenské odpovědnosti v ČR. *NPK – Národní politika kvality*. [online]. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2005-2009, [cit. 3.7.2015] Dostupné z: <http://www.npj.cz/>

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-2472-432-4.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. KS-Europe s.r.o. *Obchodní Rejstřík*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2000-2016, [cit. 10.11.2015] Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/ks-europe-s-r-o-63990474/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Sběrka listin KS-Europe s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015, [cit. 10.11.2015] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21593843&subjektId=713419&spis=480352>

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vydání 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. 333 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

PLÁŠKOVÁ, Alena. *Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-119-5.

PLÁŠKOVÁ, Alena. *Jednoduché nástroje řízení kvality II.*, NIS-PJ, Praha 2004. 72 s. ISBN 80-02-01690-4.

PLÁŠKOVÁ, Alena., STANĚK, Miroslav. *Komentář k ČSN ISO 10014:2007*. Praha: ČNI, 2008. ISBN 978-80-7283-250-7.

POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady. Hodnotová analýza v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.



- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy*. Praha: Grada, 2007. 288 s. ISBN978-80-247-2252-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 978-80-7179-367-0.
- SCHERKENBACH, William, W. *The Deming Route to Quality and Produktivity*. CEEP Press Books, 1994. 145 s. ISBN 0941893-00-6.
- STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- STORBACKA, Kaj. LEHTINEN, Jarmo, R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- SUCHÁNEK, Petr, KRÁLOVÁ, Maria. Model vlivu spokojenosti zákazníka na výkonnost podniku. *Trendy v podnikání*. Plzeň: Typos, 2014, 4(3), 40-46, ISSN 1805-0603.
- SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. 192 s. ISBN 978-80-2470-318-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- ŠTAMFESTOVÁ, Petra. Vztah kvality a zákaznického kapitálu. *Trendy v podnikání*. 2013, 4(3), 80-87, ISSN 1805-0603.
- THE 6TH RIVER. Absolutní ukazatele. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 24.8.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>
- THE 6TH RIVER. APQP. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 3.9.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/advanced-product-quality-planning>
- THE 6TH RIVER. Ekonomická přidaná hodnota. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 24.8.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>
- THE 6TH RIVER. Hodnota přidaná trhem. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 24.8.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>
- THE 6TH RIVER. Manažer kvality. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 24.8.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer-kvality>
- THE 6TH RIVER. Rizika. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 20.7.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- THE 6TH RIVER. Rozdílové ukazatele. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 24.8.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdilove-ukazatele>

THE 6TH RIVER. Řízení kvality. *ManagementMania*. [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2011-2013, ISSN 2327-3658, [cit. 2.8.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>

TOWSEND, Pat. Jakost vydělává peníze – kompletní proces jakosti, in *Sborník přednášek z mezinárodní konference Evropský týden kvality v ČR, ČSJ*, Praha 2005, s. 20 - 27, ISBN 80-02-01771-4.

VACÍK, Emil., ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. ZČU v Plzni, 2004. ISBN 80-7082-728-9.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-2472-721-9.

VEBER, Jaromír. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, Jaromír. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Olga.: *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, Marek., Mulač, Petr. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZVONEČEK, František., ZÍDKOVÁ, Helena. *Jakost styl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-720-3.

## Seznam příloh

PŘÍLOHA A: PŘIDANÁ HODNOTA.....	76
PŘÍLOHA B: UKAZATELE EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ .....	79
PŘÍLOHA C: OSTATNÍ NÁSTROJE A METODY K DOSAŽENÍ ZÁSAD MANAGEMENTU KVALITY .....	88
PŘÍLOHA D: PŘEHLED SPOLEČNOSTÍ SKUPINY OTTO .....	89
PŘÍLOHA E: STAVOVÉ A TOKOVÉ VELIČINY TVOŘÍCÍ ÚČETNÍ VÝKAZY PODNIKU .....	90
PŘÍLOHA F: PŘEHLED PRŮMĚRNÝCH MEZD PRO VÝPOČTY NÁKLADŮ V RECIPROCITĚ S KVALITOU .....	99
PŘÍLOHA G: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	100
PŘÍLOHA H: NÁVRH NA REENGINEERING ŠKOLENÍ .....	102

# Přílohy

## Příloha A: Přidaná hodnota

Základem evaluace úspěšnosti podniku je přidaná hodnota. Na přidanou hodnotu je nutné pohlížet ze dvou hledisek:

- **z ekonomického pohledu**, který reprezentuje diferenci mezi náklady a výnosy,
- **z věcného pohledu**, který reprezentuje adekvátní efekt pro zákazníka a je to báze pro management kvality.

O ekonomické přidané hodnotě hovoří finanční manažeři a z hlediska účetních a daňových předpisů se jedná o finanční difference mezi vstupy a výstupy. Vliv kvality na tyto finanční ukazatele je explicitní. Kvalita ovlivňuje jak náklady, tak i výnosy. Základními ukazateli přidané hodnoty, které používá finanční management, jsou **EVA** (ukazatel ekonomické přidané hodnoty) a **MVA** (ukazatel tržní přidané hodnoty).

**EVA** (Economic Value Added) je tvořena diferencemi mezi provozním výsledkem hospodaření a náklady na kapitál. V současnosti znamená velmi relevantní hodnotové měřítko výkonnosti podniku. Základní myšlenkou ukazatele je, že investovaný kapitál musí mít větší přínos, než náklady na tento kapitál. Ukazatel EVA vychází z mikroekonomického pojetí cíle firmy – maximalizace zisku, myšleno ekonomického zisku. Vyjadřuje zájem vlastníků a investorů.

Zápis ukazatele EVA:

$$EVA = NOPAT - (C \times WACC).$$

kde: *NOPAT* ... provozní výsledek hospodaření po zdanění,

*C* ... dlouhodobě investovaný kapitál,

*WACC* ... průměrné náklady na celkový investovaný kapitál.

Interpretace výsledků:

$EVA > 0$  – hodnota projektu se zvyšuje, podnik vytváří hodnotu pro vlastníky,

$EVA = 0$  – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,

$EVA < 0$  – dochází k poklesu hodnoty firmy.

V praxi se ukazatel EVA používá pro měření výkonnosti podniku, v kontextu maximalizace hodnoty pro akcionáře (ManagementMania 2015).

**MVA** (Market Value Added) vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, vyjadřuje bohatství vlastníků. MVA znamená v současnosti velmi relevantní hodnotové měřítko výkonnosti podniku. MVA může docílit kladných i záporných hodnot, jak je znázorněno na obrázku č. 10 a 11. Cílem manažerů je maximalizace MVA.

Zápis ukazatele MVA:

$$MVA = \text{Tržní hodnota podniku} - \text{Investovaný kapitál.}$$

Základním postulátem pro růst obou těchto ukazatelů jsou úspěšné a kvalitní produkty a služby, chování podniku na trhu a maximalizace hodnoty pro zákazníka.

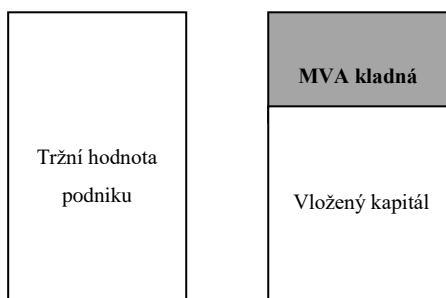
Interpretace výsledků:

$MVA > 0$  – podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky,

$MVA = 0$  – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,

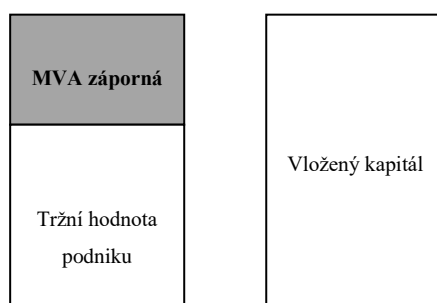
$MVA < 0$  – dochází k poklesu hodnoty firmy.

#### **Obr. č. 10: Znázornění kladné MVA**



Zdroj: vlastní zpracování dle ManagementMania (2015), 2016

**Obr. č. 11: Znázornění záporné MVA**



Zdroj: vlastní zpracování dle ManagementMania (2015), 2016

MVA se používá pro kvantifikaci výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro vlastníky, ukazuje, jak způsobilý je management podniku. Pokud je MVA kladná, pak je management způsobilý a vytváří novou hodnotu pro vlastníky. Naopak pokud je MVA záporná, snižuje se hodnota kapitálu vloženého do podniku, management si nevede dobře (ManagementMania 2015).

## **Příloha B: Ukazatele ekonomických přínosů**

Podniky používají k hodnocení své ekonomické výkonnosti celou řadu absolutních, poměrových nebo rozdílových ukazatelů. Hodnoty těchto ukazatelů vyjadřují současný stav, ve kterém se podnik nachází. Pro predikci vývoje se používají indexy nebo trendy těchto ukazatelů.

### **B.1 Absolutní ukazatele**

Absolutní neboli extenzivní ukazatele jsou tokové a stavové veličiny, které tvoří účetní výkazy (Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Cash flow) (ManagementMania 2015).

**Stavové veličiny** jsou v koherenci s rozvahou. Hodnota majetku a kapitálu je uvedena ke konkrétnímu datu (ManagementMania 2015).

**Tokové veličiny** jsou v koherenci s Výkazem zisků a ztrát a s Cash flow. Kvantifikují hodnoty, kterých bylo za určité období dosaženo u jednotlivých položek těchto výkazů (ManagementMania 2015).

Pomocí těchto ukazatelů se provádí horizontální a vertikální analýza. Obě tyto analýzy jsou výchozím bodem finanční analýzy podniku. Umožňují evaluaci absolutních údajů z účetních výkazů v určitých souvislostech.

**Horizontální analýza** komparuje vývoj dané veličiny v čase, k nějakému minulému účetnímu období. Pro kvantifikaci meziroční změny se využívají různé indexy či difference. Pokud postulujeme, o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnilo v čase, jedná se o indexy. V případě kvantifikace změny jednotlivých položek v absolutních číslech, jedná se o difference (Kislingerová 2005).

**Vertikální analýza** komparuje strukturu finančního výkazu vztaženou k dané veličině. Na jednotlivé položky finančních výkazů se pohlíží v relaci k nějaké veličině. Postuluje se podíl dílčích položek výkazu na celku v procentech (Kislingerová 2005).

## B.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se kvantifikují jako difference mezi určitou položkou aktiv a pasiv. Implementují se explicitně k **analýze řízení likvidity podniku** (Kislingerová 2005).

### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je ukazatel, který vyjadřuje, jak velká část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji. Podnik by měl mít k dispozici dostatek volného kapitálu k zajištění hospodářské činnosti. Výsledek čistého pracovního kapitálu by měl být kladný. Vyšší hodnota vyjadřuje vyšší likvidnost a schopnost podniku hradit své závazky. V případě záporného výsledku jde o tzv. nekrytý dluh.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \text{ (Kislingerová 2005).}$$

**Tab. č. 25: Čistý pracovní kapitál**

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	ČPK
2008	112.983	126.854	<b>-13.871</b>
2009	161.498	70.127	<b>91.371</b>
2010	279.412	93.951	<b>185.461</b>
2011	294.053	91.388	<b>202.665</b>
2012	292.339	100.037	<b>192.302</b>
2013	323.201	152.705	<b>170.496</b>
2014	255.933	124.101	<b>131.832</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tento ukazatel, který je velmi významným ukazatelem platební schopnosti, má kolísající tendenci, jak je vidět z tabulky č. 25. Výsledek by měl být vždy kladný, čím je větší, tím je větší likvidnost jeho položek. Což se v posledních pěti letech společnosti dařilo a vykazovala tak vysokou likvidnost podniku.

### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky vyjadřují, kolik má podnik k dispozici likvidních peněžních prostředků k uhrazení právě splatných krátkodobých závazků. Do peněžních prostředků se zahrnuje hotovost, zůstatky na běžných účtech, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady.



Požadavkem na výsledek je kladná hodnota.

$\check{C}PP = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\check{z}n\acute{i} prost\check{r}edky} - \text{okam\check{z}it\acute{e} splatn\acute{e} z\acute{a}vazky}$  (Kislingerová 2005).

**Tab. . 26: iste pohotove prostředky**

Rok	Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky	ČPP
2008	8.833	126.854	<b>-118.021</b>
2009	5.115	70.127	<b>-65.012</b>
2010	183.318	93.951	<b>89.367</b>
2011	10.716	91.388	<b>-80.672</b>
2012	6.388	100.037	<b>-93.649</b>
2013	6.105	152.705	<b>-146.600</b>
2014	9.888	124.101	<b>-114.213</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 26 je vyjadrenm istych pohotovych prostředků na úhradu právě splatnych kratkodobych závazků. Společnost vykazuje zaporne hodnoty ve všech obdobích, což je negativní impuls pro obchodní partnery a prıpadne věřitele, jelikož nedostává svym závazků. Podnik není dostatecne platebně schopný.

### **isty peněžní majetek**

isty peněžní majetek zahrnuje do obeznych aktiv také krátkodobé pohledávky oistene od nevymahatelnych pohledávek. Poıtıa se podle vzorce:

$\check{C}PM = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$   
(ManagementMania 2015).

### **B.3 Poměrové ukazatele**

Vertikální a horizontální analýza evaluuje vývoj jedné veličiny. Poměrová analýza komparuje položky výkazů vzajemne mezi sebou a umožňuje sledovat finanční situaci podniku v souvislostech. Postupy pomerove analýzy se shrnují do několika skupin ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele produktivity práce,
- ukazatele kapitálového trhu,
- hodnotové ukazatele výkonnosti (Kislingerová 2005).

### **B.3.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům, neboť informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Obecný tvar tohoto ukazatele je:

výnos/vložený kapitál.

Rentabilita je chápána jako vztah mezi výnosem a prostředky vynaložené na jeho dosažení (Kislingerová 2005).

#### **Rentabilita celkových aktiv ROA**

$$ROA = \text{čistý zisk/aktiva.}$$

Tento ukazatel informuje o celkové efektivnosti podniku, kolik dokáže podnik vydělat pomocí veškerých finančních prostředků bez ohledu, z jakých zdrojů tento kapitál pochází (Kislingerová 2005).

#### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

$$ROE = \text{čistý zisk/vlastní kapitál.}$$

Tento ukazatel má vypovídací hodnotu pro majitele a akcionáře podniku. Ukáže jim, jakou hodnotu podnik vytvořil z peněz, které byly do podniku vloženy (Kislingerová 2005).

## **Rentabilita investovaného kapitálu ROI**

$$ROI = \text{čistý zisk} / \text{bilanční suma.}$$

Tento ukazatel informuje o výnosnosti kapitálu vloženého do podniku. Pomáhá při rozhodování o financování oběžných aktiv dlouhodobými zdroji (Kislingerová 2005).

U všech třech ukazatelů počítáme s účetními, nikoliv s tržními cenami, které jsou rozhodující pro investory.

## **Rentabilita tržeb**

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{čistý zisk} / \text{tržby.}$$

Podstatný vliv na tento ukazatel má výše nákladů na výrobek (Kislingerová 2005).

### **B.3.2 Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele kvantifikují, jak úspěšně management podniku využívá aktiva. Měří efektivitu zacházení s aktivy podniku, rychlost jejich obratu nebo vázanost kapitálu v jednotlivých položkách. Taxonomie aktiv je do několika úrovní a stejně tak i ukazatele mohou být kvantifikovány na různých úrovních. U tohoto ukazatele platí pro každé odvětví specifické hodnoty a je tedy potřeba evaluovat výsledky těchto ukazatelů vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. Ukazatel aktivity komparuje tokovou veličinu (tržby) ke stavové veličině (aktiva). Můžeme zde prokázat vliv kvality na tyto ukazatele, například ovlivněním hodnoty pohledávek či stavu zásob. Ukazatele aktivity se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv – zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a celková aktiva (Synek 2002).

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby.}$$

$$\text{Doba obratu stálých aktiv} = \text{tržby} / \text{stálá aktiva.}$$

$$\text{Doba obratu oběžných aktiv} = \text{tržby} / \text{oběžná aktiva.}$$

*Průměrná doba inkasa = pohledávky/roční tržby/360.*

*Doba obratu celkových aktiv = tržby/celková aktiva (Synek 2002).*

### **B.3.3. Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti komparují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Měří rozsah, v jakém podnik užívá ke svému financování dluh. Zadluženost nemusí být jen negativní charakteristikou podniku, naopak může přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.

#### **Zadluženost**

*Zadluženost = cizí zdroje/celková aktiva (Businessinfo 2016).*

Počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva (Businessinfo 2016).

#### **Zadluženost vlastního kapitálu**

*Zadluženost vlastního kapitálu = cizí zdroje/vlastní kapitál (Businessinfo 2016).*

Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje, kolikrát tento dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu (Businessinfo 2016).

#### **Finanční páka**

*Finanční páka = aktiva celkem/vlastní kapitál (Businessinfo 2016).*

Finanční páka vyjadřuje participaci cizích zdrojů v důsledku adekvátního zadlužení na zvýšení celkové výnosnosti vlastního kapitálu (Businessinfo 2016).

## Úrokové krytí

*Úrokové krytí = zisk před úrokem a zdaněním/nákladové úroky* (Businessinfo 2016).

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost splácet úroky. Je považován za jeden z ukazatelů finanční stability podniku (Businessinfo 2016).

### B.3.4. Ukazatele finanční stability

Stabilitou je rozuměn soubor podmínek, při kterých podnik rychle a efektivně reaguje na narušení rovnováhy. Podnik by se měl řídit zlatým bilančním pravidlem, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a naopak krátkodobý majetek krátkodobými zdroji. Pravidlo lze vyjádřit ukazatelem **krytí dlouhodobého majetku**:

$$KDM = \frac{VK + \text{dlouhodobé závazky}}{DM}$$

Tento ukazatel by měl být nižší než 1, aby bylo dodrženo zlaté bilanční pravidlo (Businessinfo 2016).

**Tab. č. 27: Krytí dlouhodobého majetku**

Rok	Vlastní kapitál	Dlouhodobé závazky	Dlouhodobý majetek	KDM
2008	206.646	216.337	437.747	<b>0,97</b>
2009	297.858	180.563	389.598	<b>1,23</b>
2010	400.101	150.660	371.623	<b>1,48</b>
2011	429.322	133.775	367.965	<b>1,53</b>
2012	402.947	115.688	353.011	<b>1,47</b>
2013	392.387	97.999	344.281	<b>1,42</b>
2014	404.426	71.581	347.057	<b>1,37</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 27 komparuje výsledky, jejichž hodnoty jsou vyšší než doporučený limit. Z daných hodnot je patrné, že podnik financuje i jiná aktiva. Může to ovlivnit případné investory, znepokojit věřitele, ale hlavně negativně ovlivnit chod podniku.

### B.3.5. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku vyrovnat své splatné závazky. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost. V této schopnosti může kvalita výrazně přispět například zkracováním dob, optimalizace logistických procesů, zvyšování produktivity. Nedostatečná likvidita může vést k finanční nerovnováze a k platební neschopnosti (Businessinfo 2016).

#### Běžná likvidita

Z ukazatele běžné likvidity vyplývá, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Optimální hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2,5

*Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky* (Businessinfo 2016).

**Tab. č. 28: Běžná likvidita**

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
2008	112.983	126.854	<b>0,89</b>
2009	161.498	70.127	<b>2,30</b>
2010	279.412	93.951	<b>2,97</b>
2011	294.053	91.388	<b>3,22</b>
2012	292.339	100.037	<b>2,92</b>
2013	323.201	152.705	<b>2,11</b>
2014	255.933	124.101	<b>2,06</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 28 je zobrazena běžná likvidita podniku. Společnost se ve většině období pohybuje v limitu. V období 2010-2012 se podnik pohybuje nad doporučeným limitem.

#### Pohotová likvidita

Tento ukazatel je označován jako likvidita 2. stupně, neboť je snížený o zásoby, a proto lépe vystihuje krátkodobou platební schopnost podniku. Ukazatel se má pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

*Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky* (Businessinfo 2016).

**Tab. č. 29: Pohotová likvidita**

Rok	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Pohotová likvidita
2008	112.983	18.767	126.854	<b>0,74</b>
2009	161.498	11.625	70.127	<b>2,14</b>
2010	279.412	6.912	93.951	<b>2,90</b>
2011	294.053	10.842	91.388	<b>3,10</b>
2012	292.339	11.226	100.037	<b>2,81</b>
2013	323.201	14.135	152.705	<b>2,02</b>
2014	255.933	13.989	124.101	<b>1,95</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 29 znázorňuje pohotovou likviditu, která bez zásob lépe vystihuje podnikovou likviditu. Hodnoty se pohybují v posledních letech vysoko nad doporučeným limitem.

### **Okamžitá likvidita**

Jedná se o I. stupeň likvidity, neboť je osvobozen o zásoby a krátkodobé pohledávky. Ukazatel má nabývat hodnot mezi 0,2 – 0,5.

*Okamžitá likvidita = finanční majetek/okamžitě splatné závazky (Businessinfo 2016).*

### **B.3.5. Ukazatele produktivity práce**

Ukazatele produktivity práce kvantifikují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

*Osobní náklady k přidané hodnotě = osobní náklady/přidaná hodnota.*

*Produktivita práce z přidané hodnoty = přidaná hodnota/počet pracovníků.*

*Produktivita práce z tržeb = tržby/počet pracovníků (Kislingerová 2005).*

### **B.3.6. Ukazatele kapitálového trhu**

Ukazatel kapitálového trhu kvantifikují nedostatky předchozích ukazatelů. Pokud do některých ukazatelů vstupuje cena akcie, je možno udělat si představu, jak podnik hodnotí trh.

## **Příloha C: Ostatní nástroje a metody k dosažení Zásad managementu kvality**

**Six Sigma** je metoda řízení zaměřená na neustálé zlepšování podniku v souladu s potřebami zákazníků pomocí analýzy procesů a metod měření.

Je založena na cyklu zlepšování DMAIC. Tento cyklus se zaměřuje na vyhledávání slabých míst a jejich odstraňování.

Cílem Six Sigma je maximalizace zisku, efektivní využívání zdrojů, zvyšování produktivity, eliminace negativních jevů - neshod, ztrát, reklamací a nákladů. K dosažení cílů používá další metody, například FMEA, FTA, DOE, QFD (Linß 2011).

**Brainstorming** je skupinová technika. Cílem je nalezení co nejvíce nápadů na dané téma uvnitř kolektivu.

Při průběhu Brainstormingu je potřeba dodržet základní zásady, které eliminují jakékoliv omezení a stimulují k tvorbě myšlenek:

- žádná kritika - neeliminovat toky myšlenek a námětů,
- jsou vítány jakékoliv nápady – uvažuje se mimo rámec zvyklostí, nápady jsou kvantifikovány bez ohledu na jejich reálnost a logiku,
- příjemná atmosféra - vyvolat tvůrčí klima a příjemné prostředí,
- soustředit se na kvantitu - čím více bude nápadů, tím lépe je nalezeno kvalitní řešení,
- kombinují se a vylepšují již kvantifikované nápady,
- vzájemná inspirace a stimulace nových nápadů je významnou součástí brainstormingu,
- všichni účastníci jsou si rovni (Linß 2011).



## **Příloha D: Přehled společností skupiny Otto**

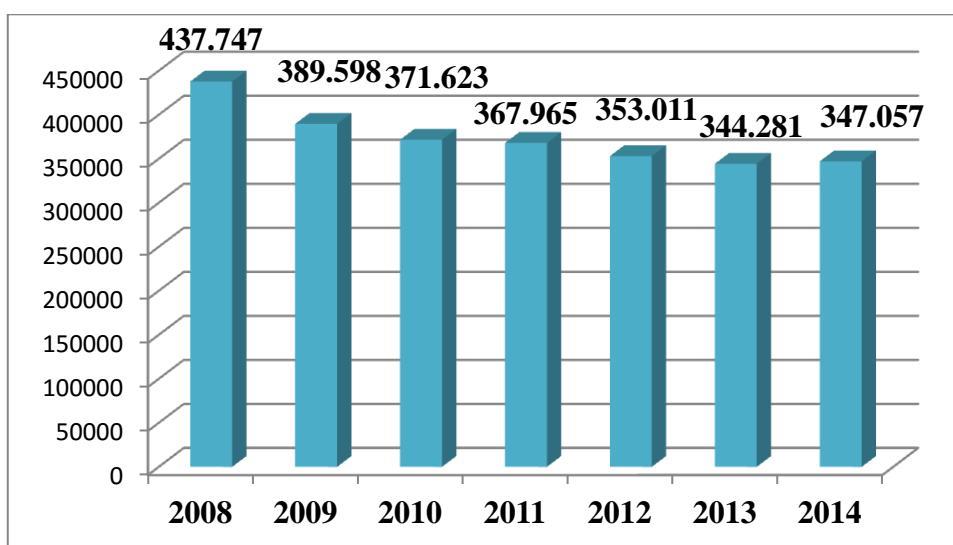
- Heinrich Heine GmbH,
- Otto (GmbH & Co KG),
- OTTO Central Europe Kft,
- 3SH,
- 3 Pagen Versand und Handelsgesellschaft mit beschränkter Haftung,
- ambria GmbH,
- création L Handelsgesellschaft mbH,
- SCHWAB VERSAND GmbH,
- Sieh an! Handelsgesellschaft mbH,
- SportScheck GmbH,
- Josef Witt GmbH,
- Alba Moda GmbH,
- UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH,
- Frankonia Handels GmbH & Co.KG,
- Manufactum GmbH & Co.KG,
- Baur Versand (GmbH & Co.KG) (Výroční zpráva společnosti 2014).

## Příloha E: Stavové a tokové veličiny tvořící účetní výkazy podniku

Společnost KS-Europe, s.r.o. provádí každoročně audit účetní závěrky zveřejněné na internetovém portále Justice.cz ve Veřejném rejstříku a Sbírnice listin. Na obrázcích č. 12 - 32 je možné verifikovat položky jednotlivých účetních výkazů neuvedených v kapitole č. 5.

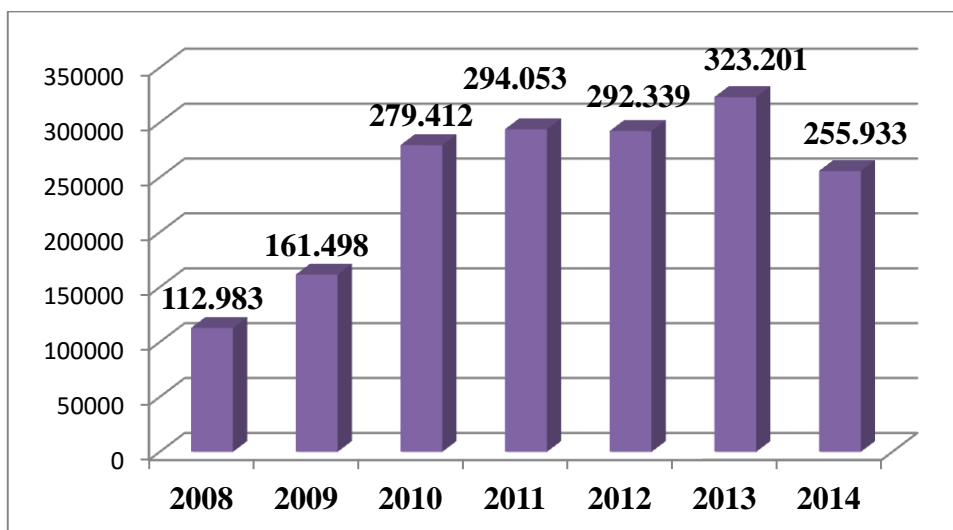
### E.1 Položky rozvahy

Obr. č. 12: Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)



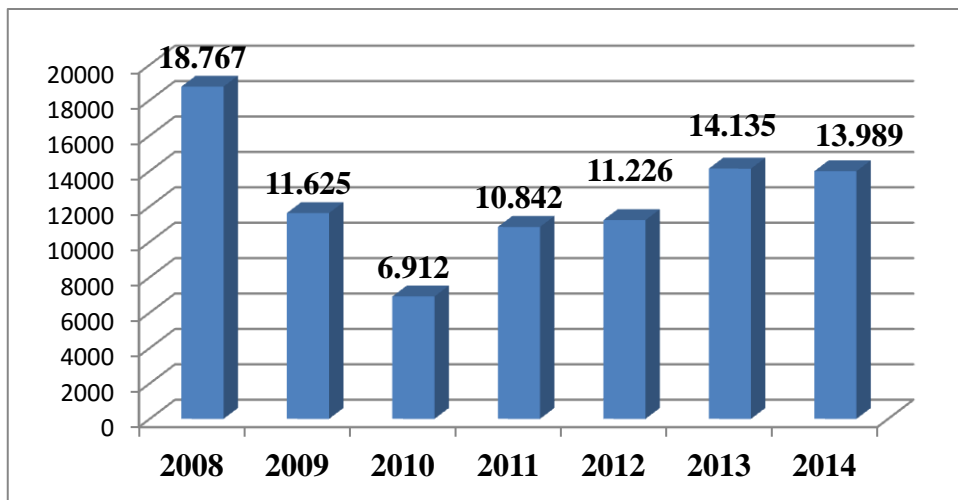
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 13: Oběžná aktiva (v tis. Kč)



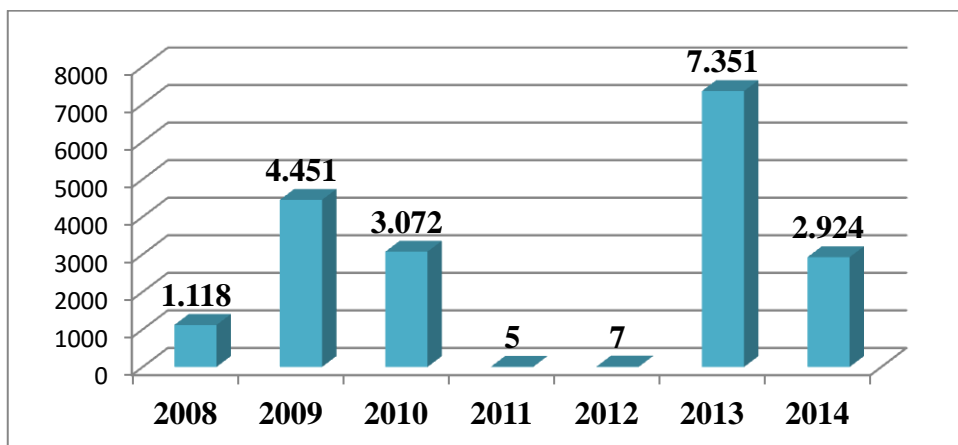
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 14: Zásoby (v tis. Kč)**



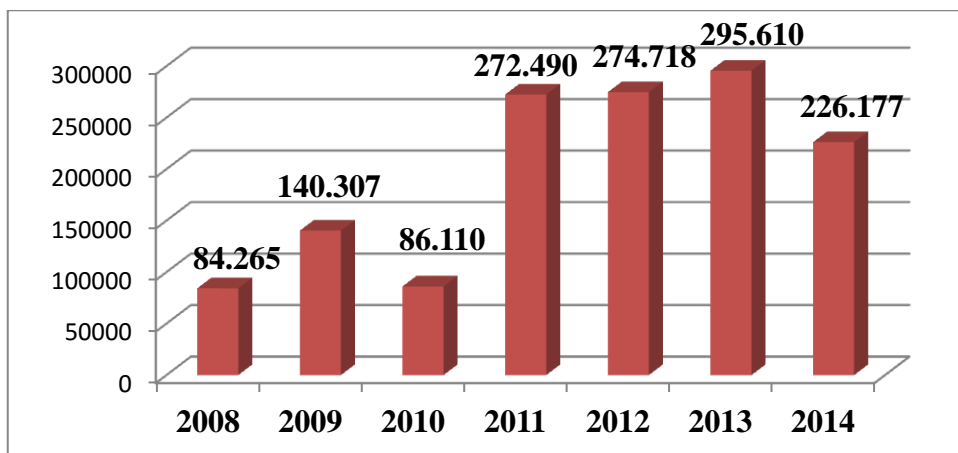
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 15: Dlouhodobé pohledávky (v tis. Kč)**



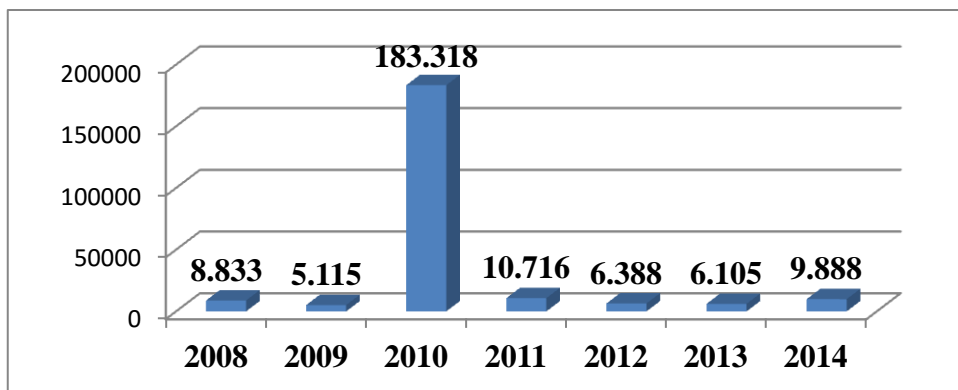
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 16: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)**



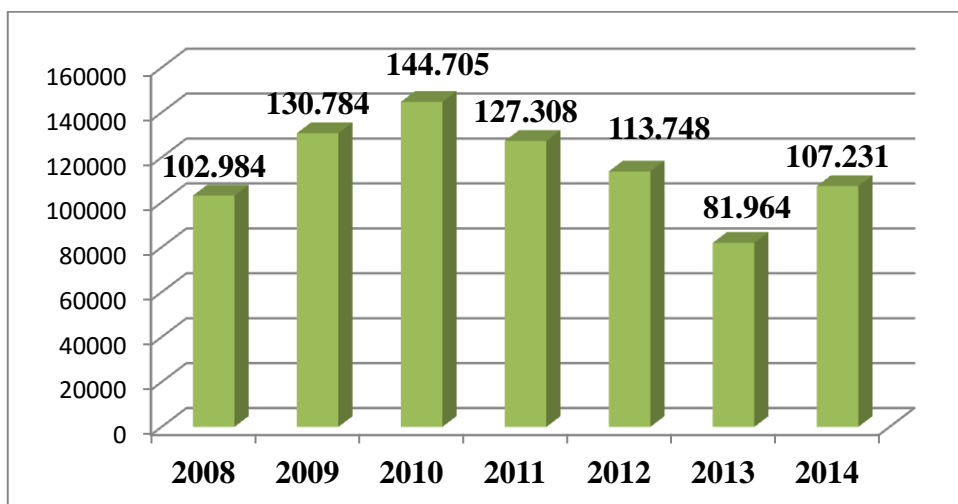
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 17: Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)**



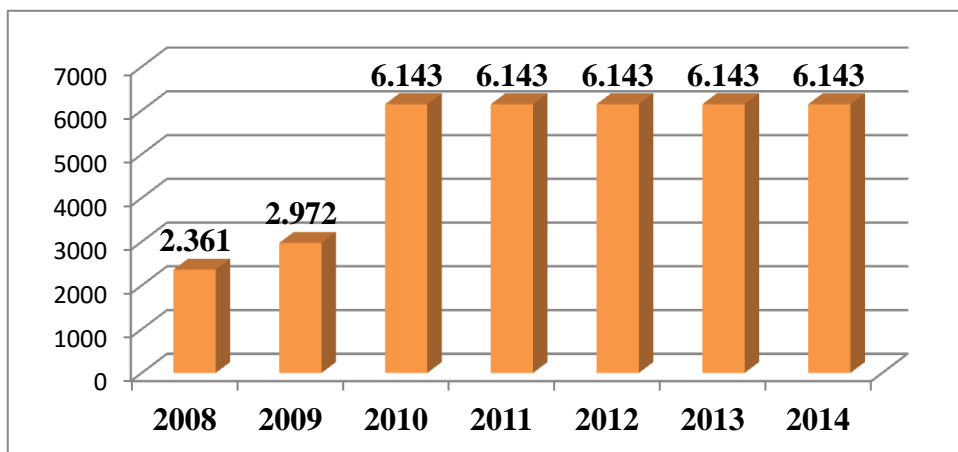
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 18: Kapitálové fondy (v tis. Kč)**



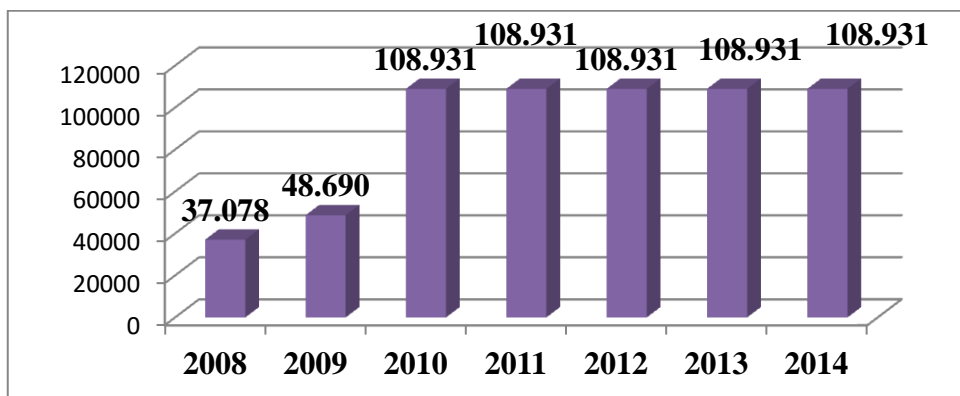
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 19: Fondy ze zisku (v tis. Kč)**



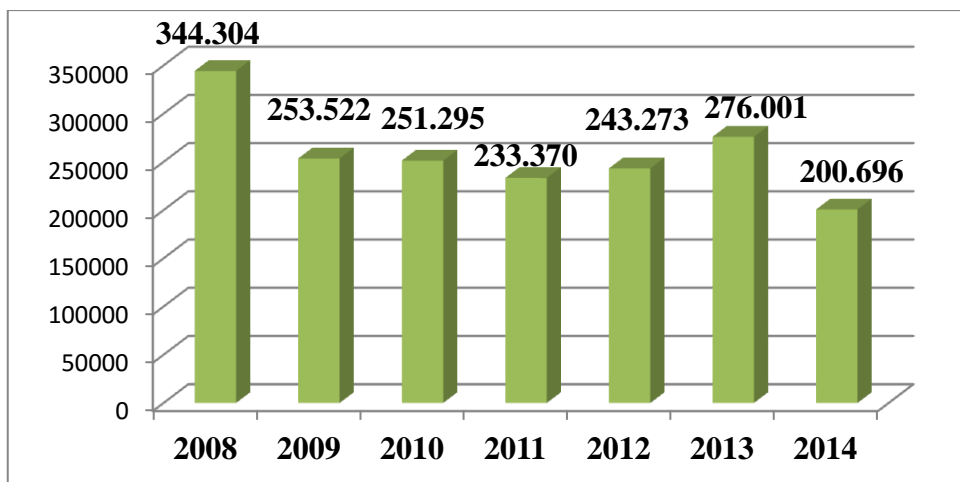
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 20: Výsledek hospodaření minulých let (v tis. Kč)**



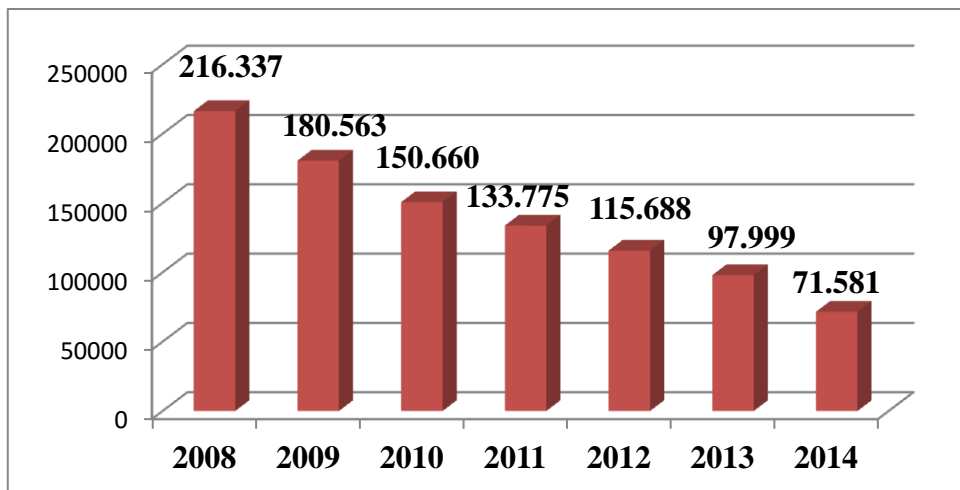
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 21: Cizí zdroje (v tis. Kč)**



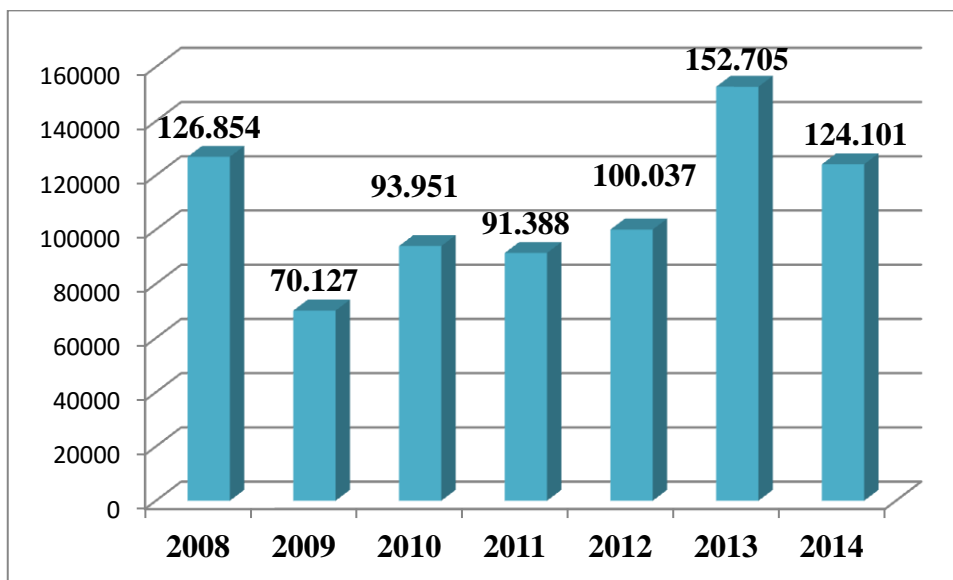
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 22: Dlouhodobé závazky (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

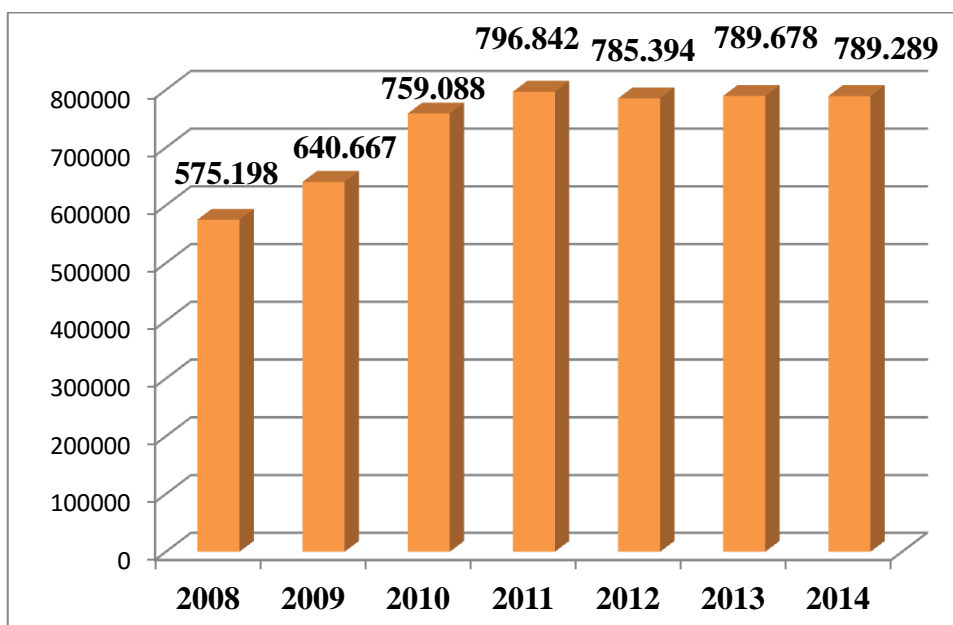
**Obr. č. 23: Krátkodobé závazky (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

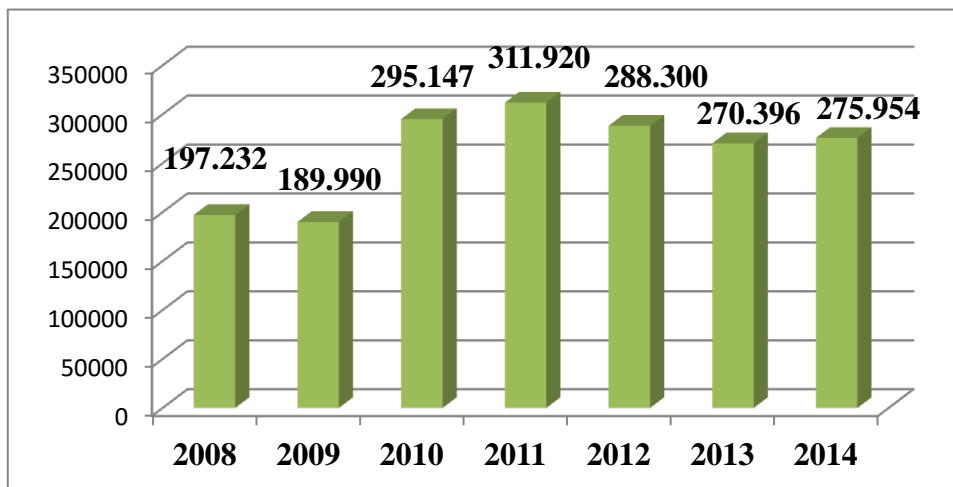
## **E.2 Položky Výkazu zisku a ztráty**

**Obr. č. 24: Výkony (v tis. Kč)**



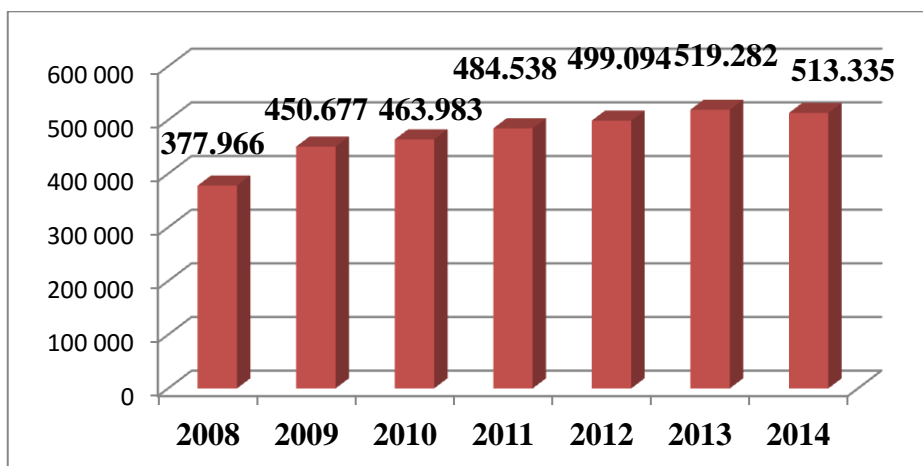
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 25: Výkonová spotřeba (v tis. Kč)**



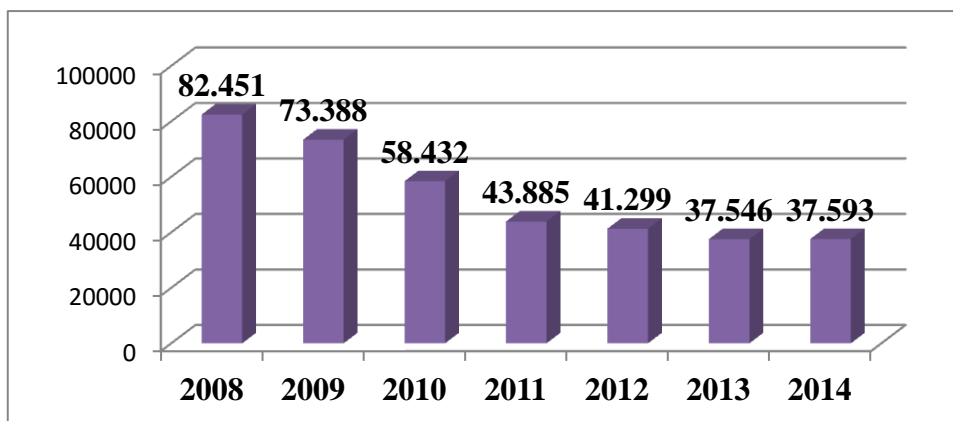
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 26: Přidaná hodnota (v tis. Kč)**



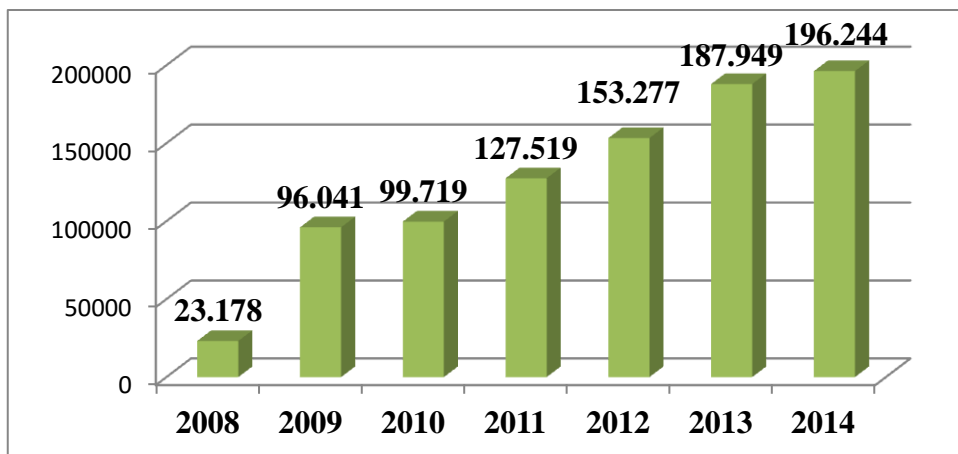
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 27: Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (v tis. Kč)**



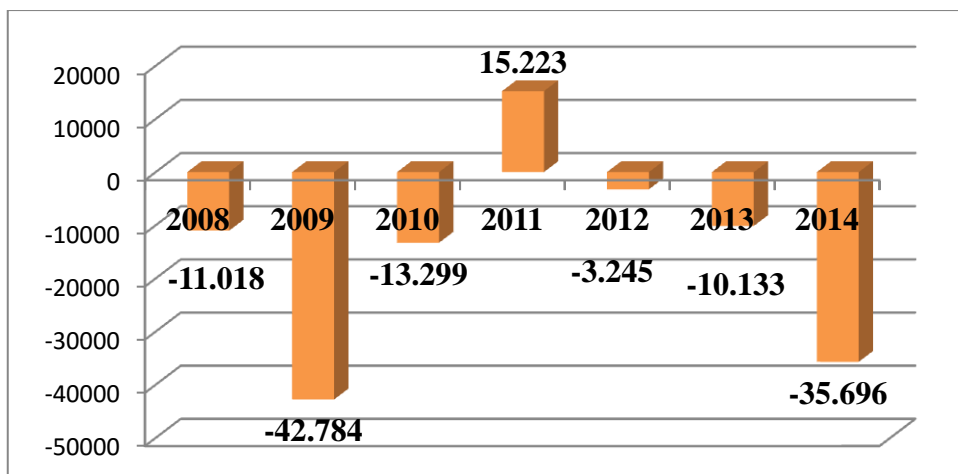
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 28: Provozní Výsledek hospodaření (v tis. Kč)**



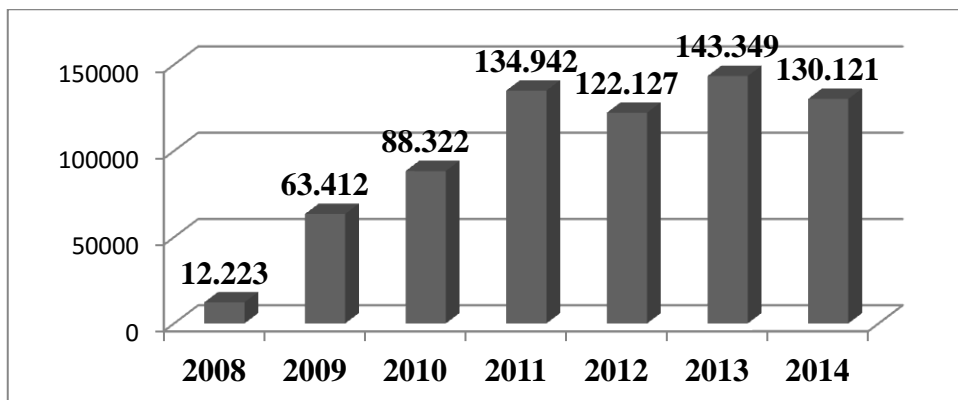
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 29: Finanční Výsledek hospodaření (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

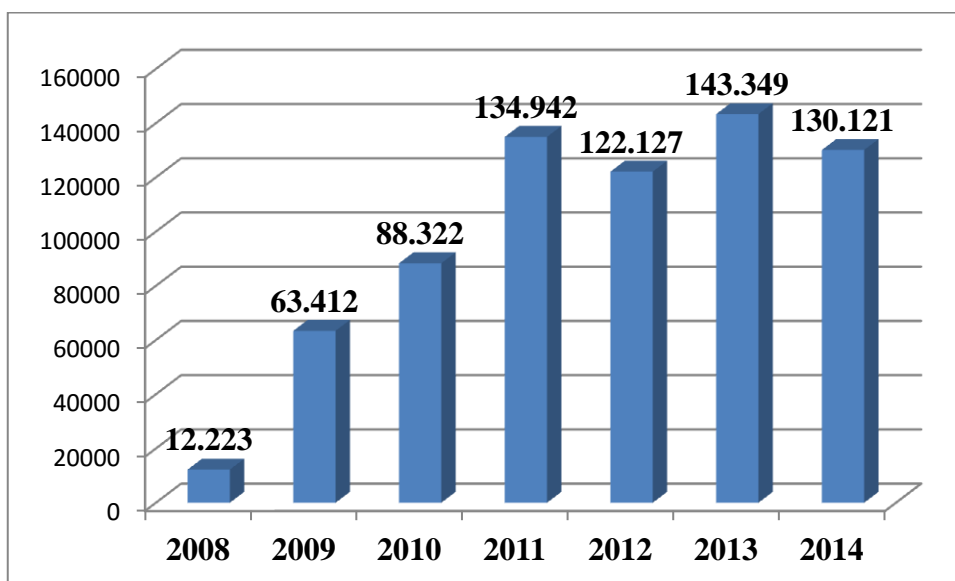
**Obr. č. 30: Výsledek hospodaření za běžnou činnost (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

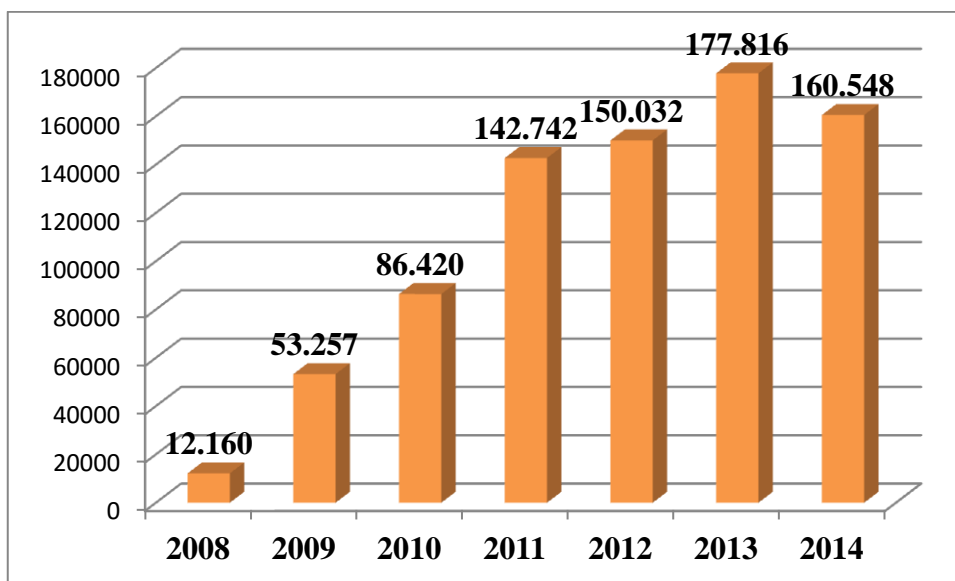


**Obr. č. 31: Výsledek hospodaření za účetní období (EAT) (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Obr. č. 32: Výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) (v tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Mezi nejvýznamnější přírůstky dlouhodobého nehmotného majetku v roce 2014 patřilo pořízení aktualizace software Navision ve výši 1.469 tis. Kč a pořízení software pro jednotlivé provozy ve výši 1.590 tis. Kč.

K nejvýznamnějším přírůstkům dlouhodobého hmotného majetku v roce 2014 patřilo pořízení nového balícího stroje pro provoz Marketing Logistics v hodnotě 3.460 tis. Kč. Dále pořízení nové linie pro stejný provoz v hodnotě 7.248 tis. Kč, pořízení sběrného sešíváče v hodnotě 5.826 tis. Kč a sestavy paletových regálů v hodnotě 2.217 tis. Kč.

Společnost v položce zásoby eviduje spotřební materiál používaný při kompletaci a balení katalogů. Zásoby se skládají ze zásob folie, toneru, sponkovacího drátu a ostatního materiálu.

V roce 2014 činily krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů 70.346 tis. Kč, ze kterých pohledávky po splatnosti představovaly 8.245 tis. Kč.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů činily v roce 2014 celkem 37.683 tis. Kč, ze kterých 1.049 tis. Kč byly závazky po lhůtě splatnosti. Společnost závazky hraří zpravidla do 1 měsíce po obdržení faktury (Výroční zpráva společnosti 2014).

## **Příloha F: Přehled průměrných mezd pro výpočty nákladů v reciprocitě s kvalitou**

**Tab. č. 30: Průměrné mzdy (v Kč)**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrný plat</b>
Manažer kvality	41.438
Kontrolorka	20.407
Dělník specialista	19.766
Skladník - manipulant	17.139
Operátor ve výrobě	16.791

Zdroj: vlastní zpracování dle platy.cz (2016), 2016

## Příloha G: Vertikální analýza

Vertikální ukazatelé se vyjadřují vzorcem:

$$P_1 = \frac{B_1}{\sum B_1}$$

kde:  $P_1$  ... rozměr veličiny (v %),

$B_1$ ... hodnota dílčího ukazatele,

$\sum B_1$  ... velikost absolutního ukazatele (Vochozka 2011).

Tab. č. 31: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty						
	2012	%	2013	%	2014	%
<b>Výkony</b>	785.394	100	789.678	100	789.289	100
<b>Výkonová spotřeba</b>	288.300	36,71	270.396	34,24	275.954	34,96
<b>Přidaná hodnota</b>	499.094	63,55	519.282	65,76	513.335	65,04
<b>Osobní náklady</b>	311.400	39,65	294.068	37,24	280.493	35,54
<b>Daně a poplatky</b>	449	0,06	491	0,06	445	0,06
<b>Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku</b>	41.299	5,26	37.546	4,75	37.593	4,76
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	2.117	0,27	4.194	0,53	5.598	0,71
<b>Ostatní provozní náklady</b>	3.722	0,47	3.503	0,44	3.643	0,46
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	153.277	19,52	187.949	23,8	196.244	24,86
<b>Výnosové úroky</b>	2.479	0,32	2.508	0,32	2.066	0,26
<b>Nákladové úroky</b>	8.542	1,09	7.540	0,95	6.595	0,84
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	13.842	1,76	19.071	2,42	2.064	0,26
<b>Ostatní finanční náklady</b>	11.024	1,4	24.172	3,06	33.231	4,21
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-3.246	-0,41	-10.133	-1,28	-35.696	-4,52
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	122.127	15,55	143.349	18,15	130.121	16,49
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	150.032	19,1	177.816	22,52	160.548	20,34

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 32: Vertikální analýza rozvahy společnosti

Vertikální analýza rozvahy společnosti						
	2012	%	2013	%	2014	%
<b>Aktiva celkem</b>	646.220	100	668.388	100	605.122	100
<b>Dlouhodobý majetek</b>	353.011	54,63	344.281	51,51	347.057	57,35
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	5.775	0,9	4.854	0,73	6.936	1,15
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	347.236	53,7	339.427	50,78	340.121	56,21
<b>Pozemky</b>	23.375	3,61	23.375	3,5	23.386	3,86
<b>Stavby</b>	238.125	36,85	229.843	34,39	222.330	36,74
<b>SMV a soubory movitých věcí</b>	84.745	13,11	84.836	12,69	92.165	15,23
<b>Oběžná aktiva</b>	292.339	45,24	323.201	48,36	255.933	42,29
<b>Zásoby</b>	11.226	1,74	14.135	2,11	13.989	2,31
<b>Materiál</b>	6.680	1,03	6.808	1,02	10.810	1,79
<b>Nedokončená výroba</b>	4.546	0,7	7.327	1,1	3.179	0,53
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	274.718	42,5	295.610	44,23	226.177	37,38
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	75.689	11,71	116.043	17,36	69.944	11,56
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	6.388	0,99	6.105	0,91	12.843	21,12
<b>Časové rozlišení</b>	870	0,13	906	0,14	2.132	0,35
<b>Pasiva celkem</b>	646.220	100	668.388	100	605.122	100
<b>Vlastní kapitál</b>	402.947	62,35	392.387	58,7	404.426	66,83
<b>Základní kapitál</b>	52.000	8,05	52.000	7,78	52.000	8,6
<b>Kapitálové fondy</b>	113.746	17,6	81.946	12,26	107.231	17,7
<b>Fondy ze zisku</b>	6.143	0,95	6.143	0,92	6.143	1,02
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	108.931	16,86	108.931	16,3	108.931	18
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	122.127	18,9	143.349	21,45	130.121	21,5
<b>Cizí zdroje</b>	243.273	37,65	276.001	41,3	200.696	33,17
<b>Dlouhodobé závazky</b>	115.688	17,9	97.999	14,66	72.606	12
<b>Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba</b>	115.449	17,87	97.999	14,66	71.581	11,83
<b>Krátkodobé závazky</b>	100.037	15,48	152.706	22,85	124.101	20,51
<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	30.055	4,65	34.683	51,19	37.683	6,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## Příloha H: Návrh na reengineering školení

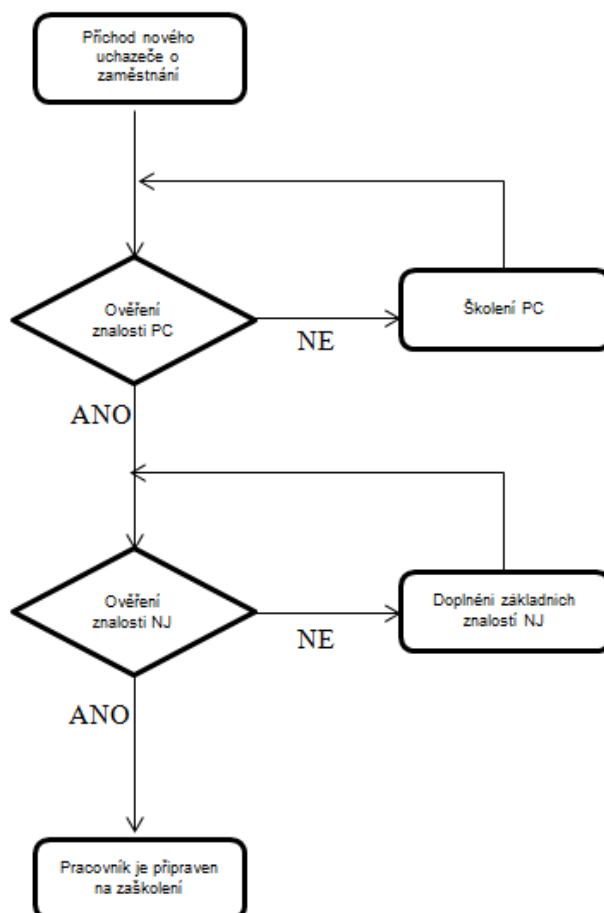
Pro úspěšné zavedení celého reengineeringu školení je potřeba nejprve řádně připravit jeho koncept. Management podniku pak tento koncept musí schválit a následně uvést do praxe.

Základními body konceptu by mělo být:

Zpracovat vstupní školící materiály včetně německé slovní zásoby a zajistit včasné předání těchto podkladů všem uchazečům o zaměstnání.

Manažer kvality provede výběr pracovníků dle obrázku č. 33.

**Obr. č. 33: Výběr pracovníků**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ověření znalostí Nj bude prováděno formou testu, který uchazeč vyplňuje v jazyce, ve kterém bude následně prováděno školení.

Manažer kvality následně uchazeče proškolí:

- základní informace o firmě a o činnostech, které budou náplní práce uchazeče,
- předání školicích materiálů včetně vysvětlení. Školící materiály musí být zpracovány v jazyce, ve kterém bude probíhat zaškolení pracovníka na hale,
- přiřadí uchazeče na termíny školení podle jazyka, ve kterém bude školení probíhat.

První den školení na hale bude dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Základní školení by mělo probíhat minimálně 3 dny a to v případě, že bude prováděno plynule v jednom jazyce bez překladu. Pokud je nutný překlad, měly by se doba školení prodloužit minimálně na 5 dnů. → Změna oproti stávajícímu stavu: doposud školení na hale probíhalo pouze 1 den, nyní se doba školení prodlouží na 3, respektive 5 dnů.

Po této době rozhodne manažer kvality, zda školení bylo dostačující a zda pracovník zvládá základní úkony zpracování zboží. Případně rozhodne o prodloužení doby zaškolení. → Změna oproti stávajícímu stavu: zvýšení kompetence manažera kvality.

Po ukončení školení bude pracovník předán do výroby mistrům. Cílem je oddělit prvotní fázi zaškolování a seznamování pracovníků se systémem, s pracovními postupy a zpracováním zboží od plnění norem. Je důležité nejprve dostatečné zaučení a seznámení s procesy a až poté zaměření na výkon, proto by měl pracovník spadat pod mistra až po základní fázi zaškolení. Pracovník prošel základním školením, měl by znát základní postupy zpracování zboží a měl by mít k dispozici všechny potřebné podklady ve svém jazyce.

Fáze zapracování by měla trvat 3 měsíce ode dne nástupu do zaměstnání. Pracovník již bude spadat pod svého mistra. Kontrolorky na hale budou dohlížet na pracovníky po dobu jejich zapracování. Budou dohlížet na dodržování správnosti pracovních postupů a na jejich výkon. → Změna oproti stávajícímu stavu: fáze zapracování doposud trvala 14 pracovních dnů, nyní se doba zapracování prodlouží na 3 měsíce.

Pracovník by měl po 1. měsíci zapracování plnit normu na 80 % výkonu dané pracovní pozice. Po 2. měsíci na 90 % a při ukončení doby zapracování by měl plnit normu výkonu dané pracovní pozice na 100 %. → Změna oproti stávajícímu stavu: pracovník měl povinnost plnit výkon již po fázi školení a zapracování, tedy po patnácti pracovních dnech. Nově bude mít pracovník dostatek času na řádné zapracování.

## **Abstrakt**

JEŽKOVÁ, Marcela. *Finanční ukazatele kvality podnikových procesů*. Plzeň, 2016. 74 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** náklady na kvalitu, efektivita, fluktuace, principy řízení kvality, kvalita.

Předložená práce je zaměřena na současnou problematiku managementu jakosti v podnikovém sektoru. Cílem práce je identifikace řízení kvality ve vybraném podniku a následná formulace doporučení pro optimalizaci kvality a efektivitu fungování podniku. Zdůraznit roli kvality v hospodaření podniku a postulovat její eminentní přínos pro budoucí rozvoj podniku. Důraz je kladen na střední a velké podniky, protože tyto společnosti mají zavedenou pozici manažera kvality. Kvalita by měla být začleněna do podnikové strategie. Tyto společnosti by měly úspěšně řídit kvalitu svých výrobků, služeb, obchodních procesů a dalších aspektů kvality. To vyžaduje sledování a analýzu nákladů na kvalitu. Pozornost by měla být věnována kvalitě kvůli svému přímému dopadu na loajalitu zákazníků. Kontrola kvality může být založena na 8 principech managementu jakosti, jejichž implementace významně přispívá ke zvýšení efektivitu fungování firmy. Nejvýznamnější problém kontroly kvality je fluktuace zaměstnanců a nedostatečné vedení záznamů o nákladech na kvalitu.



## **Abstract**

JEŽKOVÁ, Marcela. *Financial indicators of the quality of business processes*. Plzeň, 2016. 74 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords:** cost of quality, effectiveness, fluctuation, principles of quality management, quality.

This work is focused on the current issues of the quality management in the corporate sector. The aim is to identify quality management in the selected company and the subsequent formulation of recommendations for optimizing the quality and efficiency of company operations. Emphasize the role of the quality in the management of the company and postulate its eminent benefit to the future development of the company. Emphasis is placed on medium and large companies, because these companies have established position as a quality manager. The quality should be incorporated in the corporate strategy. These companies should successfully manage the quality of their products, services, business processes and other aspects of the quality. It requires the monitoring and the analyzing the cost of the quality. Attention should be paid to the quality because of its direct impact on the customer loyalty. The quality control can be based on 8 quality management principles whose implementation greatly contributes to the increasing the efficiency of company operations. The most prominent problem of the quality control is the fluctuation of employee and insufficient the record keeping of the quality cost.