



**Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Bakalářská práce**

**Monika Štěpánková**

**2007**



**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# Identifikace nákladů vztahujících se k jakosti ve vybraném podniku

**Vypracovala:**

Monika Štěpánková

**Vedoucí bakalářské práce:**

Ing. Vladimír Lukšů, CSc.

**Horní Rápotice**

**2007**



Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

pro akademický rok 2006/2007

- Název práce:** Identifikace nákladů vztahujících se k jakosti ve vybraném podniku.
- Zadání práce:** Práce bude obsahovat identifikaci možných nákladových položek vztahujících se ke kvalitě a jakosti, přehled možných způsobů jejich zjišťování a výběr vhodného způsobu pro aplikaci ve vybraném podniku.
- Jméno studenta:** Monika Štěpánková
- Ročník:** 2.
- Obor:** MANAGEMENT
- Vedoucí práce:** Ing. Vladimír Lukšů, CSc.
- Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry
- Termín zadání:** 23.6.2006
- Termín odevzdání:** Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006

Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

# Prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma  
**„Identifikace nákladů vztahujících se k jakosti ve vybraném podniku“**  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Horních Rápoticích dne 14. května 2007

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Identifikace nákladů vztahujících se k jakosti ve vybraném podniku**

Práce obsahuje identifikaci výdajových položek, které se vztahují ke kvalitě ve firmě Valeo Compressors. Posouzením části teoretické a praktické lze získat informace vedoucí k navržení možných změn ve sledování dalších výdajových položek v této oblasti a vhodného způsobu měření výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě.

**Horní Rápotice**

**2007**

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Bohumilovi Pikalovi za odborné konzultace při zpracování aplikační části této bakalářské práce a Ing. Vladimírovi Lukšů za jeho cenné rady a připomínky.

# Obsah

Úvod.....	1
1 Kvalita.....	2
1.1 Pojetí kvality .....	2
1.1.1 Kvalita v tržním prostředí .....	3
1.2 Politika jakosti .....	4
1.3 Management jakosti .....	5
2 Měření výdajů vztahujících se ke kvalitě .....	7
2.1 Finanční měření v systémech managementu jakosti.....	7
2.2 Postupy měření výdajů vztahujících se ke kvalitě .....	8
2.3 Monitorování .....	9
2.3.1 PAF (prevention, appraisal, failure) .....	9
2.3.2 Model COPQ (Cost of Poor Quality) .....	10
2.3.3 Model procesních nákladů .....	10
2.3.4 Model nákladů na životní cyklus .....	10
3 Druhy výdajových položek vztahujících se ke kvalitě .....	12
3. 1 Výdaje vztahující se ke kvalitě u výrobce .....	13
3.1.1 Interní vady .....	13
3.1.2 Externí vady .....	14
3.1.3 Výdaje na hodnocení (zkoušení).....	15
3.1.4 Výdaje na prevenci (zabránění vzniku chyb) .....	16
3.1.5 Promrhané investice a příležitosti.....	18
3.1.6 Škody na prostředí .....	18
4 Charakteristika firmy Valeo Compressors.....	20
4.1 Základní údaje o firmě .....	20
4.2 Kvalita ve firmě Valeo Compressors.....	21
5 Výdaje vztahující se ke kvalitě ve firmě Valeo Compressors a práce s nimi .....	25
5.1 Popis současného stavu.....	25
5.1.1 Vysvětlení potřebných pojmů spojených s výdaji, které se vztahují ke kvalitě ve firmě.....	25
5.1.2 Členění výdajů a popis jejich sledování .....	26
5.1.3 Zpracování a vyhodnocování informací o výdajích vztahujících se ke kvalitě ve firmě.....	29

5.2 Posouzení možného doplnění sledovaných položek a monitorování výdajů vztahujících se ke kvalitě .....	30
5.2.1 Posouzení možného doplnění sledovaných položek.....	30
5.3.2 Monitorování výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě.....	35
Závěr .....	36
Literatura.....	37
Obrázky.....	38



## Úvod

V posledních desetiletích požadavky na kvalitu zesílily a připojily se k nim další nároky (spolehlivost, estetika, atd.) na produkt. Dosahování vysoké kvality je nezbytné pro přežití subjektů v tržním prostředí. Vzhledem k tomu, že kvalita zasahuje do celé struktury společnosti, musí se jí zabývat nejen útvary přímo zaměřené na kvalitu. Komplexnost a provázanost kvality v podniku vyžaduje vysokou pozornost ze strany vedení.

Vzhledem k důležitosti problematiky výdajů se tato práce zabývá identifikací výdajových položek vztahujících se ke kvalitě a způsobu jejich měření.

Práce usiluje o uchopení problematiky kvality ve firmě Valeo Compressors a vysledování možných nedostatků v této oblasti. Práce je založena na posouzení teoretické části a skutečnosti ve vybraném podniku Valeo Compressors s ohledem na typ podniku. Cílem práce je návrh na identifikaci dalších výdajových položek vztahujících se ke kvalitě, na které by bylo vhodné se zaměřit, a způsob jejich sledování, což může firma efektivně využít ve svém managementu jakosti.

V práci je ustáleně užíván pojem „kvalita“ (místo jakost), který lépe vystihuje danou problematiku a dále pak pojem „výdaje“ (místo náklady), vzhledem k tomu, že pojem náklady vyjadřuje především prostředky vynakládané efektivně.

# 1 Kvalita

## 1.1 Pojetí kvality

Kvalitu lze definovat mnoha způsoby. Pro řízení firmy je možné použít univerzální definice, kde je kvalita považována za „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ (inherentní znaky jsou znaky typické pro daný druh produktu). Tuto definici uvádí norma ISO 9000:2000.

Znaky dle kterých posuzujeme jakost se dělí na:

- Kvantitativní (měřitelné znaky)
- Kvalitativní (neměřitelné znaky)

Důležitým faktorem v kvalitě jsou požadavky zákazníků, které jsou různé, proměnlivé v čase a mohou se měnit na základě působení různých faktorů (biologických, demografických, atd.). Nelze však v žádném případě pominout požadavky dané závaznými předpisy.

Kvalita a s ní spojená schopnost uspokojovat zákazníky vychází z celého reprodukčního procesu. Systémy managementu vznikají jakožto důležitá část celopodnikového managementu, kde se uskutečňují různé fáze managementu jakosti.

Existuje několik rovin kvality, jelikož prostupuje vše, co vede k výsledku. Do rovin kvality lze zahrnout:

- Výrobek
- Služby procesů
- Zdroje kvality
- Systémy managementu

Kriteria kvality výsledného produktu je kvalita:

- Firmy nabízející produkt
- Použitých zdrojů ve všech procesech
- Projektu

- Všech navazujících procesů

### 1.1.1 Kvalita v tržním prostředí

Nové trendy kvality na poli tržního prostředí si vymáhají dramatické změny v managementu jakosti firem, které chtějí přežít v tvrdé konkurenci.

Účinný management jakosti vede k ekonomické prosperitě, intenzivnějšímu zaměření na zákazníky a jejich požadavky, řízení lidí a lepšímu přístupu k rozvoji zaměstnanců.

V tržním prostředí slouží kvalita jako [7 str. 13]:

- Faktor stabilního ekonomického růstu

Při využívání účinného managementu jakosti dochází k pozitivním interním a externím efektům. Interní efekty působí kladně především na produktivitu a eliminují výdaje. Externí efekty pocítí hlavně zákazníci.

- Ochranný faktor před ztrátami trhů

Původ ztráty trhů je především nízká kvalita v předvýrobních etapách, která může vyvolat nemalé výdaje. Aby mohla být kvalita považována za ochranný faktor v oblasti trhů, je nezbytnou podmínkou nemonopolní postavení výrobců.

- Zdroj úspor energií a materiálů

Výrobou kvalitních výrobků dochází k úspoře energií, času, materiálu a dalších zdrojů, což způsobuje redukci výdajů a vede k ochraně životního prostředí.

- Faktor ovlivňující makroekonomické ukazatele

Ovlivňování kvality v podniku má dopad na makroekonomické ukazatele.

- Faktor chránící spotřebitele

Legislativní opatření chránící spotřebitele dopadá na management jakosti v podnicích, což vede k důraznější pozornosti na oblast kvality.

- Limitující faktor trvale udržitelného zdroje

## **1.2 Politika jakosti**

Podnikovou kulturu lze chápat jako „soustavu sdílení názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání v oblasti formálních i neformálních znaků“ [7 str. 36]. Lze tvrdit, že zobrazuje skutečný stav systémové úrovně podniku a jeho filozofii. Kultura podniku může vyjadřovat konformitu mezi kvalitou požadovanou a skutečně dosahovanou, tudíž je třeba jí věnovat permanentní pozornost.

Management jakosti se stává důležitou součástí podnikové kultury a řízení podniku. Nezasahuje však pouze do kvality výroby, ale zaměřuje se na celý systém řízení a tím si získává významnou roli v celé organizaci.

Politika jakosti je normou ČSN EN ISO 9000:2001 definována jako “ celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vedením společnosti” a stává se významným prvkem při dosahování cíle kvality.

Vrcholný management by si měl být vědom svých závazků k managementu jakosti, proto je nutné, aby byla politika jakosti jasně stanovena – může jít o formulaci několika vět, které vycházejí z celkové strategie podniku, vize a poslání. Politika a na ni navazující cíle musí být zveřejněny (zaměstnancům a okolí), čímž se firma zavazuje chovat se stanoveným způsobem.

Politika může být dále specifikována cíli kvality, které je možné definovat jako „kvantifikovatelné charakteristiky znaků výrobků a procesů, kterých firma hodlá prosazováním politiky jakosti dosáhnout k určitému termínu v budoucnosti“ [7 str. 38].

Nástrojem pro zapracování politiky jakosti do struktury organizace je „přerozdělování politiky a cílů kvality“. Politika jakosti a cíle s ní související se logicky zapracují do celé organizace až na nejnižší organizační prvky. Tímto způsobem se přiblíží všem zaměstnancům a začlení se do běžného chodu celé firmy.

Politika jakosti a její zásady mohou zasahovat do různých oblastí. Příkladem může být kvalita práce, vztah k zákazníkům, způsob vedení, způsobu účtování, atd.

## **1.3 Management jakosti**

Management jakosti jsou „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu“ dle ČSN EN ISO 9000:2001. Management jakosti je část managementu, která je orientovaná na zákazníky (jejich maximální uspokojení) a minimalizaci nákladů, které s tímto souvisí.

Mezi základní koncepce managementu jakosti lze zařadit koncepci podnikových standardů, koncepci ISO 9000, koncepci TQM. Následující text se zabývá těmito koncepcemi podrobněji. Dále jsou uvedeny jejich skutečné charakteristiky.

### **Podnikové standardy**

Podnikové standardy mají různých charakter, který se odvíjí od podniku, v kterém se realizuje. O těchto standardech lze obecně říci, že jsou charakteristické svou vyšší náročností oproti normám ISO.

### **ISO 9000**

Soubor norem ISO není zaměřen na kvalitu výrobků a procesů, ale na požadavky na systém kvality v podniku. Vzhledem k individualitě každého podniku normy povolují, aby se systémy kvality vytvářely individuálně.

Charakteristické rysy norem ISO:

- Universální charakter norem (nevýhodou je možné nepřesné pochopení obecné formulace v normě u začínajících podniků)
- Normy garantují jistou míru kvality v dodavatelsko-odběratelských vztazích (informuje partnera o kvalitě produktu)
- Normy ISO tvoří pouze základnu pro tvorbu systémů kvality
- Důležitou výtkou je vhodné používání norem ISO (striktní dodržování může vyvolat hospodářskou nestabilitu)

Principy managementu jakosti dle ISO 9000 a ISO 9004:

- Zaměření na zákazníka
- Vedení a řízení zaměstnanců

- Zapojení zaměstnanců
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

### **TQM (Total Quality Management)**

Koncepce TQM není založena na souboru norem jako ISO, ale je to filosofie managementu, která přijímá pozitivní podněty, které mohou být užity pro rozvoj podniku. Tato koncepce se zaměřuje na kvalitu a spokojenost zákazníků. Předpokladem je, že nejenom vrcholové vedení je seznámeno s kvalitou, ale také zaměstnanci musí být obeznámeni s filosofií podniku.

TQM zahrnuje 2 oblasti:

- Metody a postupy
- Chování a postoje

V praxi lze TQM aplikovat pomocí různých modelů. Nejčastěji se TQM aplikuje pomocí EFQM Model Excellence.

Principy podle EFQM Modelu Excellence:

- Zaměření na zákazníka
- Orientace na výsledky
- Vůdcovství a stálost účelu
- Neustálé učení se, inovace a zlepšování
- Rozvoj a zapojení lidí
- Management prostřednictvím procesů a faktů
- Sociální odpovědnost
- Rozvoj partnerství

Z výše uvedených principů ISO 9000 (ISO 9004) a Excellence je patrné, že se obě koncepce zakládají na obdobných principech, které jsou všeobecně uznávány. Mezi čelní principy patří především zaměření na zákazníka.

## 2 Měření výdajů vztahujících se ke kvalitě

### 2.1 Finanční měření v systémech managementu jakosti

Finanční měření lze definovat jako soustavný sběr dat, které souvisejí s výdaji vztahujícími se ke kvalitě v organizaci ve finanční formě a analýza těchto dat. Finanční měření je velice důležité, jelikož výdaje vztahující se ke kvalitě představují vysoké procento celkových výdajů.

Finanční měření v systémech kvality je nezbytné při zaměření na odstranění neproduktivních výdajů. Výsledky měření a následná opatření mohou způsobit nejen zvýšení zisku, ale také zvýšení podílu na zisku z obrátu při stejném objemu obrátu na rozdíl od pouhého navýšení produkce.

Důvody pro zavedení finančního měření:

- Ve většině organizací představují výdaje vztahující se ke kvalitě vysoké procento z celkových výdajů
- Všeobecná srozumitelnost finančních ukazatelů o výši a struktuře výdajů vztahujících se ke kvalitě
- Analýza dat o výdajích vztahujících se ke kvalitě poskytuje identifikaci příležitostí ke zlepšování a slouží jako výstižný nástroj analýzy dat o výkonnosti procesů i samého systému managementu jakosti
- Informace, které poskytují tyto výdaje, mohou být velmi důležitým indikátorem pro zjištění nefunkčnosti systému kvality a dalších negativních efektů v organizaci
- Finanční měření se podílí na snižování celkových výdajů v organizaci

## **2.2 Postupy měření výdajů vztahujících se ke kvalitě**

### **Algoritmus finančního měření**

Pro finanční měření výdajů vztahujících se ke kvalitě je využíván společný algoritmus (viz obrázek č. 1), který znázorňuje postup od rozhodnutí o zavedení finančního měření až po realizaci projektu zlepšování.

#### První fáze

- Vydání rozhodnutí vedením organizace o zavedení finančního měření

#### Druhá fáze

- Jmenování týmu pro návrh metodiky

Tým pracuje na tvorbě metodických postupů pro finanční měření. Ve struktuře týmu působí kromě odborníků na kvalitu také další pracovníci z důvodu dosažení co nejlepšího výsledku.

#### Třetí fáze

- Tvorba metodiky pro finanční měření

V třetí fázi jde o náročný a zdlouhavý proces odhalující problémy, které nebyly před tím zřejmé.

#### Čtvrtá fáze

- Sběr dat o výdajích vztahujících se ke kvalitě

#### Pátá fáze

- Analýza a vyhodnocení dat o výdajích vztahujících se ke kvalitě

#### Šestá fáze

- Přezkoumání výsledků vedením organizace

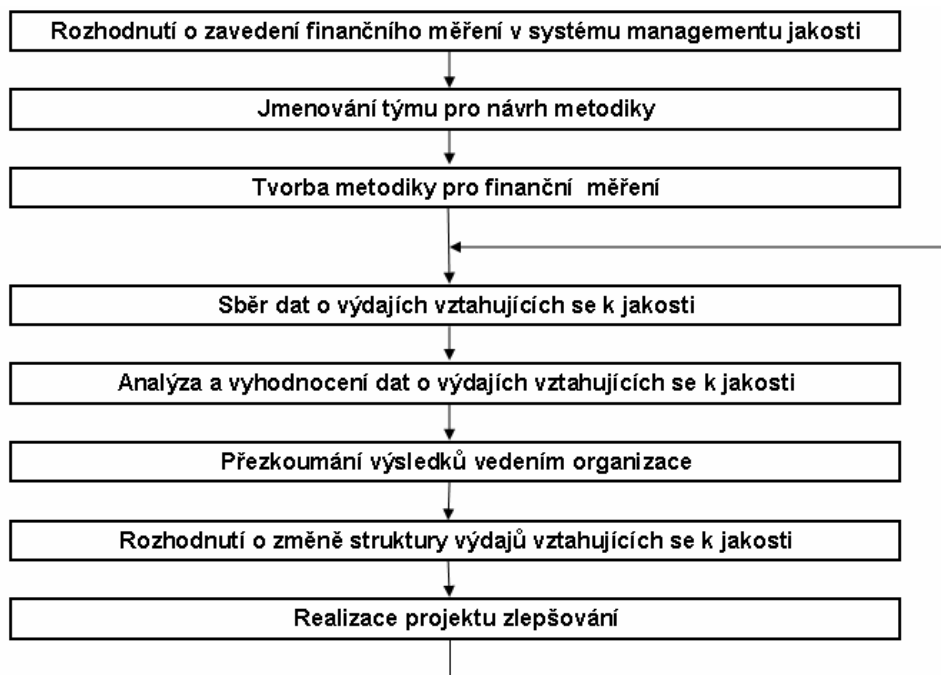
#### Sedmá fáze

- Rozhodnutí o změně struktury výdajů vztahujících se ke kvalitě

#### Osmá fáze

- Realizace projektu zlepšování





Obr. č.1: Etapy finančního měření v systémech managementu jakosti [6 str. 162]

## 2.3 Monitorování

Při sledování výdajů vztahujících se ke kvalitě je možné využívat modely, které v sobě zahrnují různé druhy výdajů. Za základní modely měření a monitorování je možné považovat:

- Model PAF
- Model COPQ
- Model procesních nákladů
- Model nákladů na životní cyklus

### 2.3.1 PAF (prevention, appraisal, failure)

Při monitorování je možné užít model PAF, jež je klasickým modelem pro finanční měření.

Základní skupiny výdajů spadající do modelu PAF:

- Výdaje na interní vady
- Výdaje externí vady
- Výdaje na hodnocení
- Výdaje na prevenci

Velkým problémem je odhalení skrytých výdajových položek, které se vyskytují v režijních výdajích.

### **2.3.2 Model COPQ (Cost of Poor Quality)**

Model COPQ je charakteristický tím, že se zaměřuje na sledování neproduktivních ztrát. Předpokladem modelu je skutečnost, že vysoké ekonomické ztráty jsou způsobeny neplněním požadavků.

Základní skupiny výdajů do modelu COPQ:

- Výdaje na interní vady
- Výdaje na externí vady
- Výdaje na promrhané investice
- Výdaje na škody na prostředí

### **2.3.3 Model procesních nákladů**

Model procesních nákladů je specifický tím, že se nezaměřuje na sledování výdajů konkrétních výrobků, ale na sledování výdajů procesů.

Základní skupiny výdajů spadající do modelu procesních výdajů:

- Výdaje na shodu, které představují skutečné výdaje vynaložené na přeměnu vstupů na výstupy efektivním způsobem
- Výdaje na neshodu (promrhaný čas, materiál a kapacity, atd.)

Výdaje na shodu vyjadřují nutné minimum výdajů na vykonání procesu.

### **2.3.4 Model nákladů na životní cyklus**

Výdaje na životní cyklus má smysl sledovat pouze za předpokladu:

- Předpokládaná doba použití je delší než jeden rok
- Výdaje na údržbu a provoz nejsou nezanedbatelné při porovnání s pořizovací cenou

Tento model v sobě zahrnuje tyto typy výdajů:

- Výdaje na interní vady
- Výdaje na externí vady
- Výdaje na hodnocení
- Výdaje na prevenci
- Výdaje vztahující se ke kvalitě u uživatele

Vzhledem k omezenosti modelů je jejich využití v praxi problematické. Jedním ze způsobů jak tento problém řešit je využít kombinaci modelů dle potřeb organizace. Při komplexnějším měření výdajů vztahujících se ke kvalitě je možné sledovat jednotlivé výdajové skupiny a jejich položky, které v organizaci tvoří zásadní neproduktivní výdaje.

### **3 Druhy výdajových položek vztahujících se ke kvalitě**

Výdaje vztahující se ke kvalitě jsou vynakládané finanční prostředky, které se vynaloží na procesy zlepšování a zabezpečování kvality procesů a výrobků. Čili kvalita sama o sobě nezpůsobuje výdaje, ale nesplnění požadavků kvality ano. Význam má zjišťování tzv. „výdajů na výkony spojené s chybami“ [2 str. 15].

Většina výdajů vztahujících se ke kvalitě jsou výdaje, které firma vydává nad rámec nezbytných výdajů. Tyto výdaje jsou tedy často zbytečné a neproduktivní (např. výdaje na interní vady). Jedním z hlavních důvodů proč výdaje vztahující se ke kvalitě identifikovat je jejich redukce. Výdaje na prevenci a zlepšování by však měli mít rostoucí tendenci.

#### **Dělení výdajových položek vztahujících se ke kvalitě**

Do výdajů vztahujících se ke kvalitě lze zařadit následující skupiny výdajů:

- Výdaje vztahující se ke kvalitě u výrobce
- Výdaje vztahující se ke kvalitě u uživatele
- Společenské výdaje vztahující se ke kvalitě

#### ***Výdaje vztahující se ke kvalitě u uživatele***

Výdaje na uživatele a na životní cyklus představují úplné výdaje koncového uživatele systému. Do těchto výdajů lze zahrnout například výdaje na zařízení, instalaci, využívání a udržování během stanovené doby života.

Životní cyklus výrobku (doba života výrobku) zahrnuje období tvorby koncepce výrobku, vývoje, přípravy výroby, výroby, užívání a likvidace. Výdaje na udržování systému v provozu mohou být členěny na jednorázové a průběžně vynakládané roční výdaje.

#### ***Společenské výdaje vztahující se ke kvalitě***

Společenské výdaje vztahující se ke kvalitě představují celkové výdaje, které společnost vynakládá na likvidaci škod způsobených nedodržením ekologického standardu výrobků, služeb a procesů.

### ***Výdaje vztahující se ke kvalitě u výrobce***

Výdaje vztahující se ke kvalitě u výrobce jsou stěžejní částí při měření v systémech kvality. Tyto výdaje lze rozdělit skupiny, které jsou podrobněji charakterizovány v následujících kapitolách.

Skupiny výdajů vztahující se ke kvalitě u výrobce:

- Interní
- Externí
- Výdaje na hodnocení
- Výdaje na prevenci
- Promrhané investice a příležitosti
- Škody na prostředí

Bakalářská práce se zabývá především výdaji vztahujícími se ke kvalitě u výrobce, přestože nelze při měření opomíjet výdaje vztahující se ke kvalitě u uživatele a společenské výdaje vztahující se ke kvalitě.

## ***3. 1 Výdaje vztahující se ke kvalitě u výrobce***

### **3.1.1 Interní vady**

Interní vady jsou vady, o nichž má organizace většinou přehled a může je snadněji mapovat, jelikož jsou představovány zřetelnějšími faktory.

Výdaje na interní vady lze rozdělit do následujících podskupin, ke kterým jsou dále uvedeny konkrétní příklady [6 str. 166]:

- Výdaje na vady vzniklé při výrobě a poskytování služby
- Výdaje vztahující se ke kvalitě dodávek
- Výdaje vztahující se k vadám návrhu a vývoje
- Další výdaje na interní vady

### **Vady vzniklé při výrobě a poskytování služby:**

- Ztráty z neopravitelných vad
- Výdaje na práci při opravách opravitelných vad
- Ztráty vzniklé znehodnocením materiálů a skladových zásob
- Výdaje na procesy řízení neshodných výrobků
- Výdaje na speciální přípravky a zařízení potřebná k opravám vadných výrobků
- Výdaje spojené s likvidací neopravitelných vadných výrobků, atd.

### **Vady vztahující se ke kvalitě dodávek:**

- Ztráty z vadných dodávek – pokud vady v dodávaných materiálech a výrobcích byly odhaleny až po jejich přijetí

### **Vady vztahující se k vadám návrhu a vývoje:**

- Výdaje na odstranění vad ve výstupech z návrhu a vývoje

### **Další výdaje na interní vady:**

- Ztráty v důsledku nedodržení plánovaného náběhu nových procesů výroby a poskytování služeb, rovnající se odhadovaným ztrátám tržeb
- Manka a škody zjištěná jako rozdíl mezi evidovaným a skutečným objemem materiálů, zařízení apod.
- Ztráty způsobené nižší výkonností procesů v porovnání se světovou špičkou, atd.

## **3.1.2 Externí vady**

Externí vady jsou spojeny s nespokojeností odběratelů a spotřebitelů, kteří ztrácí důvěru v produkt v důsledku nízké kvality. Tento typ výdajů představuje nebezpečnou skupinu.

Výdaje na externí vady lze rozdělit do následujících podskupin, ke kterým jsou dále uvedeny konkrétní příklady [6 str. 168]:

- Výdaje vztahující se k nespokojenosti zákazníka
- Výdaje z titulu ztracených příležitostí

### **Výdaje vztahující se k nespokojenosti zákazníka:**

- Výdaje na reklamace, včetně výdajů na cestovné, náhradní plnění, ...
- Celkové výdaje na záruční servis, které mohou být i celkovými výdaje na činnost externích servisních středisek
- Výdaje na skladování a expedici náhradních dílů, atd.

### **Výdaje z titulu ztracených příležitostí:**

- Slevy z cen výrobků a služeb, u nichž charakter jejich neshod sice nezhoršuje jejich funkčnost, ale zcela neplní stanovené požadavky
- Celkové ztráty stahováním vadných výrobků z trhu, které zahrnují: ušlé tržby, výdaje na realizaci procesů tohoto stahování, atd.

### **3.1.3 Výdaje na hodnocení (zkoušení)**

Výdaje na hodnocení jsou rozčleněny do pěti skupin, které představují výdaje výrobce na hodnocení, prokazování a posuzování shody.

Výdaje na hodnocení lze rozdělit do následujících podskupin, ke kterým jsou dále uvedeny konkrétní příklady [6 str. 170]:

- Výdaje na interní procesy
- Výdaje na externí procesy
- Výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení
- Výdaje na nákup a údržbu měřících zařízení
- Další výdaje na hodnocení

#### **Výdaje na interní procesy:**

- Výdaje na procesy vstupní, výrobní i výstupní kontroly, včetně kontroly pomocných materiálů, nářadí, atd.
- Výdaje na tvorbu a inovaci programového (softwarového) vybavení pro počítačovou podporu měření a vyhodnocování dat
- Celkové výdaje na provoz zkušeben, laboratoří a měrových středisek, pokud jsou součástí organizace, atd.

**Výdaje na externí procesy:**

- Výdaje na nákup služeb u externích zkušeben a laboratoří
- Výdaje na certifikaci výrobků, systémů i personálu
- Výdaje spojené se získáním české značky shody, značky CE, atd.

**Výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení:**

- Výdaje na rozbor výsledků měření a vyhodnocování příslušných dat

**Výdaje na nákup a údržbu měřících zařízení:**

- Výdaje na nákup měřících a monitorovacích zařízení, včetně výdajů na jejich instalaci a oživení
- Výdaje na běžnou údržbu měřících a monitorovacích zařízení
- Výdaje na vývoj a výrobu speciálních měřících zařízení, atd.

**Další výdaje na hodnocení:**

- Výdaje na procesy ověřování, přezkoumání a validaci návrhu
- Výdaje na marketingové testy všeho druhu
- Výdaje na výrobu vzorků pro destruktivní zkoušky, atd.

**3.1.4 Výdaje na prevenci (zabránění vzniku chyb)**

Výdaje na prevenci jsou spojeny s předcházením a redukcí rizika výskytu neshod a s opatřeními, které vedou ke snížení výskytu vysokého podílu chyb. Nedílnou součástí výdajů na prevenci jsou výdaje na neustálé zlepšování.

Problémem se stává jejich definice a způsob výpočtu. Ve výsledku se pak mohou objevovat nepřesnosti a snáze se s ním dá manipulovat.

Výdaje na prevenci lze rozdělit do následujících podskupin, ke kterým jsou dále uvedeny konkrétní příklady [6 str. 172]:



- Výdaje na rozvoj vztahů se zákazníky
- Výdaje na management jakosti návrhu a vývoje
- Výdaje na management jakosti dodávek
- Výdaje na management jakosti při realizaci výrobků a služeb
- Výdaje na organizaci a správu systému managementu jakosti
- Výdaje na procesy zlepšování
- Další výdaje preventivní povahy

#### **Výdaje na rozvoj vztahů se zákazníky:**

- Výdaje na vytváření komunikačních kanálů a vazeb (zákaznická střediska)
- Výdaje na průzkum trhu a definování požadavků na výrobky a služby
- Výdaje na tvorbu, tisk a distribuci uživatelské dokumentace, jako jsou návody na používání a údržbu dodaných výrobků

#### **Výdaje na management jakosti návrhu a vývoje:**

- Výdaje na zavádění preventivních metod v oblasti návrhu a plánování kvality

#### **Výdaje na management jakosti dodávek:**

- Výdaje na rozvoj partnerských vztahů s dodavateli
- Výdaje na poskytování určitých forem pomoci dodavatelům
- Výdaje na společné projekty zlepšování a motivaci dodavatelů

#### **Výdaje na management jakosti při realizaci výrobků a služeb:**

- Výdaje na nákup výrobních zařízení, jejichž využívání je podmínkou pro uchování si zákazníků a naplňování některých jejich specifických požadavků

#### **Výdaje na organizaci a správu systému managementu jakosti:**

- Výdaje na činnost všech organizačních článků, jako výdaje na útvar řízení kvality, osobní náklady na představitele vedení, výdaje na činnost rad jakosti atd.
- Výdaje na nákup a udržování externí dokumentace, jako jsou normy, zákony, vyhlášky v aktuálním stavu, atd.

### **Výdaje na procesy zlepšování:**

- Výdaje na výzkum a vývoj a zavádění nových metod a procesů managementu jakosti
- Výdaje na preventivní opatření, což jsou aktivity předcházející možným neshodám a vadám
- Výdaje na opatření k nápravě, atd.

### **Další výdaje preventivní povahy:**

- Výdaje na činnost externích poradenských a konzultačních organizací v oblasti systémů managementu
- Výdaje na výcvik, vzdělávání a rozvoj způsobilosti zaměstnanců, včetně výdajů na ověřování této způsobilosti
- Výdaje na přezkoumání systému managementu jakosti vedením, atd.

## **3.1.5 Promrhané investice a příležitosti**

Zdrojem výdajů na promrhané investice a příležitosti jsou špatná rozhodnutí vedení organizace, které neprovedlo správný odhad a rozhodnutí. Tyto výdaje představují v organizaci naprosto zbytečné a neproduktivní výdaje.

Do výdajů na promrhané investice a příležitosti lze zařadit následující druhy [6 str. 175]:

- Výdaje na zásoby materiálu, které nelze do určitého termínu spotřebovat
- Ztráty, jež jsou důsledkem krádeží a absentérství
- Ztráty zbytečným čekáním na zahájení práce na libovolném místě organizace (včetně ztrát při čekání na zahájení porad), atd.

## **3.1.6 Škody na prostředí**

Výdaje, které spadají do výdajů na škody prostředí, souvisejí s nedodržováním požadavků na životní prostředí a s uváděním prostředí do původního stavu.

Do výdajů na škody na prostředí lze zařadit následující druhy [6 str. 176]:

- Výdaje na léčení chorob z povolání a výdaje spojené s předčasným odchodem pracovníků do invalidního důchodu
- Výdaje na pokuty a penále za poškozování prostředí
- Výdaje na likvidaci a skládky odpadů, atd.

## 4 Charakteristika firmy Valeo Compressors

### 4.1 Základní údaje o firmě

Valeo Compressors Europe patří k předním výrobcům kompresorů pro klimatizační jednotky osobních automobilů (Swash plate variable-displacement compressor DCS-17E). Firma je jedinou evropskou výrobní divizí a současně je nejmladším zástupcem skupiny Valeo v ČR, který vznikl v roce 2006, kdy došlo ke změně názvu na VALEO COMPRESSOR EUROPE, s.r.o.

Zákazníky firmy Valeo Compressors Europe jsou světoví výrobci automobilů jako VW Group (Audi, Škoda, Seat, Volkswagen), General Motors, Renault, Toyota a další. Pro uspokojení potřeb svých zákazníků má společnost centra v Japonsku, ve Spojených státech a v Evropě, která vnímají potřeby zákazníků v daných regionech a přispívají tak k vývoji optimálního klimatizačního systému pro automobily v globálním měřítku.

## **4.2 Kvalita ve firmě Valeo Compressors**

Firma Valeo Compressors si je vědoma toho, že kvalita je velice důležitým faktorem, který hraje významnou roli v celém podniku. Kvalita prolíná do všech částí podniku, a proto jsou za ni odpovědni všichni pracovníci firmy.

Produkty, které vedou ke spokojenosti zákazníka, by měly být kvalitní a za nízkou cenu. Nedílnou součástí při uspokojování zákazníka je krátká doba dodání a pružný servis.

**Vizí firmy** je zaujmout přední pozici na evropském trhu díky kvalitě a technologiím, které se užívají při procesech. Další vizí je stát se uznávaným hodnotným partnerem evropských výrobců automobilů především díky dosažení svých cílů při snižování tzv. skleníkového efektu.

**Strategií firmy** Valeo Compressors je uspokojit zákazníka a akcionáře společností kvalitním a konkurenceschopným produktem. Aby bylo strategie úspěšně dosaženo, společnost Valeo Compressors Europe a její vedení se zavazuje přistoupit k totální kvalitě podpořené vysokými mezinárodními standardy v automobilovém průmyslu.

Úspěch také znamená posílit lidské zdroje firmy skrze:

- Princip Kaizen
  - o Využívat každé příležitosti ke zdokonalení
  - o Předkládat návrhy jak eliminovat ztráty
  - o Součástí principu Kaizen je metoda „5 S“
- 5 směrů pro spokojenost zákazníka
  - o Dodržovat standardy společnosti bez kompromisů společně s našimi zákazníky i dodavateli
- Realizaci QRQC
  - o Odstranit vadu ještě dříve než se objeví
  - o Předcházet opakování chyb
  - o Napomáhat pragmatickému přístupu
- Respektování zdravotních a bezpečnostních zásad

- Zajistit zaměstnancům bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí

Chce-li firma Valeo Compressors v dnešním silném konkurenčním prostředí uspět, musí produkovat výrobky vysoké kvality, s nízkými náklady a v souladu s požadavky zákazníků.

**Metoda „5S“** je systémem dobrého hospodaření ve firmě Valeo Compressors.

Cílem metody „5S“, jež je uplatňována ve firmě, je:

- Zajištění čistých a uklizených pracovišť
- Zajištění místa pro vše a správné uložení na příslušné místo
- Odstranění všech nepotřebných předmětů, materiálů, atd.
- Zajištění jasného a logického pracovního postupu a jeho dodržování všemi zaměstnanci

Pracovní efektivita ve firmě je založena na systému **5ti směrů pro spokojenost zákazníka**, která obsahuje metody a zásady, jak dosáhnout provozní dokonalosti. Systém 5 os byl vytvořen, aby bylo neustále dosahováno spokojenosti zákazníků díky úrovni kvality, výdajů a dodacích lhůt. Cílem komplexní kvality je plná spokojenost zákazníka. Schématické zobrazení viz obrázek č. 2.

Hlavním cílem *totální kvality* je plná spokojenost zákazníka a schopnost předvídat jejich očekávání. Pro dosažení totální kvality je nezbytné, aby byla aplikována všemi členy organizace.

Ve firmě je zavedena univerzální organizace *neustálé inovace*, která je založená na plynulých procesních a výrobních technologiích a projektových týmech.

Firma se snaží dosáhnout plné *spolupráce se svými dodavateli* vzhledem k vzájemné výhodnosti pro obě strany, spolupráci upevňovat a udržovat dlouhodobé vztahy, které povedou ke zlepšování kvality.

*Výrobní systém Valeo (VPS)* lze nazývat systémem „plynulého tahu“, jelikož je jeho podstatou odstranění neproduktivních operací, okamžitá reakce při výskytu nekvalitního produktu a pružnost výrobních zdrojů.

Firma se soustředí na plné využívání kvalifikací *zaměstnanců*, jejich pracovní rozvoj a zapojení do procesu kvality.



Obr. č. 2: Provázanost 5 os ve firmě Valeo Compressors [8]

**QRQC** přispívá ke zlepšování kvality ve firmě, jelikož neustále informuje pracovníky o stavu chodu výroby. QRQC definuje priority a přiděluje odpovědnosti.

QRQC je založeno na:

- Rychlé odezvě na vzniklou vadu
- Realizování ve všech činnostech, aby naplňovalo strategii 5 os

Při dosažení určité míry neshody na výrobní lince, kompetentní pracovník zaznamená skutečnost na QRQC desku a zapíše neshodu jasně a srozumitelně dle předepsaného formuláře (datum, problém, řešení problému, kdo problém řešil a jak, příslušné podpisy).

Tento systém zaručuje přehlednost a systematičnost v řešení problémů.

Firma využívá **vizuálního managementu**, jelikož 60% všech informací je přijímáno zrakem. Každý zaměstnanec musí na první pohled poznat, co je normální a co abnormální. Využívá se barevných označení, světelných signalizací, atd. Příkladem může být světelná signalizaci při vložení nesprávného komponentu do výrobku.

Ve firmě jsou realizovány **podnikové standardy**, aby byly co nejlépe uspokojeny potřeby zákazníků. Zákazníci této firmy – automobilky – mají neustále větší požadavky na kvalitu.

Valeo Compressors a jeho dodavatelé se proto musí snažit uspokojovat očekávání, aby se zařadili mezi nejlepší producenty ve svém oboru.

Při výběru nejlepšího dodavatele firma užívá tři nástroje vyhodnocování kvality.

- Výběrový proces
- Vyhodnocovací systém
- Neustálé zdokonalování

*Výběrový proces* je založený na schopnosti vyhodnocování kvalitního dodavatele (the Supplier Quality Aptitude Evaluation (SQAE)). *Vyhodnocovací systém* je kvalifikační systém pro dodavatelské procesy a produkty. Valeo požaduje, aby se všichni jeho dodavatelé snažili o *neustálé zlepšování kvality*. Systém zaručení kvality dodavatele (the Supplier Quality Assurance) je užíván k monitorování pokračujícího zlepšování jejich výkonu.

Valeo Compressors získalo **certifikát ISO TS 16 949**. Certifikát je zaměřen na požadavky automobilového průmyslu ve smyslu systémů kvality. Tímto certifikátem Valeo prokazuje, že splňuje obsah normy ISO 9001 a další požadavky.



## **5 Výdaje vztahující se ke kvalitě ve firmě Valeo Compressors a práce s nimi**

### **5.1 Popis současného stavu**

Ve firmě Valeo Compressors jsou výdaje vztahující se ke kvalitě děleny do čtyř základních skupin, se kterými se podrobně pracuje a které jsou detailně sledovány. Výdaje jsou označeny jako „přímé výdaje vztahující se ke kvalitě“. Tato skupina se váže především na konkrétní výdaje spojené se samotnou výrobou, a proto bývají snadněji uchopitelné a kvantifikovatelné.

Ostatní výdaje, které spadají do kvality, mají charakter výdajů těžko identifikovatelných a vyčíslitelných. Výdaje jsou zahrnuty do „režijních výdajů vztahujících se ke kvalitě“. Režijní výdaje se dále nesledují ve smyslu analýzy dat a vyhodnocování. Hlavní zřetel se bere především na přímé výdaje.

#### **5.1.1 Vysvětlení potřebných pojmů spojených s výdaji, které se vztahují ke kvalitě ve firmě**

Odpad (scrap)

- Všechny části nebo komponenty vyřazené během produkce z důvodu nekvality

Přepracování (rework)

- Třídění, opracovávání, vylepšování (upravování)

C1/C2/C3 incidents

- Vyjádření místa, ve kterém vznikla reklamáce
  - o C1 – vada zjištěná po odhlášení kompresoru
  - o C1-WR – vada zjištěná u konečného zákazníka (reklamáce z „pole“)
  - o C2 – vada zjištěná po uvolnění vstupní kontrolou
  - o C3 – vada zjištěná při vstupní kontrole



- Výdaje na dopravu jiné divizi
- Výdaje na dopravu zaviněním dodavatele

Výdaje na mimořádnou dopravu mohou být sníženy o položky, které vyjadřují potenciální vrácení transakce od dodavatele či zákazníka.

*Reklamace* (warranty costs) vyjadřují výdaje spojené se zárukou, kterou firma Valeo Compressors garantuje.

### **Režijní výdaje vztahující se ke kvalitě**

Režijní výdaje vztahující se ke kvalitě jsou vybrané položky z účtové osnovy, které jsou vztaheny na oblast kvality. S režijními výdaji se nepracuje tak podrobně jako s přímými výdaji a řadí se do rozpočtové oblasti.

Problémem těchto výdajů je fakt, že ne všechny spadají do oblasti výdajů vztahujících se ke kvalitě. Příkladem toho je ukázkový výčet (níže), kde se objevují i výdajové položky, které s danou problematikou přímo nesouvisí (kurzívou).

Příklady režijních výdajů, které se vztahují ke kvalitě:

- Materiál pro údržbu včetně náhradních dílů
- *Spotřeba obalů*
- Externí analýza materiálů
- *Pracovní oděvy a ochranné pomůcky*
- Oprava nástrojů
- Externí konzultace, auditorské služby, atd.

### **Hrubé a čisté výdaje vztahující se ke kvalitě**

Další způsob dělení výdajů vztahujících se ke kvalitě je dělení na „hrubé a čisté výdaje vztahující se ke kvalitě“.

*Hrubé výdaje vztahující se ke kvalitě* jsou sumárním vyjádřením výdajů bez korekce. Korekce je spojena s vrácenou transakcí od dodavatele, kterou lze v určitých případech uplatnit a tím výdaje snížit.

Do hrubých výdajů se zahrnuje:

- Odpad
- Přepřacování/Třídění
- C1/C2/C3 incidents
- Logistické výdaje
- Záruční výdaje
- Výdaje na demontáž výrobků

Zdroj informací o *odpadu* je informační systém SAP, který sdružuje data z různých částí podniku:

- Montáž (assembly)
- Obrábění (machining)
- Kvalita (quality)

Zdroj informací o *přepřacování/Třídění* jsou faktury. Výdaje mohou být přefakturovány dodavateli (reklamovány u dodavatele), avšak pouze pokud je vada prokazatelně na straně dodavatele. Částky, které jsou dodavateli vráceny, pak tvoří korekci.

Zdrojem informací o *C1/C2/C3 incidents* je PQA (Purchase Quality Assurance – zaručení kvality nákupu), což je pracovní tým ve firmě, který se zabývá kvalitou materiálu. Tyto výdaje mohou být přefakturovány dodavateli (reklamovány u dodavatele). Částky, které jsou dodavateli vráceny, tvoří korekci.

Zdrojem informací o *logistických výdajích* je oddělení logistiky. Tyto výdaje mohou být přefakturovány dodavateli (reklamovány u dodavatele) pouze, jestliže jsou chybou dodavatele. Částky, které jsou dodavateli vráceny, tvoří korekci.

Zdrojem informací o *záručních výdajích* jsou faktury od zákazníka.

Zdrojem informací o *výdajích na demontáž* jsou informace ze zóny demontáže. V zóně demontáže se sledují výdaje promrhaného procesu (cost of wasted process), které úzce souvisí s přidanou hodnotou posledního procesu (value added last process). Znamená to, že práce,

kteřá se udělala navíc v důsledku nekvality před tím, než byl kompresor prodán, je zbytečná. Tato hodnota se načítá a obsahuje materiál, práci, další položky.

### **Čisté výdaje vztahující se ke kvalitě**

Čisté výdaje vztahující se ke kvalitě jsou definovány jako očištěné „hrubé výdaje vztahující se ke kvalitě“ o „vrácené transakce od dodavatele (korekce)“.

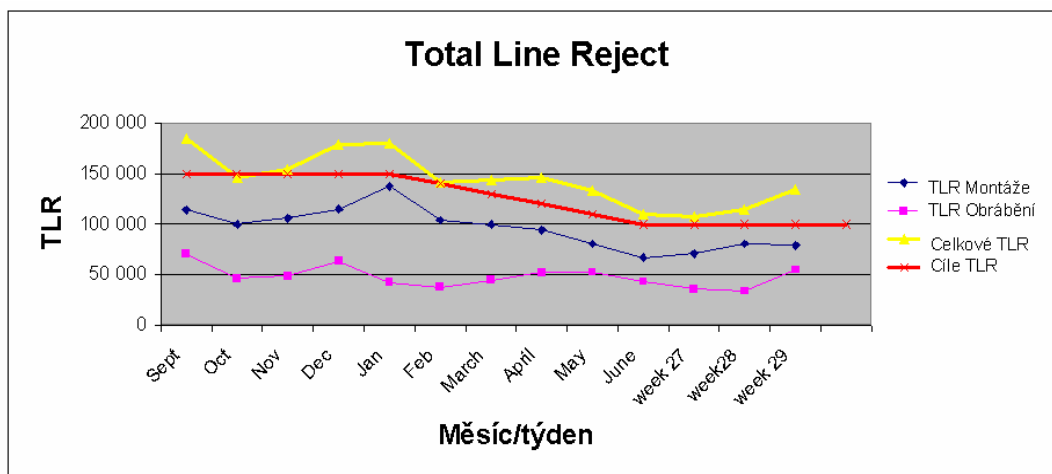
### **5.1.3 Zpracování a vyhodnocování informací o výdajích vztahujících se ke kvalitě ve firmě**

Zpracování a vyhodnocování informací o výdajích vztahujících se ke kvalitě je důležité z důvodu sledování a odhalování slabých míst v procesu (chybná výrobní linka, nekvalitní materiál, atd.) a nalezení možností a příležitostí ke zlepšování. Při sledování položek v čase je možné sledovat trendy jednotlivých druhů výdajů a jejich jednotlivých položek.

Informace se dostávají do systému managementu jakosti firmy z různých míst organizace prostřednictvím formulářů (např. matice autokvality), ústním podáním, programem SAP, atd. Data se zaznamenávají denně. Vyhodnocení probíhá každý týden a ihned se dostává do rukou vedení, které na základně předložených informací rozhoduje o řešení nejzávažnějších problémů.

Týdenní vyhodnocení výdajů vztahujících se ke kvalitě je rozděleno na dvě části dle místa vzniku výdajů (montáž a obrábění). V rámci každého pracoviště je zpracována tabulka a graf. Graf znázorňuje na ose x druhy dílů, z kterých se skládá kompresor, a na ose y objem neshod v ppm (počet neshodných kusů na milion). Tabulka vychází z Paretovy analýzy. Vybírá se zde 5 nejzávažnějších problémů daného období a stanovuje se, pokud je to možné, jejich příčina.

Týdenní vyhodnocení dat se porovnává v delším časovém horizontu a sledují se trendy. Sledování trendů je znázorněno na obrázku (Obrázek . č.3: Graf sledování trendů).



Obr. č. 3: Graf sledování trendů

## 5.2 Posouzení možného doplnění sledovaných položek a monitorování výdajů vztahujících se ke kvalitě

### 5.2.1 Posouzení možného doplnění sledovaných položek

Při identifikaci a třídění položek byly užity přímé výdaje vztahující se ke kvalitě a režijní výdaje vztahující se ke kvalitě, které firma identifikuje a účtovací osnova (účtovací osnova a režijní výdaje spolu částečně korespondují). Do identifikace jsou tedy zahrnuty i výdaje, které firma nevztahuje k výdajům vztahujícím se ke kvalitě, přestože se v ní objevují. V rámci režijních výdajů nejsou užity v identifikaci všechny položky, jelikož řada z nich nespadá do oblasti kvality. Pro zhodnocení výdajových položek, které se vztahují ke kvalitě ve firmě, byl použit výčet z kapitoly č. 3.

Při porovnání dělení výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě a dle teorie se ukazuje, že způsob dělení je značně rozlišný. Valeo Compressors dělí výdaje vlastním způsobem a zabývá se z velké části základním dělením přímých výdajů vztahujících se ke kvalitě, které jsou relativně snadno kvantifikované. Režijní položky jsou stavěny do pozadí.

#### Podskupiny výdajů vztahujících se ke kvalitě, které nejsou ve firmě zastoupeny žádnými druhy výdajů

Zde jsou uvedeny podskupiny výdajů vztahující se ke kvalitě, které ve firmě nejsou vůbec identifikovány (při posouzení byl užit výčet výdajů z kapitoly č. 3).

#### *V rámci interních vad*

- Výdaje vztahující se k vadám návrhu a vývoje

Vzhledem k charakteru firmy se tyto výdaje nesledují. Firma se nezabývá vývojem produktů, jelikož je divizí výrobní.

#### *V rámci externích vad*

- Výdaje z titulu ztracených příležitostí

Firma nezahrnuje do výdajů vztahujících se ke kvalitě výdaje z titulu ztracených příležitostí jako jsou slevy z cen výrobků a služeb, ztráty vznikající při stahování vadných výrobků z trhu, výdaje na hledání náhradních odběratelů, atd. Vzhledem k charakteru firmy a výrobkům, které se zde vyrábí, by byl problém tento typ položek identifikovat.

#### *V rámci výdajů na hodnocení*

- Výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení

Tento soubor výdajů v sobě zahrnuje výdaje na rozborů výsledků měření a vyhodnocování. Ve firmě Valeo Compressors se rozborů v rámci jakosti provádí, tudíž by bylo vhodné separovat je a vyjádřit jako samostatné výdaje vztahující se ke kvalitě.

#### *V rámci výdajů na prevenci*

- Výdaje na management jakosti návrhu a vývoje
- Výdaje na management jakosti při realizaci výrobků a služeb
- Výdaje na procesy zlepšování

Z výdajů na prevenci by bylo vhodné zaměřit se především na „výdaje na procesy zlepšování“. Tento typ výdajů v sobě zahrnuje výdaje na preventivní opatření, výdaje na výzkum a vývoj, atd. Ve firmě se samozřejmě procesy, které vyvolávají výdaje tohoto typu, objevují, ale jsou rozptýleny ve výdajích jiného charakteru – jsou tedy skryté.

## **Čitelné položky**

Do čitelných výdajů vztahujících se ke kvalitě lze zahrnout položky, které se vyskytují v účetním rozvrhu a jsou snadno odhalitelné. Vzhledem k tomu, že jsou obsaženy v účetní osnově (nejsou skryté), manipulace s nimi není příliš náročná.

Výdaje, které jsou uvedené pouze v účtové osnově a firma je nezahrnuje do výdajů vztahujících se ke kvalitě (přestože do této oblasti spadají), jsou uvedeny v následujícím výčtu:

- Rozdíl zjištěný při fyzické inventuře
- Poplatky obchodnímu soudu (soudní poplatky)
- Smluvní (ostatní) pokuty a penále (z důvodu nedodržení dodacích termínů)
- Náklady na materiálovou záměnu
- Nedobytné pohledávky

Rozdíl zjištěný při fyzické inventuře a náklady na materiálovou záměnu se mohou řadit do skupiny výdajů „Interní vady (další výdaje)“. Poplatky obchodnímu soudu a smluvní pokuty a penále se mohou řadit do skupiny výdajů „Externí vady (výdaje vztahující se k nespokojenosti zákazníka)“. Nedobytné pohledávky by mohli být ve skupině výdajů „Promrhané investice a příležitosti“.

## **Skryté položky**

Ve skrytých položkách jsou uvedeny příklady výdajů, které by se měly promítnout do identifikace výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě Valeo Compressors a sledovat vzhledem k charakteru této firmy. Následující výčet obsahuje položky, které by bylo vhodné sledovat ve firmě Valeo Compressors. Výčet není úplný - představuje pouze počáteční návrh výdajů vztahujících se ke kvalitě, které zatím nejsou sledovány individuálně.

Výdaje v rámci „Interních vad“:

- Výdaje na procesy řízení neshodných výrobků (vzniklé při výrobě a poskytování služby)
- Výdaje na nutné analýzy příčin vzniku vad (další výdaje na interní vady)



Výdaje v rámci „Výdajů na hodnocení“:

- Výdaje na procesy výstupní, vstupní, výrobní kontroly, kontroly pomocného nářadí, materiálů, nářadí, atd. (výdaje na interní procesy posuzování shody)
- Výdaje na tvorbu a inovaci programového vybavení pro počítačovou podporu měření a vyhodnocování dat (výdaje na interní procesy posuzování shody)
- Výdaje na provoz laboratoří, zkušeben, atd. (výdaje na interní procesy posuzování shody)
- Výdaje na rozборы výsledků měření a vyhodnocování příslušných dat (výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení)
- Výdaje na nákup měřících a monitorovacích zařízení, včetně výdajů na jejich instalaci a oživení (výdaje na nákup a údržbu měřících zařízení)
- Výdaje na procesy průběžné kontroly stavu zásob v organizaci (další výdaje na hodnocení)
- Výdaje na realizaci měření v systémech managementu (další výdaje na hodnocení)

V rámci „Výdajů na prevenci“:

- Výdaje na činnost všech organizačních článků, jako výdaje na útvar řízení kvality, osobní výdaje na představitele vedení, výdaje na činnost rad kvality, apod. (výdaje na organizaci a správu managementu jakosti)
- Výdaje na opatření k nápravě (výdaje na procesy zlepšování)
- Výdaje na preventivní opatření (výdaje na procesy zlepšování)
- Výdaje na realizaci motivačních programů orientovaných na kvalitu a zlepšování výkonnosti v organizaci (další výdaje na prevenci)

V rámci „Výdajů na promrhané investice a příležitosti“:

- Výdaje vztahující se na zrušení objednaných nákupů od dodavatelů
- Ztráty v důsledku krádeží
- Ztráty z nečinnosti lidí i technických zařízení, způsobené čekáním na to, až budou procesy uvedeny do shodného stavu

### ***Příklad identifikace skrytých výdajů vztahujících se ke kvalitě***

Výdaje, které je třeba identifikovat, jsou výdaje na nákup měřících a monitorovacích zařízení, včetně výdajů na jejich instalaci a oživení. Možný zdroj informací, při odhalování skryté položky, je v tomto případě v účtovací osnova.

Hodnotu zařízení je možné vyhledat v následujících účtech, ve kterých se položka vyskytuje bez určení, že jde o výdaj vztahující se ke kvalitě.

- Pořízení strojů a zařízení
- Pořízení nástroje
- Samostatné movité věci a soubory věcí
- Drobný hmotný majetek do 40 000, -
- Ostatní dlouhodobý hmotný majetek

Jestliže instalace nebyla zahrnuta do pořizovací ceny zařízení a bylo při ní využito služeb externí firmy, může být dalším zdrojem výdajů následující účet.

- Ostatní služby – nákladový účet

Vzhledem k tomu, že instalaci a oživení mohli vykonat zaměstnanci firmy, by bylo vhodné do zdroje informací o položce zahrnout i příslušný poměr mzdových výdajů.

- Mzdové výdaje – nákladový účet

*Další možné zdroje při identifikaci individuálních druhů výdajů vztahujících se ke kvalitě::*

- Výdaje vztahující se k výpočetní technice (pořizovací cena, provoz, atd.) – nákladový účet
- Výdaje vztahující se k měřícím přístrojům (pořizovací cena, provoz, atd.) – nákladový účet
- Výdaje na provoz příslušným prostor – nákladový účet
- Cena materiálů (pomocné, provozní, atd.) – nákladový účet
- Režijní výdaje (spotřeba energie, pohonné hmoty, atd.) – nákladový účet, atd.

Při sledování výdajů vztahujících se ke kvalitě je důležité vyhledat ty, které způsobují **největší ztráty a zjistit jejich zdroje**. Možný nástroj pro posuzování výdajů z hlediska jejich závažnosti

je Paretova analýza. Firma si musí vytvořit svůj vlastní postup, který bude vyhovovat jejím specifickým potřebám.

Následující text je věnován názornému postupu při vyhledávání neproduktivních výdajů.

1. Identifikace části podniku, kde se vyskytuje největší podíl výdajů vztahujících se ke kvalitě (např. výdaje na interní vady)
2. Výběr produktu, který se nejvíce podílí na neproduktivním výdaji této části podniku
3. Identifikace pracoviště, které v rámci tohoto produktu, vytváří nejvíce výdajů na interní vady, atd.

### **5.3.2 Monitorování výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě**

Při posouzení výdajů vztahujících se ke kvalitě, u kterého bylo využito výčtu výdajových položek z kapitoly č. 3, lze výdaje ve firmě rozdělit do následujících skupin.

Skupiny výdajů vztahujících se ke kvalitě u výrobce:

- Interní vady
- Externí vady
- Výdaje na hodnocení
- Výdaje na prevenci
- Promrhané investice a příležitosti
- Škody na prostředí

Ve firmě je zastoupeno všech šest skupin výdajů vztahujících se k jakosti. Vhodným modelem by mohla být kombinace modelu COPQ a PAF, která zahrnuje všech šest skupin.

Výběr vhodného modelu při monitorování výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě je však druhotnou záležitostí vzhledem k tomu, že každá firma je individuální a má specifické vlastnosti a potřeby. Důležité je zaměřit se na vhodné výdajové položky, které se vztahují ke kvalitě, a posoudit jejich významnost. Významné výdajové položky je třeba sledovat a dále s nimi pracovat tak, aby docházelo k jejich redukci.

## Závěr

Práce se zabývá hodnocením kvality v podniku Valeo Compressors, způsoby (metodami) zjišťování výdajových položek, které se vztahují ke kvalitě, a samotnými výdaji vztahujícími se ke kvalitě.

Ve firmě existuje propracovaný systém managementu jakosti, který se odvíjí od podnikových standardů a norem ISO. Důraz je zde kladen především na komplexní kvalitu, která je tvořena interakcí řady dalších faktorů, jejíž existence je nezbytná pro spokojenost zákazníků s produkty firmy Valeo Compressors.

Hlavní váha práce spočívá v kapitole č. 5 (Výdaje vztahující se ke kvalitě ve firmě Valeo Compressors a práce s nimi), která se zabývá posouzením výdajů vztahujících se ke kvalitě ve firmě, způsoby jejich sledování a možným návrhem na zlepšení. Podnikové třídění výdajů je pojímáno dle potřeb systému kvality a závažnosti jednotlivých výdajových položek z hlediska finanční náročnosti, potřeb výrobní linky, relevantních informací pro vedení, atd. Firma sleduje výdajové položky specifickým způsobem na základě svých požadavků. Z posouzením teoretické části práce a části, která se zabývá firmou, vyplývají informace, které je možné použít k rozšíření sledovaných výdajových položek vztahujících se ke kvalitě (popřípadě k lepšímu sledování těchto výdajů).

## Literatura

- [1] *e-ISO* [online]. c2007. <http://www.eiso.cz/informacni-servis/eiso-slovník/>
- [2] FREHR, Hans-Ulrich. *Total Quality Management*. 1. vyd. Brno: UNIS publishing, 1995, ISBN 3-446-17135-5
- [3] *ISO - certifikace systémů řízení* [online]. c2007. <http://www.iso.cz/qs9000.html>
- [4] JANEČEK, Zdeněk. *Jakost – potřeba moderního člověka*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01687-4
- [5] MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. VŠE Praha: VICTORIA Publishing, 1992, ISBN 80-85605-38-4
- [6] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-110-0
- [7] NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří, TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-071-6
- [8] *Valeo Compressors* [online]. c2007. <http://www.valeohumpolec.cz/index.php?a=obsah/cs/32.php&nid=32>
- [9] *Valeo: global automotive supplier* [online]. c2007. <http://www.valeo.com/automotive-supplier/Jahia/pid/1090>
- [10] VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0194-4

## Obrázky

Obr. č. 1: Etapy finančního měření v systémech managementu jakosti

Obr. č. 2: Provázanost 5 os ve firmě Valeo Compressors

Obr. č. 3: Graf sledování trendů