

Analýza nákladů na řízení kvality ve společnosti Aliachem a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla

Lenka Ševčáková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

PODKLAD PRO ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
ŠEVČÁKOVÁ Lenka	Kříby 4708; Zlín	M024686

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Analýza nákladů na řízení kvality ve společnosti Aliachem a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Boris Popesko, Ph.D.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Zpracujte literární rešerši orientovanou na oblast nákladů a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.
2. Proved'te analýzu struktury nákladů celého podniku.
3. Zpracujte analýzu podnikových procesů s akcentem na proces řízení kvality.
4. Navrhněte analýzu nákladů podnikových procesů se zaměřením na proces řízení kvality.
5. Formulujte na základě provedených analýz závěry a doporučení pro firmu Aliachem a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Monografie:

JANOUT, J. Náklady a hospodárnost podniku. 1.vyd. Praha : SNTL-Nakladatelství technické literatury, 1989. ISBN 80-03-00127-7

SCHROLL, R., BÁČA, J., JANOUT, J. Kontrola nákladů, kalkulace a rozpočetnictví v průmyslu. 1. vyd. Praha: SNTL-Nakladatelství technické literatury, 1983. (bez ISBN)

HRADECKÝ, M., KRÁL, B. Řízení režijních nákladů. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995.

ISBN 80-7175-025-5

SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2., přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6

MACÍK, K. Účetnictví pro manažerskou praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-914-4

HURTA, J., BÍLEK, L., POPESKO, B. Manažerské účetnictví. 4. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-094-4

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-955-1

PODPIS

VEDOUcíHO

PRÁCE:

DATUM:

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Téma mé bakalářské práce je analýza nákladů na řízení kvality ve společnosti Aliachem a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla. V literární části jsou uvedena východiska pro analytickou část. V analytické části je nejdříve krátce představena společnost Fatra, následuje podrobná analýza celkových nákladů i nákladů na kvalitu, odhalení nedostatků v řízení nákladů s návrhy na jejich zlepšení. Bakalářská práce končí doporučením pro vedení společnosti.

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of my bachelor thesis is the analysis of the quality management cost in the company Aliachem Inc. Fatra plant. Theoretical starting points of costs are mentioned in the first part. The analysis part starts with the brief introduction of the Fatra plant followed by a detailed cost analysis and quality cost analysis, insufficient cost management exposures and cost management improvements proposals. This bachelor thesis ends with my recommendation for the company management.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Borisovi Popeskovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat mému konzultantovi Ing. Petru Hromadníkovi za jeho konstruktivní připomínky, které byly velkým přínosem pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 NÁKLADY.....	10
1.1 OBSAH POJMU NÁKLADŮ	10
1.2 PROCESNÍ POJEM NÁKLADŮ	10
2 NÁKLADY, VÝNOSY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PODNIKU	12
2.1 NÁKLADY.....	12
2.2 VÝNOSY	12
2.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	12
3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	13
3.1 DRUHOVÉ TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ	13
3.2 ÚČELOVÉ TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ.....	13
3.2.1 Třídění nákladů podle útvarů	14
3.2.2 Třídění nákladů podle výkonů	14
3.3 NÁKLADY PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH OBJEMU VÝROBY	14
3.4 NÁKLADY PODLE PŮVODU SPOTŘEBOVANÝCH VSTUPŮ	16
3.5 NÁKLADY PODLE PODNIKOVÝCH FUNKCÍ	16
3.6 DALŠÍ KATEGORIE NÁKLADŮ.....	17
3.6.1 Přírůstkové náklady.....	17
3.6.2 Oportunitní (alternativní) náklad	17
4 EVIDENCE NÁKLADŮ.....	18
4.1 FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ.....	18
4.2 NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ.....	18
4.3 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	18
5 PODNIKOVÉ PROCESY A JEJICH ŘÍZENÍ.....	20
5.1 PROCES	21
5.2 IDENTIFIKACE PROCESŮ.....	22
5.3 ŘÍZENÍ KVALITY	22
5.3.1 Normy ISO řady 9000	22
5.3.2 Koncepce TQM (Total Quality Management).....	23
6 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ NA KVALITU	24
6.1 METODA ABC.....	24
6.1.1 Pět etap tvorby ABC modelu	24

7	PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ A KONTROLA	27
7.1	PLÁNOVÁNÍ JEDNICOVÝCH NÁKLADŮ.....	27
7.2	PLÁNOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ.....	27
7.3	KALKULACE NÁKLADŮ.....	28
7.3.1	Všeobecný kalkulační vzorec.....	28
7.4	ROZPOČTY.....	29
8	SHRNUTÍ.....	30
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	31
9	CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	32
10	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	33
10.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU	33
10.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	34
10.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
10.4	ŘÍZENÍ KVALITY	35
10.5	STRATEGIE SPOLEČNOSTI	35
11	ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU	36
11.1	VÝVOJ CELKOVÝCH NÁKLADŮ	36
11.2	ANALÝZA DRUHOVÉHO TRÍDĚNÍ NÁKLADŮ	38
12	ANALÝZA PODNIKOVÝCH PROCESŮ	40
12.1	ŘÍZENÍ KVALITY	41
12.1.1	Koncepce TQM.....	41
13	ANALÝZA NÁKLADŮ NA KVALITU.....	43
13.1	VÝVOJ NÁKLADŮ NA KVALITU	43
13.2	ANALÝZA DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA KVALITU	44
13.2.1	Model PAF	44
13.2.2	Řízení pomocí modelu procesních nákladů	47
13.2.3	Řízení nákladů pomocí metody ABC	49
14	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	51
	ZÁVĚR.....	54
	RESUME	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

V dnešním konkurenčním prostředí musí každý podnik využívat veškeré dostupné prostředky, které mu pomohou udržet se na trhu, a které mu zabezpečí prosperující podnikání. Subjekt vstupuje do podnikání s jasnými cíli. Ty se dají ve zkratce shrnout do základních ekonomických problémů: vědět co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět. Splnění těchto cílů však k prosperitě nestačí. Podnik se musí v první řadě dobře řídit. Pro mnohá rozhodnutí je důležité řízení nákladů. A tím se dostávám k jádru práce.

Náklady patří mezi nejdůležitější charakteristiky hospodaření podniku. Jsou jedním z faktorů, díky kterým se management podniku dozvídá o svých výsledcích. Náklady totiž představují peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Proto se stalo řízení nákladů jednou z hlavních činností manažerů.

Vliv nákladů na prosperitu podnikání je evidentní. Ale nejen náklady jsou důležité. Velmi důležitou složkou prosperity je i kvalita. V dnešním tržním prostředí se žádná společnost neprosadí bez kvalitních produktů. Proto je nutné hlídat, aby snižování nákladů nemělo negativní vliv na kvalitu.

Úkolem bakalářské práce je vypracovat teoretickou přípravu pro samotnou analýzu nákladů, která se bude dotýkat hlavně nákladů na kvalitu, jejich řízení a efektivnosti a také řízení procesů ve firmě s důrazem na proces řízení kvality. Nakonec na základě zpracované analýzy vyslovit doporučení pro společnost Aliachem a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

Náklady podniku je možné charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku. [10, s. 33]

Účelnost zachycená v definici je podstatným rysem nákladů. Vyjadřuje obecnou podmínku, která vyžaduje, aby vynaložení ekonomických zdrojů bylo racionální a přiměřené výsledku činnosti, tzn. hospodárně.

Náklady vznikají v souvislosti se zhotovováním jednotlivých druhů finálních výkonů podniku, a to v určitém množství a sortimentu. Cílevědomost vynakládání nákladů představuje nejvyšší formu účelovosti, která zahrnuje i odpovídající míru racionality. Lze ji v nejobecnější podobě posuzovat na základě vztahu mezi rozsahem vynaložené výše nákladů na jedné straně a rozsahem získaných výsledků v podobě příslušného druhu a množství konečných výkonů na straně druhé. [3, s. 13]

1.1 Obsah pojmu nákladů

Můžeme rozlišit tři základní složky obsahu pojmu nákladů:

1. zahrnuje prostředky a práci jako vstupní výrobní činitele: jsou podmínkou a předpokladem uskutečnění nákladového procesu;
2. zahrnuje proces vynaložení prostředků a práce; zdůrazňuje se v něm spojení a kombinace výrobních činitelů jako způsob jejich technologické transformace v konečné finální výkony. Výkony podniku jsou nositeli nákladů;
3. určuje i znak účelovosti, v němž je vyjádřena cílevědomost celého procesu, směřující k získání určitých druhů a množství konečných finálních výkonů, které uspokojují potřeby v navazujících procesech v okolí. [7]

1.2 Procesní pojem nákladů

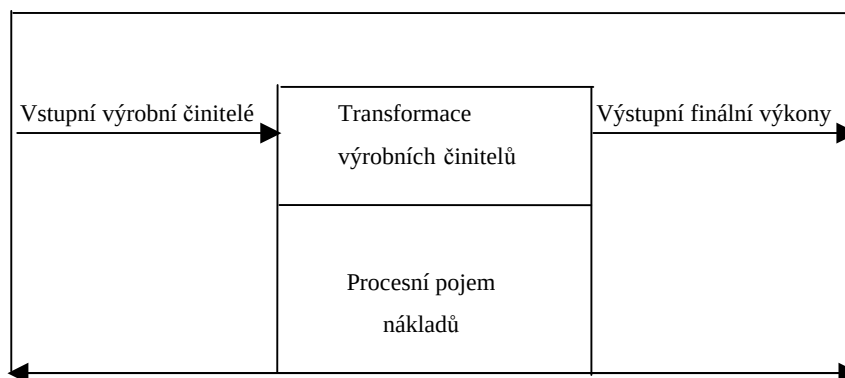
Obecně lze průběh nákladů vymezit třemi základními momenty:

1. vstupy v podobě hodnotově vyjádřeného spotřebovaného množství jednotlivých druhů výrobních činitelů,
2. vlastní technologická transformace a s ní spojený hodnototvorný proces,

3. konečné výstupy v podobě hodnotově vyjádřeného množství jednotlivých druhů finálních výkonů.

V této elementární podobě lze průběh nákladů znázornit schematicky (Obr. 1).

Vyčleněný výrobní proces



Ob

r. 1. Složky procesního pojmu nákladů [3, s.15]

Pojem nákladů je spojen s celým procesem zhotovování výrobků probíhajícím v čase. Má procesní charakter. [3, s. 15]

2 NÁKLADY, VÝNOSY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PODNIKU

V předchozí části byly definovány náklady. Vedle nákladů se však musí sledovat i výnosy a hospodářský výsledek plynoucí z rozdílu mezi výnosy a náklady. Proto se tato část zaměří na vysvětlení všech uvedených pojmů.

2.1 Náklady

Z první kapitoly vyplývá, že ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. [9, s. 73]

2.2 Výnosy

Výnosy podniku jsou peněžním ekvivalentem realizovaných výkonů podniku. Představují definitivní ověření účelovosti vynaložených nákladů, konečné uznání vlastní funkce podniku z hlediska vnějších kritérií.

Výnosy podniku se projevují v reálné peněžní podobě; peněžní prostředky, které tak podnik získává, jsou zdrojem financování potřeb podniku. [7]

2.3 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek podniku představuje v podstatě rozdíl mezi vynaloženými náklady a realizovanými výnosy. Vystupuje jako komplexní vyjádření konečné ekonomické efektivnosti činnosti podniku.

O jeho výši vždy rozhoduje na jedné straně výše realizované ceny, zahrnující v sobě určitou plánovanou rentabilitu, a na straně druhé výše nákladů vynaložených na zhotovení příslušných výrobků. [7]

3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu proto je usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění.

3.1 Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů vychází z výrobních faktorů – práce (osobní náklady), hmotný investiční majetek (odpisy), materiál (spotřeba materiálu a energie aj.). Toto třídění odpovídá na otázku co bylo spotřebováno.

Za základní nákladové druhy můžeme považovat:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- odpisy hmotného i nehmotného investičního majetku,
- finanční náklady (nákladové úroky aj.). [10, s. 34]

Nákladový druh se vyznačuje třemi znaky:

- je to náklad prvotní (vzniká stykem podniku s jeho okolím, např. spotřeba materiálu nebo s jeho zaměstnanci, např. mzdové náklady),
- je to náklad externí,
- je to náklad jednoduchý, tzn. že ho nelze dále členit. [2, s. 4]

Druhové třídění poskytuje údaje pro řadu podnikových rozborů. [10, s. 35]

3.2 Účelové třídění nákladů

Používá se dvojí třídění nákladů podle účelu – třídění podle útvarů a třídění podle výkonů. Vnitropodnikovým útvarem jsou střediska. Střediska jsou místně vymezené části podniku (např. slévárna, mechanická dílna atd.), které evidují náklady, za něž jsou zodpovědné (nákladová střediska) nebo i výnosy, resp. i zisk (hospodářská střediska). Pokud není podnik členěn na střediska (obvykle malé podniky), používá se pouze třídění nákladů podle výkonu, tj. kalkulační třídění.

3.2.1 Třídění nákladů podle útvarů

Třídění nákladů podle útvarů je sledováním nákladů podle středisek. Náklady, které lze přímo připočítat určitému nákladovému středisku, označujeme jako jednicové náklady střediska, náklady, které nelze připočítat přímo, ale pouze pomocí určitého klíče, označujeme jako režijní náklady střediska nebo též střediskové náklady. Odpovídá na otázku, kde náklady vznikl a kdo je odpovědný za jejich vznik. Obvykle se v podniku rozlišují režijní náklady materiálové, výrobní, správní a odbytové. Přehledem nákladů je rozpočet.

3.2.2 Třídění nákladů podle výkonů

Třídění nákladů podle výkonů (kalkulační třídění nákladů) zajišťuje zjišťování nákladů (obvykle i zisku) podle jednotlivých výrobků (resp. služeb), tj. podle tzv. nositelů nákladů. Umožňuje zjistit výnosnost výrobků a tím usměrňovat i strukturu výrobního programu. Rozlišuje dvě základní skupiny nákladů:

- a) jednicové (přímé) náklady – lze je hospodárně zjistit a přiřadit jednotlivým druhům výrobků
- b) režijní (nepřímé) náklady – jsou společně vynakládány na více druhů výrobků nebo na chod celého útvaru (dílny, provozu, podniku) a je nutné je na jednotlivé výrobky dovést pomocí různých přírážek.

Rozlišení jednicových a režijních nákladů má význam pro podrobnější informace o nákladech na výrobu a pro kalkulace nákladů na výrobky

Náklady kalkulační se liší od druhových nákladů v tom, že kalkulační náklady obsahují směsi různých nákladových druhů, čímž se vytvářejí položky režijní.

3.3 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby

Ze složitosti výrobního procesu plyne, že jednotlivé nákladové položky závisejí na objemu prováděných výkonů různě. V této souvislosti lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů: variabilní a fixní.

1) Variabilní – náklady, které se mění v závislosti na objemu produkce. Patří sem jednicové náklady a část režijních nákladů. Je třeba rozlišovat minimálně tři typy variabilních nákladů:

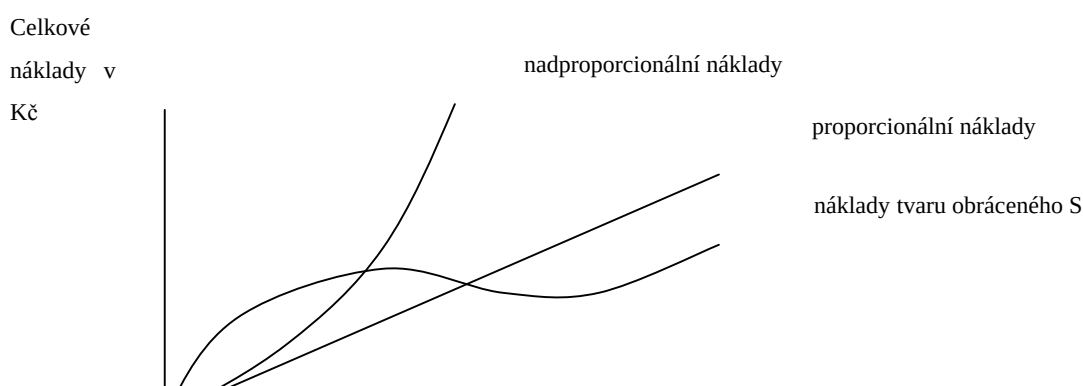
a) proporcionální náklady – závisí přímo úměrně na počtu prováděných výkonů, vyvíjejí se stejně rychle jako objem výroby. Jejich podíl, připadající na jednotku výkonu, je tedy konstantní. Příkladem jsou všechny náklady jednicové.

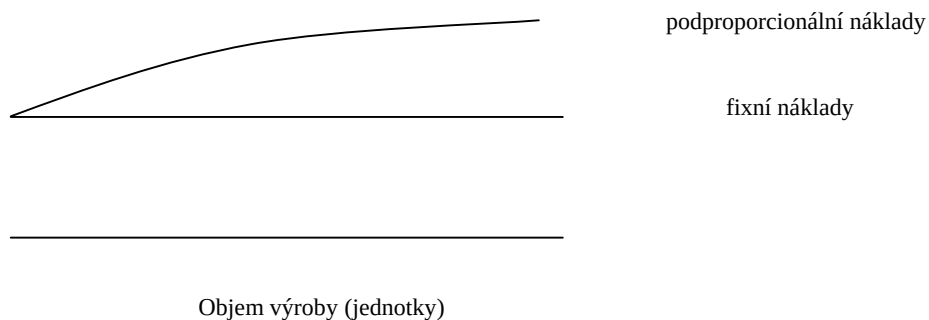
b) podproporcionální náklady – mohou růst v absolutní výši pomaleji než objem prováděných výkonů a jejich průměrný podíl na jednotku produkce bude tedy klesat. Příkladem jsou náklady na opravy a udržování strojního zařízení.

c) nadproporcionální náklady – mohou růst v absolutní výši rychleji než objem prováděných výkonů. Příkladem na ně je vzrůst mzdových nákladů při zajišťování zvýšeného objemu výkonů přesčasovou prací.

Kombinací uvedených možností vzniká nákladová funkce z počátku klesající, později rostoucí, má tvar obráceného písmene S.

2) Fixní – náklady, které zůstávají v určitém intervalu produkce neměnné i při změnách v objemu produkce. Jde zpravidla o náklady, určené k zajištění výrobního procesu. Tato skutečnost samozřejmě vede k požadavku maximálně využít danou kapacitu, kterou tyto náklady poskytují. [1, s. 17]





Obr. 2. Průběh celkových nákladů [10, s 38]

3.4 Náklady podle původu spotřebovaných vstupů

Spotřebované vstupy mohou pocházet z okolí podniku (např. spotřebovaný materiál, odpisy) a tyto náklady nazýváme **prvotní náklady** nebo též externí náklady. Druhou skupinou jsou **náklady druhotné** nebo též interní vznikající spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba páry nebo nářadí pro vlastní potřebu). Toto členění nákladů je důležité pro zúčtování nákladů mezi středisky. Vychází z něho nákladové účetnictví.

[10, s. 39]

3.5 Náklady podle podnikových funkcí

Obvykle se rozlišují náklady podle těchto hlavních podnikových funkcí:

- náklady na pořízení
- náklady na skladování,
- náklady na výrobu,
- náklady na správu,
- náklady na odbyt. [10, s. 39]

3.6 Další kategorie nákladů

3.6.1 Přírůstkové náklady

Jsou náklady vyvolané přírůstkem objemu výroby. Zvláštní formou přírůstkových nákladů jsou tzv. marginální náklady. Ty tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem výroby o jednu jednotku.

3.6.2 Oportunitní (alternativní) náklad

Je hodnota, která musí být obětována, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší možnou alternativu. Nazýváme je též náklady ušlých příležitostí.[10, s. 40]

4 EVIDENCE NÁKLADŮ

Evidenci nákladů v podniku zabezpečuje účetnictví podniku. To se obvykle člení na finanční, nákladové a manažerské účetnictví.

4.1 Finanční účetnictví

Finanční (základní, celopodnikové) účetnictví sleduje informace za podnik jako celek a je určeno především pro externí uživatele (např. daňové orgány, banky). Vedení finančního účetnictví je pro podnik povinné a jeho vedení musí respektovat zákonné předpisy, které se týkají zejména vztahů podniku k finančním úřadům z důvodů správného vykazování zdaňovaného základu.

Finanční účetnictví zachycuje globální stavové a tokové veličiny. Výsledkem jsou odpovídající bilance – rozvaha a účet zisků a ztrát (výsledovka), popř. výkaz cash flow. Pro potřebu sledování nákladů je nejdůležitější výsledovka. Je v ní uplatněno podrobnější druhové třídění. V oblasti nákladů zachycuje finanční účetnictví náklady v účtové třídě 5 Náklady. [9, s. 77]

4.2 Nákladové účetnictví

Nákladové (provozní, vnitropodnikové) účetnictví není na rozdíl od finančního účetnictví svazováno mimopodnikovou regulací. Tvoří jej soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně a které slouží především vnitropodnikovému řízení. [9, s. 78]

Důležitou podmínkou pro vznik vnitropodnikového účetnictví je organizační uspořádání podniku do logicky uzavřených hospodářských celků, tj. vnitropodnikových útvarů.

4.3 Manažerské účetnictví

Tradiční nákladové účetnictví přerostlo v účetnictví manažerské. Manažerské účetnictví slouží bezprostředně pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Jeho obsahem jsou na prvním místě náklady a jejich struktura.

Manažerské účetnictví využívá údajů finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, používá matematických aj. metod a postupů. Zajišťuje soustavnou kontrolu a poskytuje podklady pro manažerské rozhodování. [9, s. 78]

5 PODNIKOVÉ PROCESY A JEJICH ŘÍZENÍ

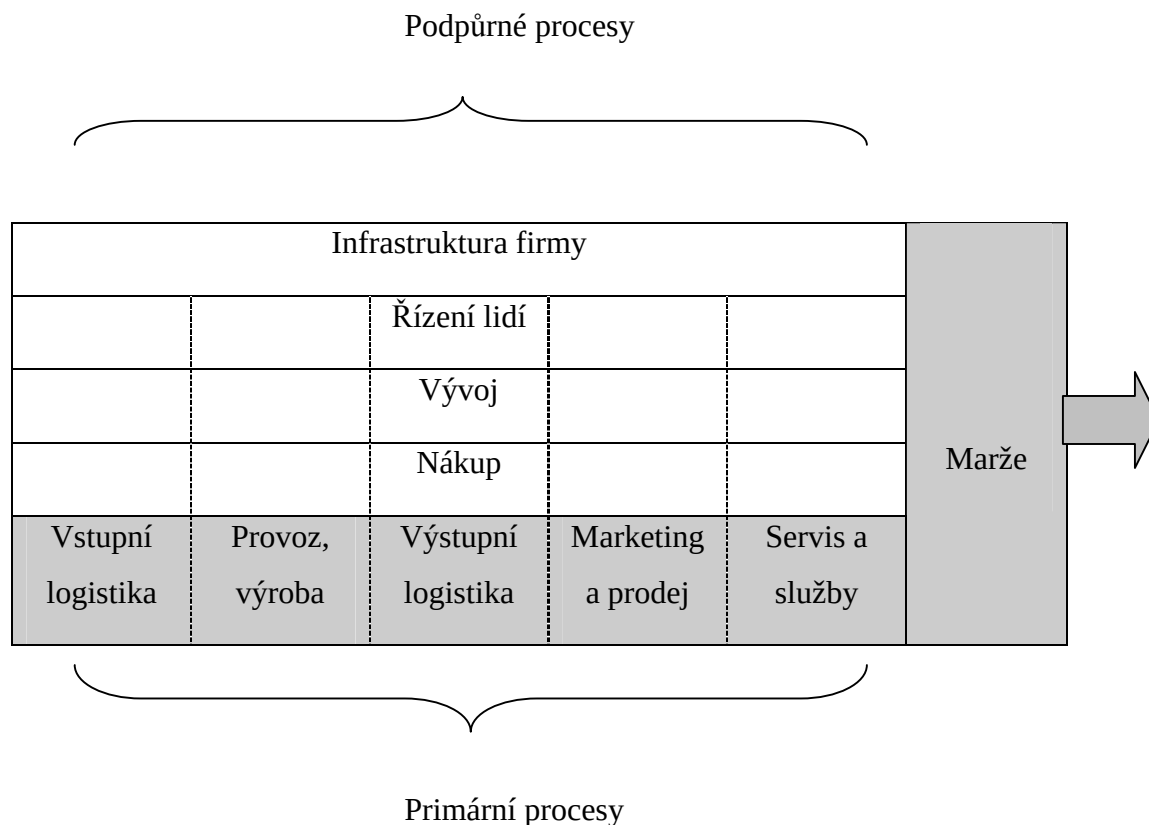
Management procesů nemá dlouho historii. Znalost procesního přístupu umožňuje managementu lépe pochopit děje, které ve firmě probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání, úroveň výsledků. [12, s 106]

Úsilí procesního řízení není zaměřeno na vnitřní funkce organizace, ale soustřeďuje se zejména na to, co vytváří a přidává hodnotu pro zákazníka. Procesní řízení se na organizaci nedívá jako na soubor funkcí, ale jako na soubor procesů. Stanovuje odpovědnost za jednotlivé procesy vlastníků procesů a snaží se procesy efektivně řídit pro dosažení co největší přidané hodnoty zákazníkovi.

Porter definoval devět strategických procesů jako základ k pochopení chování nákladů u specifických oborů podnikání, jako základ k identifikaci potencionálních zdrojů ke zlepšení, k diferenciaci, k odlišení se na trhu. Rozdělil těchto devět základních procesů do pěti primárních, hlavních, a čtyř sekundárních, podpůrných.

- primární procesy – procesy hlavní, jsou koloběhem získávání vstupů, přetváření je v produkty, odesílání produktů k zákazníkovi, prodávání a umíst'ování produktů na trhu a poskytování poprodejního servisu a služeb,

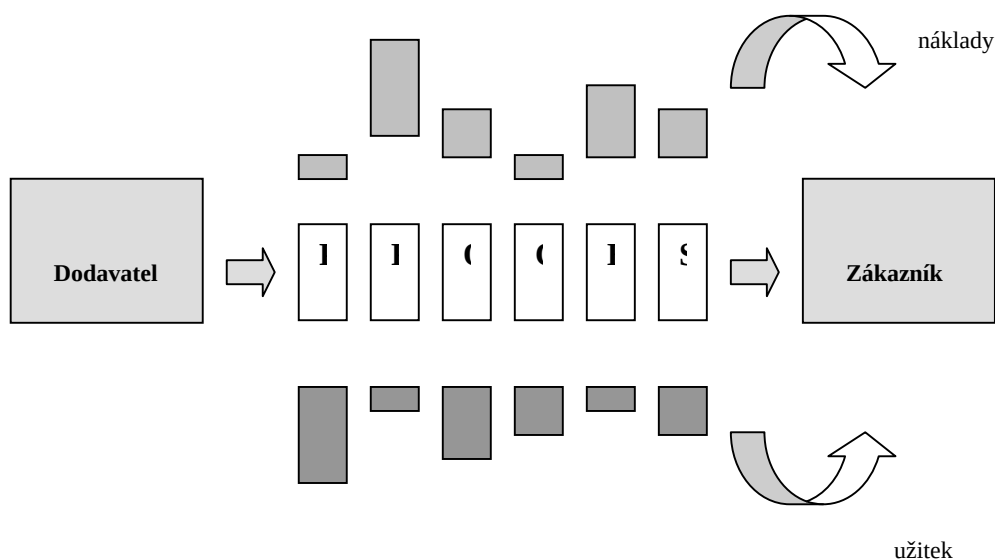
- podpůrné procesy – procesy vedlejší, sekundární, jsou koloběhem činností zaměřených na podporu primárních, hlavních procesů a činností. Nákup obstarává vstupy každému primárnímu procesu, i když ne všechno se odehrává pouze v oddělení nákupu, stejně tak i vývoj technologií a řízení lidí podporuje každý primární proces, přičemž jen zlomek těchto činností se odehrává v samotném oddělení vývoje nebo řízení lidských zdrojů. [8, s. 107]



Obr. 3. Řetězec tvorby hodnot [8, s. 108]

5.1 Proces

Proces představuje posloupnost a/nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka. [12, s.106]



Obr. 4. Proces [12, s. 106]

5.2 Identifikace procesů

Identifikace procesů předpokládá určit:

- určit výstup procesu a konkretizovat rozhodující kvalitativní znaky, které musí splňovat,
- určit všechny rozhodující činitele nutné pro kvalitní průběh procesu – prostory, technická zařízení, obsluhující personál, řídicí systémy a vymezit jejich kvalitativní parametry,
- určit rozhodující vstupy – suroviny, materiály, informace a jejich kvalitativní dimenze,
- vymezit u každého procesu vazby na předcházející a navazující procesy, strukturu dílčích činností, které tvoří náplň procesu, popřípadě samostatně vymezit monitorovací a měřicí činnosti, požadavky na dokumentaci a záznamy, postupy analýzy údajů o procesu.[12, s. 71]

5.3 Řízení kvality

Ve světě se pro vytváření systémů řízení kvality vyvinuly v posledních desetiletích nejrůznější koncepce, z nichž dnes převažují dvě:

5.3.1 Normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách, směřovatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě faktů,
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Normy ISO 9000 přinášejí zobecnění nejlepších zkušeností z oblasti řízení kvality. V řadě případů je systém řízení kvality ve smyslu těchto norem vyžadován dispozicemi

výběrových řízení, požadavky odběratelů nebo dokonce vyplývá nutnost zavedení tohoto systému z legislativních požadavků. V normách ISO, zejména 9001 a 9004, nalezneme řadu konkrétních doporučení pro zavedení a udržování systému managementu kvality. Dle požadavků normy ISO 9001 může být zavedený systém certifikován. [12, s. 113]

5.3.2 Koncepce TQM (Total Quality Management)

- total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod,
- quality – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,
- management – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.

[12, s 91]

Přístupy péče o kvalitu ve smyslu TQM představují různorodé proudy, jejichž společnými rysy je orientace na zákazníka (úsilí o spokojenost zákazníků), trvalé zlepšování, zavádění procesního řízení atd. Jejich důsledné uplatnění znamená výrazný posun ve firemní kultuře a dotýká se změn chování a jednání všech pracovníků organizace. [12, s. 113]

6 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ NA KVALITU

Náklad je abstraktní pojem a nemůžeme se ho dotknout, protože je něčím, co jsme si pořídili pro budoucí prospěch. Náklad tedy měříme množstvím peněz, které jsme „obětovali“, zaplatili nebo také ještě nezaplatili, za získání budoucího prospěchu.

Zajímá-li nás však úspěch organizace, potřebujeme dělat ekonomická rozhodnutí, a tady jsou informace o skutečných nákladech nutností. Tímto novým a moderním pohledem je takzvané procesní řízení. Pohled na každou organizaci jako na soubor procesů a činností, které je potřeba udělat k uspokojení potřeb zákazníka.

6.1 Metoda ABC

Metoda ABC (Activity Based Costing) jde po skutečných příčinách nákladů, hledá příčiny, které způsobují vznik nákladů (náklady jako důsledek příčin).

ABC je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod. Je to nástroj pro ABM.

Activity Based Management (ABM) využívá ABC informace pro dosažení cílů organizace, např. s méně zdroji, tedy při menších celkových nákladech, dosáhnout stejných výsledků.

Klíčovým odlišením filozofie ABC je návrat zpět ke vztahům příčina – následek. ABC opouští předpoklad tradičního modelu, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem. Navíc přidává do modelu další podstatný prvek – mezi náklady (zdroje) a nákladové objekty (např. produkty) vkládá činnosti (procesní pohled).

ABC není alternativa ke klasickému vedení podvojného účetnictví, není alternativou k hlavní knize, k soustavě syntetických a analytických účtů atd. ABC řeší strukturální problém pro manažery nevhodného uspořádání účetních dat, hlavní knihu, tak, že náklady přerozdělí na činnosti. [8]

6.1.1 Pět etap tvorby ABC modelu

První etapa – úprava účetních dat

Účetní data jsou většinou připraveny pro jiné účely, a proto je třeba je upravit do podoby vhodné pro dosažení našeho cíle – co nejpřesnější rozdělení skutečných nákladů. Jde o to,

abychom rozpouštěli skutečné náklady, skutečně spotřebovávané zdroje. Abychom vyloučili náklady, které nám do účetnictví umožňují přidat účetní a daňové předpisy, sledující úplně jiný účel, např. maximalizaci nákladů pro snížení daňového základu – tvorbu různých opravných položek, rezerv, prodejů majetku apod., obecně nestandardních nákladů.

Druhá etapa – návrh aktivit

Druhým krokem je návrh aktivit, tedy použití jiné optiky na příčiny vzniku a velikosti nákladů, použití procesního řízení. Rozdělení organizace ne na střediska, ale na procesy a aktivity, které dělá. Počet aktivit se tak pohybuje v řádech desítek až stovek. Činnosti by měly být popsány nejlépe slovesem. Neméně důležité je společně popsat, co konkrétně se pod názvem činnosti skrývá a co už ne.

Třetí etapa – ocenění aktivit

Ocenění aktivit je dalším krokem, tedy nalezení příčin spotřeby zdrojů a vyčíslení počtu těchto příčin pro každou aktivitu. Přerozdělíme všechny náklady z nákladových druhů (případně z činností podporujících jiné činnosti) na náklady jednotlivých činností organizace.

Nákladové druhy seskupíme podle toho, které činnosti které zdroje provádějí, podle druhů činnosti, podle umístění činnosti nebo jiné vlastnosti, usnadňující spojení zdrojů s aktivitami.

Čtvrtá etapa – definování nákladových objektů

Určení cílů našich kalkulací. Co konkrétně budeme oceňovat, kde budou končit náklady, u čeho chceme posuzovat nákladovost, ziskovost. Tato etapa může proběhnout, aniž bychom čekali až na ocenění aktivit.

Z logiky ABC vyplývá, že zákazníci a produkty jsou příčinou provádění aktivit, že jsou přes aktivity příčinou spotřebovávání zdrojů, vzniku nákladů. Klíčové je zjistit, jestli se nám obsluha náročného zákazníka nebo podpora náročného produktu vůbec vyplatí. Abychom to mohli posoudit, musíme nejdříve náklady na obsluhu náročného zákazníka či podporu náročného produktu vyčíslit. V ABC toho dosáhneme propojením oceněných činností s nákladovými objekty.

Pátá etapa – ocenění nákladových objektů

Základem páté etapy je nalezení příčin spotřeby činností na jednotlivé nákladové objekty a vyčíslení počtu těchto příčin. Náklady jsou propuštěny z činností na každý nákladový objekt.

Tato etapa zásadně zlepšuje přesnost výpočtů nákladů na nákladové objekty. Vychází z podrobnějších a reálněji uspořádaných dat, z informací o nákladech jednotlivých aktivit. Náklady jsou uspořádány pro věrné ocenění nákladových objektů, ne pro přenesení odpovědnosti. A hlavně se nepoužívají „průměrné režijní přírázky, které smíchají režijní náklady dohromady a pak dávají všem průměrně stejně. Používá se vztah respektující skutečnou příčinu vzniku režijních nákladů. [8, s. 110]

Využitím ABC informací mohou vývojáři, návrháři, konstruktéři, technologové atd. ovlivnit náklady budoucích produktů ještě dříve, než se vůbec objeví ve skutečnosti. A u těch stávajících mohou hledat cesty, jak změnou (materiálu, konstrukce, technologie atd.) produktu dosáhnout snížení nákladů.

7 PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ A KONTROLA

Ve většině podniků je plán nákladů součástí finančního plánu (rozpočtu). Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení ve všech oblastech podnikové činnosti

Náklady můžeme plánovat pomocí:

- globálních metod – zachycují základní vztahy v ekonomice podniku různými modely, např. nákladovými modely,
- podrobných metod – vycházejí z detailních plánovacích podkladů, jako jsou operativní plán výroby, normy spotřeby ... Typickými představiteli jsou rozpočty a kalkulace. [9, s. 91]

7.1 Plánování jednicových nákladů

Pro plánování jednicových nákladů potřebujeme znát:

- plánovaný objem a strukturu výkonů – vyplývá z výrobního plánu,
- normy spotřeby výrobních činitelů a jejich ceny a tarify.

Základem soustavy norem jsou individuální (podrobné, součástkové) technickohospodářské normy (THN) spotřeby materiálu. Dále se určují souhrnné (globální, skupinové, výrobkové) THN spotřeby, vztažené na celý výrobek nebo ucelenou výrobní fázi.

7.2 Plánování režijních nákladů

Plánování režijních nákladů je složitější. Pokud to jde, použijí se technicky zdůvodněné normy nebo ukazatele spotřeby. Většinou však vystačíme s globálnějšími způsoby výpočtu, při kterých vycházíme ze zkušeností z minulých let, ze znalostí nákladových funkcí stanovených regresní a korelační analýzou. [9, s. 92]

Výpočet dílčích technickohospodářských norem spotřeby materiálu

Základním předpokladem plného uplatnění technickohospodářské normy spotřeby je stanovení:

- přesné specifikace výchozího materiálu,
- jednoznačné stanovení normy spotřeby v příslušné měrové jednotce,
- určení základních technologických podmínek, pro které norma platí.

Metody, pomocí nichž stanovíme normu spotřeby materiálu, můžeme rozlišovat podle stupně přesnosti dosažených výsledků. Ten je dán šíří a přesností podkladů, které jsou pro výpočet k dispozici. [11, s.126]

7.3 Kalkulace nákladů

Úkolem kalkulace vlastních nákladů je sledování nákladů z hlediska věcného, tj. podle výkonů (výrobků a služeb). Slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtu, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů apod.

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství, hmotnosti, délky, plochy, času apod.

Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec, který je používán většinou podniků v České republice.

7.3.1 Všeobecný kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby – položky 1 až 4

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6

7. Zisk / ztráta

Cena výkonu

Uvedený vzorec je kalkulací ceny, tj. cenovou kalkulací, která se používá v případech, kdy cenu neurčí přímo trh. Slouží především jako podklad pro jednání s odběrateli. Naproti tomu kalkulace nákladů je interní informací, není přístupná veřejnosti a slouží jako nástroj vnitropodnikového řízení (k ocenění vnitropodnikových výkonů, k řízení a kontrole nákladů apod.). [9, s.94]

Ve struktuře kalkulačních vzorců se rozlišují dvě základní skupiny nákladů, a to náklady jednicové a náklady režijní. Za jednicové náklady výrobku se považují náklady, které se vyjadřují v samostatných kalkulačních položkách ve vztahu k jejich příslušnému věcnému nositeli, tj. kalkulačnímu výrobku. Za režijní náklady výrobku se považují náklady, které se v kalkulačních vzorcích vyjadřují v souhrnných položkách (správní, zásobovací, výrobní a odbytová režie). [7]

7.4 Rozpočty

Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.

Úkolem rozpočtu je především:

- ukládat úkoly v nákladech jednotlivým vnitropodnikovým útvarům,
- kontrolovat hospodárnost v jednotlivých vnitropodnikových útvarech a spojovat výsledky kontroly s hmotnou zainteresovaností pracovníků,
- poskytovat podklady pro stanovení sazeb (přirážek) režii v předběžných kalkulacích nákladů a pro zúčtování nákladů v účetnictví. [9, s. 118]

8 SHRNOTÍ

Trvalým zdrojem zvyšování zisku je snižování nákladů a jejich řízení je jednou z hlavních činností ve firmě. Mnoho manažerů a ředitelů firem si uvědomuje, že v konkurenci obstojí pouze za předpokladu, že budou schopni efektivně řídit své náklady, výnosy a další faktory ovlivňující výnosnost vloženého kapitálu.

Náklady podniku je možné charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.

Moje bakalářská práce je ale především zaměřena na náklady na kvalitu. Kvalita výrobků a služeb se promítá do celkové ekonomiky každé firmy. Na jedné straně přispívá k zvýšení odbytu a tím i tržeb, na druhé straně nedostatečná jakost vede k reklamacím, které mohou mít za následek i snížení prodejů. Navíc nedostatky při výrobě vyvolávají větší náklady na přepracování, likvidaci vadných dílů a podobně.

V souvislosti s tím, jak rostl význam kvality, se měnily i přístupy zabezpečování kvality. Normy ISO 9000 přinášejí zobecnění nejlepších zkušeností z oblasti řízení kvality. A je na každé firmě, zda se jejími doporučeními bude řídit. Přístupy péče o kvalitu ve smyslu TQM představují různorodé proudy, jejichž společnými rysy je orientace na zákazníka, trvalé zlepšování, zavádění procesního řízení aj. jejich důsledné uplatnění znamená výrazný posun ve firemní kultuře a dotýká se změn chování a jednání všech pracovníků organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je ukázat různé přístupy v managementu orientovaném na kvalitu, vymezit několik pohledů na kvalitu a vysvětlit tento pojem a pomocí jednotlivých analýz dospět ke zlepšení procesu řízení kvality a snížení nákladů na kvalitu.

V rámci analytické části se budu nejprve věnovat představení firmy.

Jako druhý krok provedu analýzu celkových nákladů podniku.

Dalším krokem bude analýza jednotlivých procesů v podniku a doporučení k jejich zlepšení.

V další části se zaměřím na analýzu nákladů na kvalitu a představím nové metody v řízení.

Závěrem provedu shrnutí a uvedu výsledky, ke kterým jsem dospěla.

Poté navrhnou doporučení, která budou mít za úkol přispět ke zlepšení jak řízení celkových nákladů, tak i nákladů na kvalitu, včetně zlepšení řízení podnikových procesů.

.

10 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

První část praktické části je zaměřena na představení společnosti Fatra. Kapitola 9.1 obsahuje informace spojené se vznikem podniku. V kapitole 9.2 je uveden předmět podnikání. Popis organizační struktury je obsahem kapitoly 9.3. V kapitole 9.4 je představen způsob řízení kvality a kapitola 9.5 popisuje strategii společnosti.

10.1 Základní údaje o podniku

Fatra je odštěpným závodem akciové společnosti ALIACHEM a zpracovatelem plastů s nejširší nabídkou sortimentu v České republice. Dodávkami výrobních systémů a služeb patří ke kvalitním a spolehlivým partnerům stavebnictví, potravinářského, spotřebitelského, nábytkářského a automobilového průmyslu, dolů, zemědělství a zdravotnictví.

Základními principy, kterými Fatra získává a pečuje o své zákazníky, jsou kvalita nabízených produktů a služeb, kultura chování v obchodních vztazích a citlivý poměr k životnímu prostředí.

Fatra plní významnou roli z hlediska zaměstnanosti, podpory vzdělání, kultury, sportu a humanitární činnosti. Je spolehlivým garantem celé řady veřejně prospěšných akcí. V barvách Fatry bojuje o ligové body volejbalové mužstvo Zlína a napajedelský tým fotbalistů. Podpora veřejně prospěšných aktivit působí zpětně na vysokou výkonnost pracovního týmu a jeho všestranný rozvoj.

Fatra je z historického hlediska prvním zpracovatelem plastů v České republice. Byla založena v roce 1935 se zaměřením na výrobky z pryže. Již v roce 1940 byla zahájena postupná orientace na výhradně plastikářskou výrobu. Zpracování plastů pomáhala Fatra zavádět v řadě jiných podniků a má mimořádné zásluhy na jeho rozvoji v České republice. Od roku 1998 je Fatra závodem akciové společnosti Aliachem se sídlem v Praze. Své historicky dané prvenství v průběhu let proměnila v jednoznačnou výhodu a upevnila ji do pozice prvního českého zpracovatele plastů z pohledu znalosti používaných materiálů a technologií, kvality a objemu veškeré produkce.

Hlavním trhem odštěpného závodu Fatra je tradičně Česká republika, z exportních zemí je

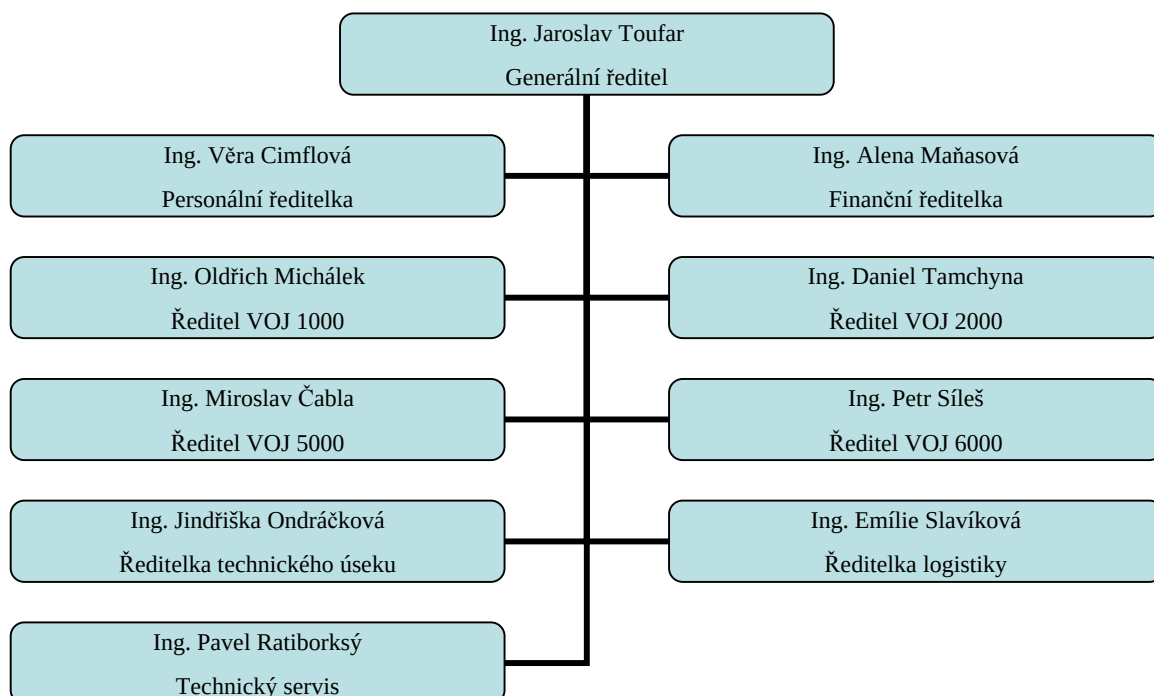
významná zejména Slovenská republika, v segmentu podlahovin má odštěpný závod celosvětovou působnost.

V souvislosti s rozsáhlými organizačními změnami v roce 1998 došlo i k výraznému snižování počtu zaměstnanců a snižování osobních nákladů. Momentálně je ve Fatře zaměstnáno 1107 pracovníků.

10.2 Předmět podnikání

- výroba pryžových a plastových výrobků
- izolatérství
- výroba potrubí a zařízení z umělých hmot
- podlahové krytiny
- výrobky pro domácnost
- obalové materiály
- speciální plastové výrobky

10.3 Organizační struktura



Obr. 5. Organizační struktura

10.4 Řízení kvality

Systém řízení kvality je certifikován podle ČSN EN ISO 9001 certifikační společností Lloyd's Register Quality Assurance.

Certifikát se vztahuje na vývoj a výrobu plastových fólií, plastových podlahovin, potištěných fólií, dopravních pásů, PVC granulátů, vytlačovaných plastových profilů, obalových materiálů, paropropustných fólií a laminátů v Napajedlích na vývoj a výrobu biaxiálně orientovaných polyethylen-tereftalátových fólií a laminovaných vícevrstevných materiálů, PVC fólií a desek, tvarovaných obalů, syntetických usní a polyuretanových roztoků v provozovně Chropyně.

10.5 Strategie společnosti

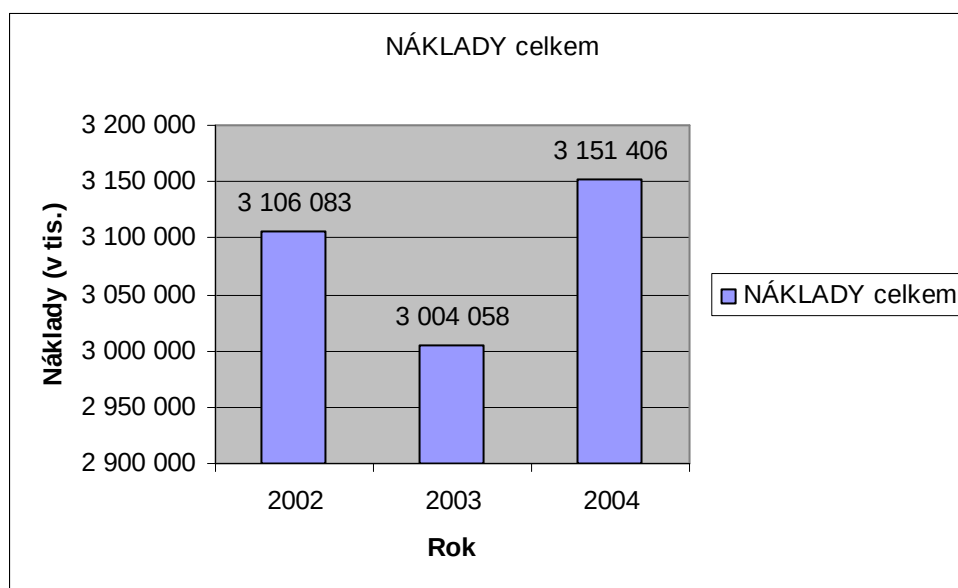
Strategickým záměrem společnosti je definovat rozvojové a útlumové programy, zúžit výrobní portfolio s cílem zvýšit podíl výrob s vysokou přidanou hodnotou a minimalizovat podíl málo efektivních výrob, připravit nové investice a zajistit jejich financování, optimalizovat prodejní a distribuční cesty, zaměřit se na hledání nových trhů a obchodních příležitostí, vymezit rámce strategických partnerství, zvládnout management kvality, environmentální management a systém bezpečnosti práce. Mezi strategické záměry společnosti dále patří trvalé zlepšování podnikových procesů, plnění všech požadavků bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí a využívání schopností pozitivně motivovaných zaměstnanců.

11 ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU

Náklady jsou jedním z klíčových ukazatelů podnikové ekonomiky, proto je nezbytné jim věnovat patřičnou pozornost již do počátku činnosti. Řízení nákladů má pro podnik prvořadý význam. V kapitole 10 je proveden rozbor celkových nákladů společnosti.

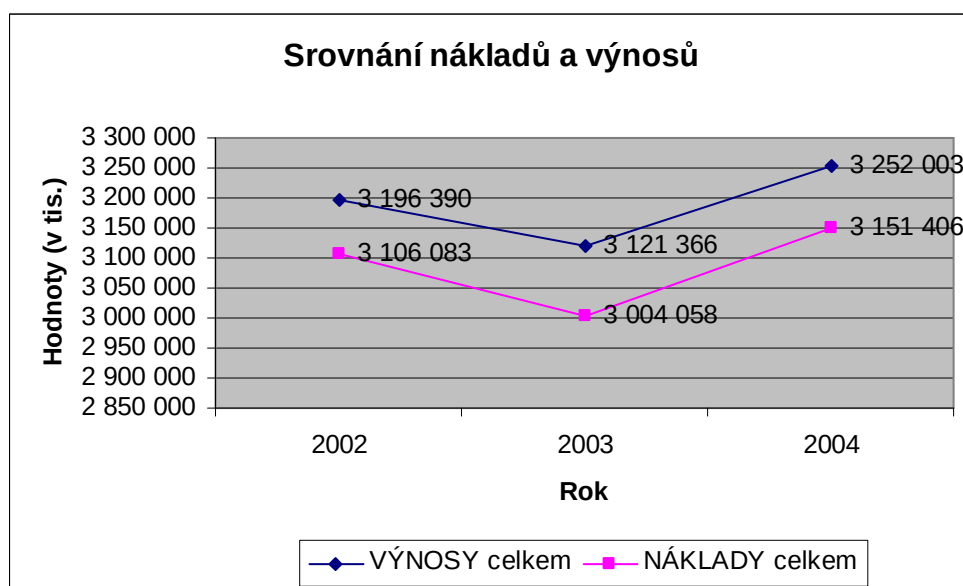
11.1 Vývoj celkových nákladů

Náklady společnosti Fatra mají za sledované období 2002 až 2004 proměnlivý charakter. V roce 2003 klesly na 3 mld. Bylo to způsobeno poklesem provozních nákladů, kdy nejvíce klesly odpisy, rezervy a opravné položky. Na snížení se hodně podílela i položka ostatní služby a výrazným způsobem poklesly i finanční náklady. V roce 2004 došlo k opětovnému navýšení nákladů a to v důsledku vzrůstu spotřeby materiálu, vzrůstem osobních nákladů a ostatních provozních nákladů. Vývoj nákladů ukazuje následující graf.



Obr. 6. Náklady společnosti Fatra za rok 2002-2004.

Náklady vznikají jako protiváha uskutečněné činnosti. V grafu 2 je proto zachycena závislost mezi vynaloženými náklady a výnosy.



Obr. 7. Srovnání vývoje nákladů a výnosů.

Je zřejmé, že výnosy jsou podmíněny rostoucím nákladům, i když ne zcela lineárně. Na grafu můžeme vidět, že nedochází k žádným velkým výkyvům, které by mohly ohrozit chod společnosti a lze pozitivně hodnotit, že vývoj nákladů kopíruje vývoj výnosů.

Tabulka 1 obsahuje výpočet podílů jednotlivých skupin nákladů na 1 Kč výnosů. Vidíme, že nejvíce se na tom podílí provozní náklady a to všech sledovaných období.

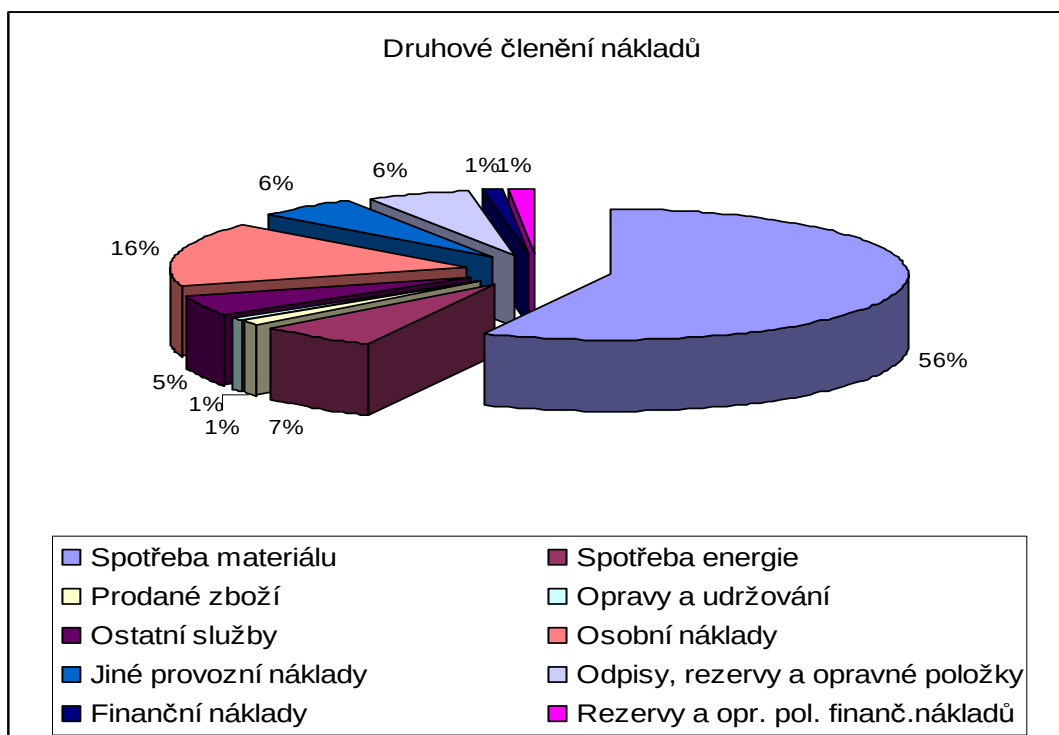
Tab. 1. Podíly nákladů na 1 Kč výnosů.

Podíly nákladů na 1 Kč výnosů	2002	2003	2004
Spotřebované nákupy	0,4709	0,5234	0,5518
Služby	0,1296	0,1469	0,1242
Osobní náklady	0,1699	0,2200	0,1857
Odpisy	0,4631	0,0918	0,0656
Ostatní položky	-0,3325	0,0267	0,0060
Provozní náklady	1,3017	1,1005	0,9988
Finanční náklady	-0,3052	0,0603	0,0120
Náklady celkem	0,9601	1,1609	1,0108

11.2 Analýza druhového třídění nákladů

Nyní se zaměřím na nákladové položky společnosti. Existuje několik hlavních typů nákladů, které se dají seřadit do stejnorodých skupin. Označují se jako nákladové druhy a tvoří přirozenou nákladovou strukturu.

Základní údaje potřebné pro rozbor nákladových položek mi byly firmou poskytnuty formou ročních výsledovek. Nejdřív představím podíl jednotlivých nákladových druhů na celkových nákladech za rok 2004.



Obr. 8. Nejdůležitější nákladové druhy společnosti Fatra v roce 2004.

Graf 3 poukazuje na procentuální rozložení veškerých nákladových položek firmy v roce 2004. Rozvojem činnosti dochází k neustálému pohybu ve struktuře nákladů.

Firma si ve svém účtovém rozvrhu stanovila tyto položky nákladových druhů. Ráda bych se věnovala těm nejvýznamnějším:

- spotřeba materiálu – zahrnuje celou škálu materiálových nákladů, jako jsou např. suroviny, oleje a maziva, provozovací látky, pracovní a ochranné pomůcky, drobný hmotný majetek, náhradní díly, obaly a ostatní materiál, v roce 2004 tvořily 56%

- osobní náklady – představují hrubé mzdy včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady, tvořily 16%
- jiné provozní náklady – zahrnuje např. pojištění dopravních prostředků aj., tvořily 6%
- odpisy, rezervy a opravné položky – zahrnují odpisy nemovitostí, aut, hardwarového a softwarového vybavení aj., tvořily 6 %
- spotřeba energie, ostatní služby, prodané zboží, finanční náklady, opravy a udržování atd.

Struktura celkových nákladů, jejich výše v Kč a procentní podíly na příslušných skupinových i celkových nákladech firmy za sledované období jsou uvedeny v příloze číslo I.

Viz. Příloha I – Celkové náklady společnosti

12 ANALÝZA PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Podnik je složitý organismus sestávající z řady článků, které se zabývají různými činnostmi a plní různé funkce. Všechny činnosti musí být koordinovány tak, aby podnik jako celek plnil své cíle. To je úkolem vrcholového managementu a jejich úkolem je také řízení jednotlivých podnikových procesů. Důležité je stanovit odpovědnosti za jednotlivé procesy a snažit se procesy efektivně řídit pro dosažení stanovených cílů.

Mezi procesy ve společnosti Fatra patří:

- obchodní procesy - mezi ně patří uzavírání smluv a případné změny ve smlouvách, komunikace se zákazníkem a zjišťování jeho požadavků, řešení reklamací, ke kterým je stanovený předem daný postup aj.
- vývoj - v rámci tohoto procesu dochází k přípravě výrobku a to buď zcela nového či vylepšení stávajícího, dále sem patří plánování vývoje a s tím spojených nákladů, stanovení odpovědnosti jednotlivým pracovníkům, prověřování návrhu a nakonec uvedení do výroby
- nákup - funkcí nákupu je uspokojovat potřeby plynoucí z plánovaných výrobních procesů a to zajišťování dodávek surovin, materiálů, polotovarů, náhradních dílů, přípravků, režijních materiálů, patří sem i nákup strojů a zařízení výrobní i nevýrobní povahy
- výroba - zde jde hlavně o přeměnu výrobních faktorů ve výrobky, je zde zahrnuto plánování, realizace a kontrola
- personální procesy – sem patří získávání a výběr takových pracovníků, kteří podpoří plnění hlavního cíle podniku, důležité je i následné vzdělávání, hodnocení a motivace a vytváření vhodných pracovních podmínek

V rámci řízení všech těchto procesů, ale dochází k chybám, a proto je nutno je eliminovat na minimum. A jak?

U obchodních procesů by si měla společnost dávat pozor na komunikaci a s tím související předávání informací. Je důležité, aby to prováděli kompetentní lidé a navzájem si předávali úplné informace, podstatná je i aktualizace firemních dokumentů, jako jsou ceníky, katalogy a směrnice.

U vývoje je nutné plnit časový harmonogram, aby ke konci nedocházelo ke zrychlování, které by mělo za následek nekvalitní výrobek.

Při nákupu je důležité věnovat dostatek času pro objektivní výběr a hodnocení dodavatele, neorientovat se jen podle ceny, vymezit požadavky na nákup v požadované kvalitě a ty pak dodržovat.

Když firma dodrží správný postup nákupu, tj. správnou kvalitu nákupu, může se vyvarovat spoustě chybám vznikajících ve výrobě. K nim patří nedodržování termínů a tím možný pokles kvality výrobku, nekvalifikovaný personál, který může preferovat kvantitu před kvalitou a nesprávné udržování výrobních zařízení.

Jedním z nejdůležitějších prvků ve firmě je člověk. Ten by měl mít odpovídající vzdělání a k tomu být řádně motivován. Důležité není jen finanční ohodnocení, ale i kvalitní pracovní prostředí.

12.1 Řízení kvality

Jak z názvu mé bakalářské práce vyplývá, zabývám se především řízením kvality. Proto se nyní zaměřím na proces řízení kvality. Ve firmě je kladen velký důraz na kvalitu a firma má vytvořenou i politiku kvality, ve které klade důraz hlavně na spokojeného zákazníka.

Systém řízení kvality je certifikován podle ČSN EN ISO 9001 certifikační společností Lloyd's Register Quality Assurance.

Pro někoho může být výklad norem ISO velmi strohý a když se nad nimi zamyslíme, zjistíme, že od firem chtějí hlavně pořádek v organizaci a řízení. Některým firmám tak může trvat splnění požadavků norem ISO i několik let, ale není to vinou norem, nýbrž nepořádkem, který v daných podnicích existuje. Pokud společnost dané požadavky splní, vyvstává zde otázka „Co dál podniknout?“. Odpovědí může být rozvoj pomocí aplikace principů TQM.

12.1.1 Koncepce TQM

Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, který k sobě vztahuje vše, co může být využito pro rozvoj společnosti a v tom vidím velkou přednost tohoto systému.

Systémy kvality podle norem ISO uvažují hlavně s účastí omezené skupiny zaměstnanců a většina zaměstnanců není do tohoto systému zařazena. To může vyvolávat pasivitu a nechuť přemýšlet nad novými možnostmi. Zatímco v TQM je kladen důraz na rozvoj a motivace všech zaměstnanců.

Pokud by se společnost Fatra chtěla přiblížit koncepci TQM měla by se *orientovat na zákazníka*, tj. trvale zkoumat jejich potřeby a uspokojovat je a vše, co se děje v podniku by měla formovat podle těchto potřeb.

Další podstatná činnost je *neustále zlepšování*, která souvisí s měněními se potřebami zákazníků, měli by rozšiřovat nabídku výrobků a služeb.

Mezi důležité kroky patří i *zainteresanost všech pracujících*, jejímž výsledkem by měla být aktivní účast na práci ke spokojenosti všech. Dá se toho dosáhnout pomocí účinných forem motivace, např. stanovení části pevného platu s pohyblivou složkou podle výkonu.

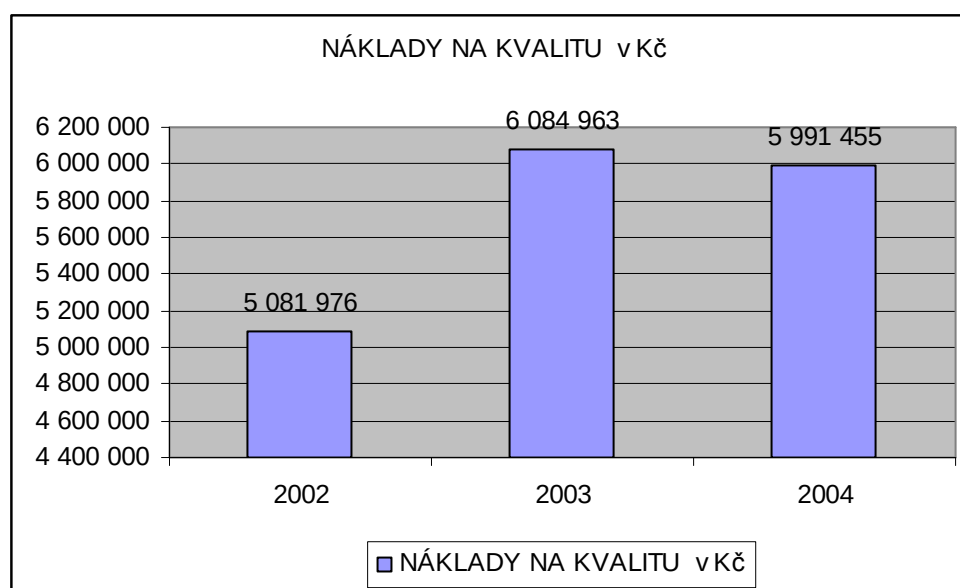
Posledním nejdůležitějším krokem by měla být i *sociální ohleduplnost*, protože nemůžeme po zaměstnancích chtít skvělý výkon a přitom jim nezajistit správné pracovní podmínky a bezpečnost.

13 ANALÝZA NÁKLADŮ NA KVALITU

Má práce se především zabývá náklady na kvalitu a jejich řízení, proto v této kapitole s budu věnovat rozboru nákladů na kvalitu.

13.1 Vývoj nákladů na kvalitu

Náklady na kvalitu společnosti Fatra mají za sledované období 2002 až 2004 opačný charakter než celkové náklady za podnik. V roce 2003 stouply na 6 mil. Kč. Bylo to způsobeno vzrůstem nákladů na prevenci a hlavní položkou byly náklady na řízení systému kvality. Důležitou položkou byla i kalibrace, která vzrostla téměř o 50 %. V roce 2004 došlo ke snížení nákladů a to v důsledku poklesu nákladů na prevenci a hodnocení, nutno dodat, že v roce 2004 dosáhla položka náklady na externí vady nejvyšší hodnoty. Náklady na externí vady v sobě zahrnují náklady spojené s reklamacemi. Vývoj nákladů na kvalitu ukazuje následující graf.



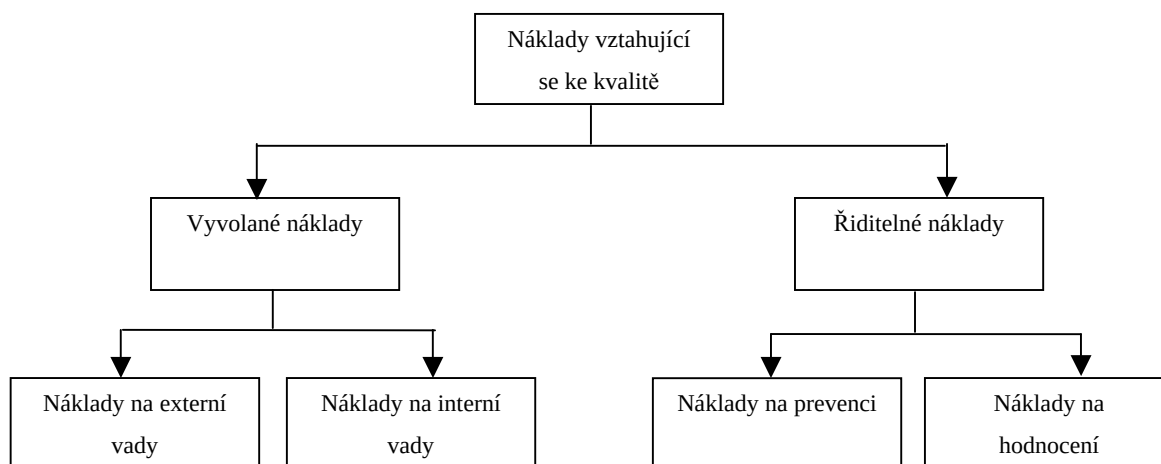
Obr. 9. Náklady na kvalitu společnosti Fatra v letech 2002-2004

13.2 Analýza druhového členění nákladů na kvalitu

V této části se zaměřím na položky druhové členění nákladů na kvalitu. Společnost Fatra využívá členění nákladů na základě modelu PAF.

13.2.1 Model PAF

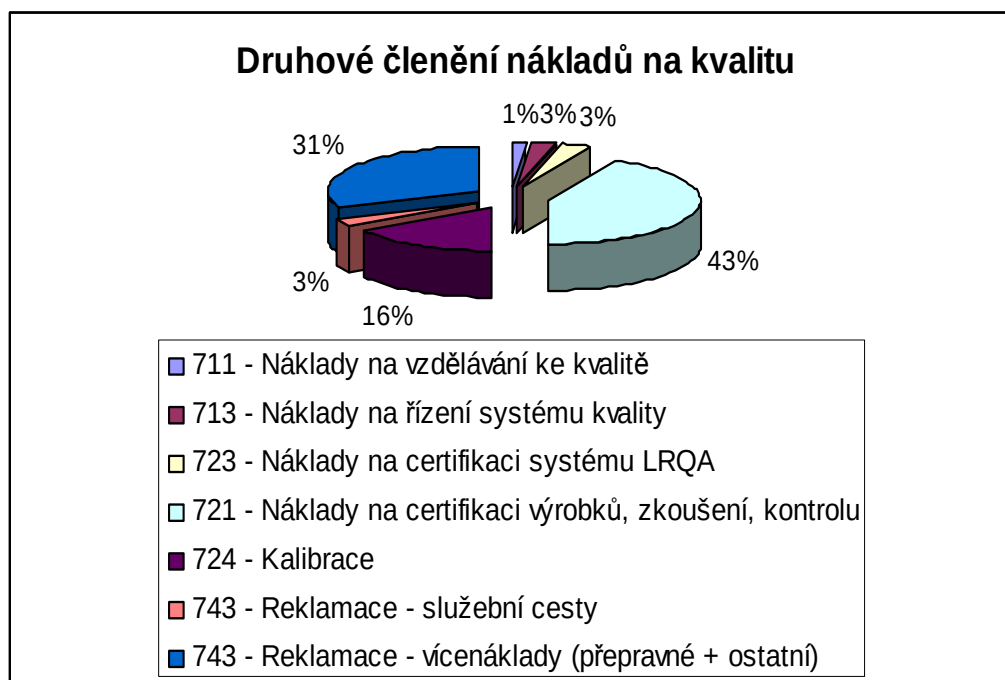
Vnitřní členění nákladů vztahující se ke kvalitě ve Fatře je v souladu s britskou normou BS 6143 part 2 – model PAF (Prevention Cost – náklady na prevenci, Appraisal Cost – náklady na zjišťování stavu, Failure Cost – náklady na vady).



Obr. 10. Model PAF

Toto členění nákladů není samoúčelné, ale umožňuje odhalovat pozitivní i negativní vlivy na kvalitu podnikových výkonů. Dynamika jejich výkonů upozorňuje na celkovou úroveň systému managementu kvality a prostřednictvím jejich rozborů může být navrhována vhodná strategie a taktika řízení kvality.

Základní údaje potřebné pro rozbor nákladových položek mi byly firmou poskytnuty formou přehledu o nákladech na kvalitu. Představím podíl jednotlivých nákladových druhů na celkových nákladech za rok 2004.



Obr. 11. Druhové členění nákladů na kvalitu

Graf 3 poukazuje na procentuální rozložení veškerých nákladových položek firmy v roce 2004. Největší podíl nákladů na kvalitu tvoří náklady na certifikaci výrobků, zkoušení a kontrolu, ale velký podíl je vykazován i u reklamací a kalibrace.

Struktura celkových nákladů na kvalitu, jejich výše v Kč a procentní podíly na příslušných skupinových i celkových nákladech firmy za sledované období jsou uvedeny v příloze číslo II.

Viz. Příloha II – Celkové náklady na kvalitu

Podle modelu PAF firma člení náklady na prevenci, na hodnocení, na externí a interní vady.

Náklady na prevenci zahrnují výdaje na jakoukoliv činnost související s předcházením a snižováním rizika výskytu neshod. Ve Fatře zde patří náklady na vzdělávání ke kvalitě a na řízení systému kvality, které se dále člení na cestovné, spotřebu materiálu a ostatní náklady. Tvoří 4% celkových nákladů na kvalitu. Náklady na prevenci by šly členit dále na organizaci a správu systému, do kterých by spadaly např. osobní náklady na vedení, výdaje na řízení dokumentace (tisk, archivace aj.), nebo výdaje na rozvoj vztahů se zákazníky (průzkum trhu, výdaje na tvorbu např. návodů na používání a údržbu).

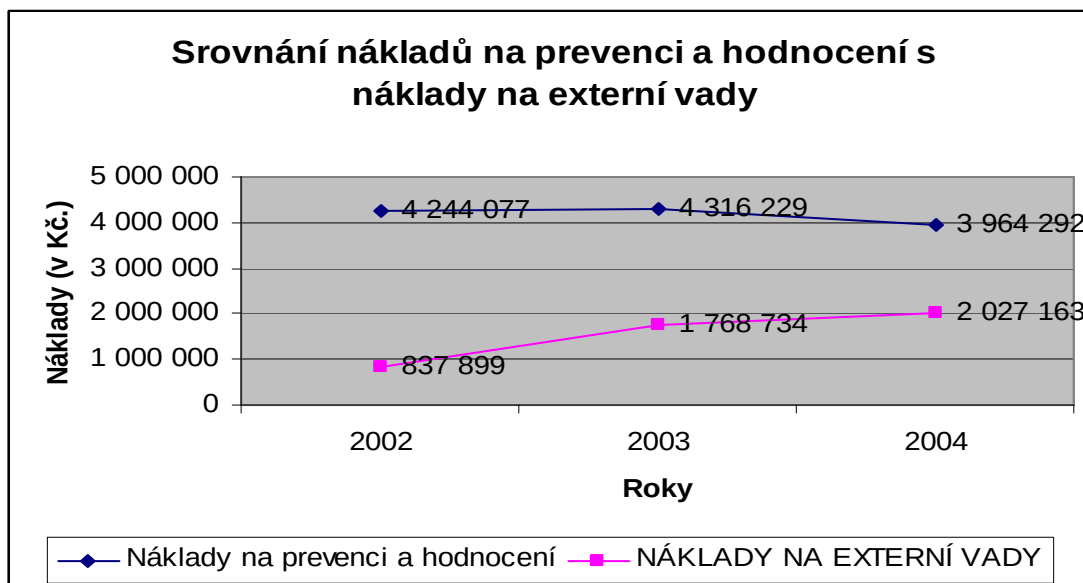
Náklady na hodnocení jsou náklady spojené s posuzováním a prokazováním shody u výrobce. Ty společnost dělí na náklady na certifikaci systému LRQA, náklady na certifikaci výrobků, zkoušení a kontrolu. Ve společnosti tvoří 62%. Zde by mohly být přidány náklady na výrobu vzorků pro destruktivní zkoušky, na audity výrobků či procesů, na posuzování způsobilosti strojů či seřizování strojů.

Náklady na externí vady vznikají v důsledku neplnění požadavků zákazníků. Jsou velmi nebezpečné, protože mohou mít za následek ztrátu zákazníka a tím i zisků pro společnost. Ve firmě zde patří reklamace, které se člení na služební cesty a vícenáklady. Tvoří 34% z celkových nákladů na kvalitu. To jsou náklady vztahující se k nespokojenosti zákazníků. Přínosem by mohlo být sledování nákladů vycházejících ze ztracených příležitostí, např. ztráty ze stahování vadných výrobků, ztráty trhů, ztráty z hledání nových zákazníků aj., aby si jich firma byla více vědoma a snažila se jim předcházet.

Posledními náklady jsou *náklady na interní vady*. Vznikají uvnitř organizace v důsledku vad při plnění požadavků na kvalitu. Ve firmě bylo zrušeno jejich sledování z důvodu jejich špatného měření a vyčíslování, nedostatku pracovníků a ani vedení není této činnosti příznivě nakloněno. Pro firmu by bylo jistě vhodné snažit se vyhodnocovat např. ztráty vzniklé znehodnocením materiálu, ztráty spojené s likvidací vadných výrobků, ztráty z vadných dodávek, u kterých byly vady objeveny až po přijetí dodávky.

V nákladech souvisejících s kvalitou společnost uvádí jen ty, které jsou snadno sledovatelné a vyhodnotitelné. Část nákladů na vady, jež nelze kvalifikovaně odhadnout, nejsou do sledování zahrnuty.

Ve firmě není vyhodnocováno, zda náklady na kvalitu přináší efekt v podobě snížení jiných nákladů. Proto se pokusím o srovnání nákladů na prevenci a hodnocení s náklady na externí vady.



Obr. 12. Srovnání nákladů na prevenci a hodnocení s náklady na externí vady

Na tomto grafu vidíme, že pokles říditelných nákladů měl za následek růst nákladů na externí vady. Z toho nám plyne, že by se mělo věnovat více pozornosti a financí do oblasti říditelných nákladů. Největší nárůst byl zaznamenán u položky ostatní náklady na reklamace, která v sobě zahrnuje náklady vznikající u odběratele, náklady na záruční opravy aj.

Model PAF je dnes už zřejmě samozřejmostí v řízení nákladů na kvalitu. Proto bych ráda zmínila i jiné metody a to model procesních nákladů. Tato metoda by mohla být vhodná pro společnost Fatra, protože již úspěšně prošla certifikací ISO a mohla by některé prvky použít.

13.2.2 Řízení pomocí modelu procesních nákladů

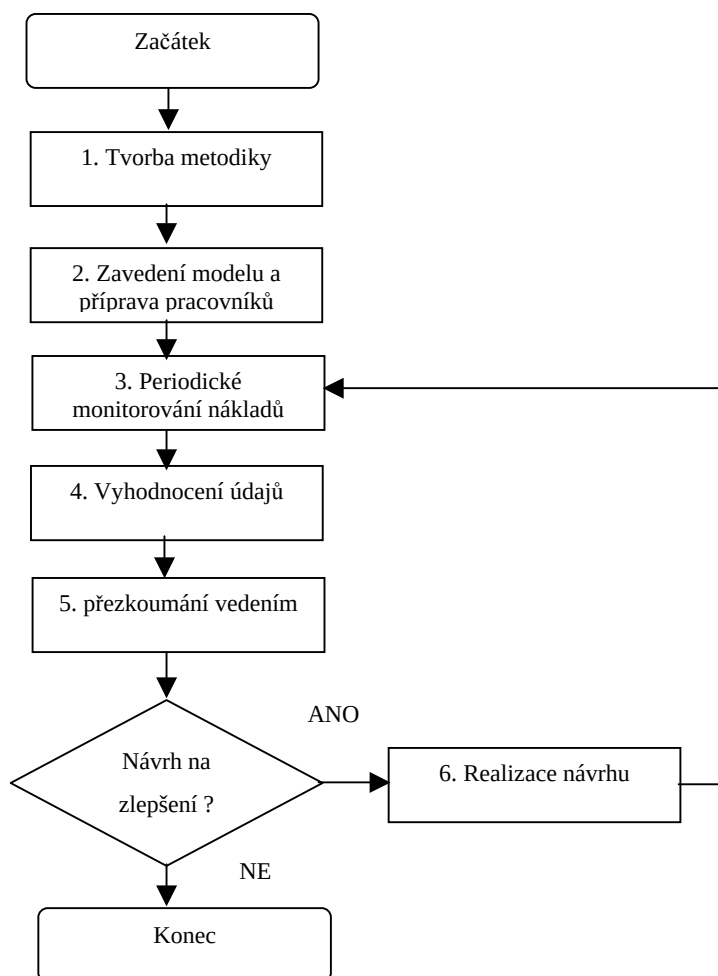
Základ tohoto modelu spočívá v tom, že se nesledují náklady podle konkrétních výrobků, ale podle jednotlivých procesů. Definici procesu jsem uvedla v kapitole 5.1.

Všechny náklady je pak nutno rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří náklady na shodu, což jsou skutečné náklady na přeměnu vstupů na výstupy. Druhou skupinu tvoří náklady na neshodu. Sem jsou zahrnuty náklady na promrhaný čas, materiál aj., spojené se vznikem neshod uvnitř procesu.

A jak jej zavést do praxe?

První bod by měl být výběr vhodného procesu, v tomto případě by to mohlo být řízení kvality. Druhým bodem by měl být popis postupu procesu. Ve společnosti Fatra používají tento postup pro sledování nákladů na kvalitu.

Postup pro sledování nákladů na kvalitu



Obr. 13. Postup pro sledování nákladů na kvalitu

Dále je nutno popsat všechny výstupy, ať jde o hodnotný výrobek nebo odpad a vstupy ze strany dodavatelů i firmy samotné a řídit se stanovenými normami. Dalším bodem je nutnost identifikovat náklady na shodu a neshodu pro činnosti popsané v postupu procesu. Předposledním krokem je zjistit příčinu vzniku nákladů na neshodu a pokusit se je odstranit. Pokud se tento model osvědčí je možno ho zavést na všechny podnikové procesy.

13.2.3 Řízení nákladů pomocí metody ABC

Ve své bakalářské práci bych se ráda zmínila o možnosti řízení nákladů pomocí metody ABC a využití informací získaných na základě ABC pro dosažení cílů organizace. Metoda ABC na mě velmi zapůsobila tím, že není založena na zatěžování produktů násobky přímých nákladů tak, aby byly pokryty režie. ABC je založena na nákladových objektech, které spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Mezi uvedené prvky metoda vkládá vždy příčinu daného následku. Uvedená metoda se nesoustřeďuje na to, jak organizace utrácí své peníze, ale hledá příčiny toho, proč je utrácí.

Dle mého názoru by řízení nákladů na kvalitu a nejen jich metodou ABC bylo ve firmě Fatra tím nejlepším řešením, protože pomocí ní je organizace schopna zjistit daleko přesnější informace o nákladech a také touto metodou odhalit mnohé činnosti, jejichž vykonávání je pro firmu vysoce neefektivní.

ABC si klade za cíl zjistit, které aktivity firma uskutečňuje se svými zdroji, zjistit kolik která aktivita stojí a zjistit kolik které aktivity spotřebuje zvolený nákladový objekt.

Velkou výhodu metody ABC vidím v propojení oceněných činností jen s těmi nákladovými objekty, které dané činnosti spotřebovaly, to znamená, že k danému nákladovému objektu propustí jen ty činnosti, které nákladový objekt vyvolal a nic víc.

Metoda ABC sestává z několika kroků. Prvním krokem je *úprava účetních dat* z účetních knih, protože některé položky neodpovídají skutečným aktivitám a to nákladům specifickým pro danou aktivitu, jako příklad mohu uvést vyřizování reklamace.

Druhým krokem je *návrh aktivit*. K aktivitám spojených s vyřízením reklamace patří např.:

- obdržení reklamace
- vložení do systému
- potvrzení o přijetí reklamace
- zhodnocení závažnosti reklamace
- oprava či vrácení peněz
- vystavení potřebných dokumentů, aj.

Rozlišit náklady specifické pro aktivitu může pomoci otázka: „Které náklady by nám odpadly, kdybychom nevykonávali tuto činnost?“

Nakonec je zapotřebí *ocenit jednotlivé aktivity, definovat nákladové druhy a jejich ocenění*. Nákladové druhy seskupíme podle toho, které činnosti které zdroje provádějí, podle druhů činnosti, podle umístění činnosti nebo jiné vlastnosti, usnadňující spojení zdrojů s aktivitami. Přiřadit náklady k definovaným činnostem na základě dané příčiny již nejsem schopna určit. Šlo by pouze o smyšlená data, která by neměla pro využití žádný význam. Zvolené činnosti se nemusí shodovat se skutečnými činnostmi, a proto nejsem schopna například vyčíslit kolik hodin času strávil pracovník touto činností.

ABC je schopno poskytnout daleko přesnější informace o nákladech na jednotlivé produkty, zákazníky, ale i pro další objekty, které si nadefinujeme. Informace o nákladech na nákladové objekty neurčuje tak, že by dala dohromady všechny režie a ty pak rozpustila na základě přímých nákladů na všechny produkty stejně.

K nadefinovaným nákladovým objektům propouští je ty činnosti, které nákladové objekty skutečně vyvolaly a pomocí činností jsou k nákladovým objektům přiřazeny jen ty zdroje, které dané činnosti skutečně spotřebovaly a nic ví. Nemá smysl zatěžovat nákladové objekty náklady, které nejsou nutné pro fungování organizace a nepřinášejí přidanou hodnotu.

Je však nutné připomenout, že metoda ABC nerozhoduje za nás, ale poskytuje výstižné a přesné informace pro naše rozhodování.

14 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

Na řešení problému, který se týká řízení nákladů a jejich sledování se podílí mnohé skutečnosti. V následujícím textu jsou shrnuty výsledky provedených analýz a některá doporučení, která z nich vyplynula.

Rozbor celkových nákladů za období 2002 až 2004 poukázal na proměnlivý charakter. V roce 2003 klesly na 3 mld., což bylo to způsobeno poklesem provozních nákladů, kdy nejvíce klesly odpisy, rezervy a opravné položky. V roce 2004 došlo k opětovnému navýšení nákladů a to v důsledku vzrůstu spotřeby materiálu, vzrůstem osobních nákladů a ostatních provozních nákladů. Navrhuji, aby společnost využívala maximálně své výrobní kapacity a dle možností navyšovala výrobu.

Z provedené analýzy druhového třídění nákladů vyplynulo, že se na celkových nákladech nejvíce podílejí spotřeba materiálu a osobní náklady. Tyto náklady zajišťují samotné jádro podnikové činnosti, proto může být jejich výše redukována jen stěží. Podnik by se měl zaměřit na zmenšení odpadových materiálů a jejich případnou recyklaci, snažit se snižovat prostoje a z toho plynoucí vyšší mzdové náklady.

Z provedené analýzy podnikových procesů je vidět, že jedním z nejdůležitějších článků ve firmě je člověk. Ten by měl mít odpovídající vzdělání a k tomu být řádně motivován. Přičemž není důležité jen finanční ohodnocení, ale i kvalitní pracovní prostředí.

V rámci řízení kvality, se může pro společnost stát přínosem koncepce TQM, protože společnost již splnila certifikace norem ISO a byla by chyba se dále nerozvíjet. Tato koncepce v sobě zahrnuje vše, co může být využito pro rozvoj společnosti a v tom vidím velkou přednost tohoto systému. TQM klade důraz na rozvoj a motivace všech zaměstnanců. Podrobněji se této tématice věnuji v kapitole 11.1.

Náklady na kvalitu společnosti Fatra mají za sledované období 2002 až 2004 opačný charakter než celkové náklady za podnik. V roce 2003 stouply na 6 mil. Bylo to způsobeno vzrůstem nákladů na prevenci. V roce 2004 došlo ke snížení nákladů a to v důsledku poklesu nákladů na prevenci a hodnocení, nutno dodat, že v roce 2004 dosáhla položka náklady na externí vady nejvyšší hodnoty, která v sobě zahrnuje hlavně reklamace a tvořila 34% z celkových nákladů na kvalitu.

Firma by měla vážně uvažovat o změně systému řízení nákladů, protože současný stav řízení nákladů neposkytuje firmě správné a úplné informace pro podnikové řízení. Společnost by měla začít řešit otázky optimální alokace výrobních faktorů a také by se měla začít zajímat o náklady svých produktů, o jejich výši, strukturu a hlavně o jejich odůvodněnost. Na základě podrobného sledování nákladů by pak měla společnost pečlivě stanovovat předběžné i výsledné kalkulace produktů tak, aby se vyvarovala jakémukoliv neefektivnímu manažerskému rozhodnutí, které by přispělo ke zhoršení ekonomické situace firmy.

Jedním ze způsobů jak řídit náklady na kvalitu může být model procesních nákladů. Základ tohoto modelu spočívá v tom, že se nesledují náklady podle konkrétních výrobků, ale podle jednotlivých procesů. Všechny náklady je pak nutno rozdělit do dvou skupin. Více informací uvádím v kapitole 11.2.1

Mnohem přesnější informace o nákladech na jednotlivé výkony může odštěpný závod Fatra zjistit na základě řízení nákladů pomocí metody ABC. Metodu ABC doporučuji firmě pro řízení nákladů v dlouhodobějším horizontu, protože její zavedení může být pro firmu technicky, časově a finančně náročnější. Metoda ABC nemá režijní přírážky a tudíž nezatežuje produkty násobky přímých nákladů, aby se pokryly režie. Metoda ABC vychází ze vztahu příčina a následek a režijní náklady váže s nákladovými objekty prostřednictvím jednotlivých aktivit. Pomocí sledovaných činností můžeme získat přesnější celkové náklady na jakýkoliv nákladový objekt a navíc takto můžeme zlepšovat firemní procesy a činnosti jejich měřením. Analýzou zvolených aktivit zjistíme, které režijní náklady jsou nutné a potřebné pro naše produkty, poznáme za které aktivity dostáváme skutečně zaplacené a které aktivity nám nepřidávají žádnou hodnotu a ani nejsou potřebné pro funkci organizace jako celku.

Doporučila bych firmě Fatru začít se strategickým zjednodušeným modelem ABC tak, aby firma pochopila zásadní principy fungování metody ABC. Převedení strategického modelu na každodenní operativní model ABC bude pro společnost snazší, než začít hned velmi podrobným řízením nákladů metodou ABC. Pro operativní model ABC bych firmě doporučila vybrat si vhodný softwarový produkt, který bude podporovat řízení nákladů dle aktivit a bude schopen zpracovat data z účetního softwaru a poskytnout žádané informace o zdrojích spotřebovávaných aktivitami a o spotřebovávaných aktivitách nákladovými objekty.

Metoda ABC je nám schopna poskytnout přesnější rozdělení nákladů a to nejen nákladů na kvalitu. Tato metoda využívá informace pro správná manažerská rozhodnutí, což je hlavním přínosem metody ABC.

Na závěr bych chtěl zdůraznit velmi důležitou roli člověka v životě organizace. Člověk patří k výrobním faktorům a je nutné se o něj náležitě starat. Díky němu může společnost dosahovat dobrých hospodářských výsledků. Je tedy zapotřebí ovlivňovat chování a výkonnost jednotlivých pracovníků ve prospěch celé organizace a to za pomoci motivace hmotné i nehmotné a zainteresování na podnikových výsledcích. Velmi podstatná je i komunikace mezi lidmi. Z nedostatečné a nesprávné komunikace mohou pak vznikat nedorozumění a špatná rozhodnutí, které mohou mít negativní dopady na existenci firmy.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit řízení a náklady na kvalitu společnosti Aliachem a.s., odštěpný závod Fatra Napajedla a navrhnout doporučení vyplývající z výsledků provedených analýz.

V první fázi práce jsem shromáždila z odborné literatury teoretické poznatky, které se dotýkají nákladů. Na základě získaných znalostí jsem si určila hlediska, z nichž jsem ve svých analýzách vycházela. Analýzy obsažené v mé práci jsou zaměřeny na vývoj nákladů, rozbor celkových nákladů, nákladů na kvalitu a analýzu podnikových procesů. Uvědomila jsem si, že řízení nákladů je důležité již od počátku činnosti, a to hlavně z hlediska dopadu nákladů na prosperitu podnikání.

Za nejvhodnější metodu řízení nákladů ve firmě a to nejen nákladů na řízení kvality pokládám metodu ABC, pomocí které bude organizace moci nejpřesněji zjistit výši celkových nákladů na kvalitu. Metoda ABC je také zaměřena na aktivity probíhající v podniku a na jejich odůvodněnost. Zavedení metody ABC a její následné využití pro manažerské rozhodování by bylo pro firmu obtížnější, ale informace zjištěné pomocí metody ABC by byly pro manažerská rozhodnutí přesnější a výstižnější.

Na základě svých znalostí a poznání situace ve společnosti Fatra jsem navrhla některá doporučení. Na závěr musím konstatovat, že v praxi není vše tak jednoznačné jako v teorii. Některé skutečnosti fungují odlišně, a přesto splňují svá očekávání ze strany podniku. Doufám, že stanovený cíl mé bakalářské práce byl naplněn a že doporučení budou přínosem pro danou firmu.

RESUME

The subject of my bachelor thesis were quality costs of the company Aliachem Inc. Fatra plant which was established in 1935.

Fatra is from the viewpoint of history the first plastics processor in the Czech Republic. People in Fatra changed its historical given primacy during the years into a definite advantage and strengthen it into a position of a significant plastics processor from the viewpoint of knowledge of used materials and technologies, quality and volume of all production. Also it keeps a statutes of the only one maker among domestic producers at present, e.g. of pressed floor coverings, conveyor belts of PVC, waterproofing sheeting systems, BO PET films and laminates, rigid floor coverings, breathable films, textile climamembranes, etc.

My bachelor thesis is focused on the analysis of the quality management cost, shows more efficient way of cost management.

The analysis part starts with the brief introduction of the Fatra plant followed by a detailed cost analysis and quality cost analysis, insufficient cost mnagement exposures and cost management improvements proposals.

Thanks to my analysis I was able to recommend to Aliachem Inc. Fatra plant some suggestions to improve their costs proceedings.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. *Řízení režijních nákladů*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [2] HURTA, J., BÍLEK, L., POPESKO, B. *Manažerské účetnictví*. 4. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-094-4.
- [3] JANOUT, J. *Náklady a hospodárnost podniku*. 1.vyd. Praha : SNTL-Nakladatelství technické literatury, 1989. 224s. ISBN 80-03-00127-7.
- [4] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 312 s. ISBN 80-7261-054-6
- [5] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 284 s. ISBN 80-85943-63-8
- [6] PLURA, J. *Plánování a neustále zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1
- [7] SCHROLL, R., BÁČA, J., JANOUT, J. *Kontrola nákladů, kalkulace a rozpočetnictví v průmyslu*. 1. vyd. Praha: SNTL-Nakladatelství technické literatury, 1983. 360 s. (bez ISBN).
- [8] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 1698 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3., přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [11] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 412 s. ISBN 80-7169-955-1.
- [12] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [13] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- [14] INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI ALIACHEM A.S., ODŠTĚPNÝ ZÁVOD FATRA NAPAJEDLA.
- [15] *Fatra*: [online]. [cit. 2005-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.fatra.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
TQM	Total Quality Management
PAF	Prevention, Appraisal, Failure Cost
LRQA	Lloyd's Register Quality Assurance
o.z.	Odštěpný závod

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Složky procesního pojmu nákladů.....	11
Obr. 2. Průběh celkových nákladů.....	16
Obr. 3. Řetězec tvorby hodnot.....	21
Obr. 4. Proces.....	21
Obr. 5. Organizační struktura	34
Obr. 6. Náklady společnosti Fatra za rok 2002-2004.	36
Obr. 7. Srovnání vývoje nákladů a výnosů.....	37
Obr. 8. Nejdůležitější nákladové druhy společnosti Fatra v roce 2004.....	38
Obr. 9. Náklady na kvalitu společnosti Fatra v letech 2002-2004.....	43
Obr. 10. Model PAF	44
Obr. 11. Druhové členění nákladů na kvalitu	45
Obr. 12. Srovnání nákladů na prevenci a hodnocení s náklady na externí vady	47
Obr. 13. Postup pro sledování nákladů na kvalitu	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Podíly nákladů na 1 Kč výnosů.	37
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Celkové náklady společnosti
- P II Celkové náklady na kvalitu

PŘÍLOHA P I: CELKOVÉ NÁKLADY SPOLEČNOSTI.

Účet	Název	2002	2003	2004
501	Spotřeba materiálu	1 566 294	1 697 052	1 860 121
502	Spotřeba energie	222 711	215 572	212 005
503	Spotřeba ost. nesklad. dodávek	0	0	0
504	Prodané zboží	30 973	28 984	37 616
50	Spotřebované nákupy celkem	1 819 978	1 941 608	2 109 742
511	Opravy a udržování	25 074	22 378	24 043
512	Cestovné	4 968	5 431	5 401
513	Náklady na reprezentaci	872	1 741	1 257
518	Ostatní služby	198 863	181 463	166 292
51	Služby celkem	229 777	211 013	196 993
52	Osobní náklady	468 033	485 186	513 664
53	Daně a poplatky	4 843	5 050	4 299
54	Jiné provozní náklady	103 002	101 470	182 374
55	Odpisy, rezervy a opravné položky	320 465	208 502	184 973
551	z toho: odpisy dlouhod. majetku	188 013	-54 656	-119 234
	Provozní náklady	2 946 098	2 898 173	3 072 811
56	Finanční náklady	159 984	42 378	36 371
57	Rezervy a opr. pol. finanč.nákladů	0	63 507	42 224
	Finanční náklady	159 984	105 885	78 595
58	Mimořádné náklady	1	0	0
	NÁKLADY celkem	3 106 083	3 004 058	3 151 406

PŘÍLOHA P II: CELKOVÉ NÁKLADY NA KVALITU.

NÁKLADY NA KVALITU v Kč	2002	2003	2004
NÁKLADY NA PREVENCI	261713	293063	250092
711 - Náklady na vzdělávání ke kvalitě	134406	102258	84491
512/10711 - Cestovné - školení kvality	7254	9485	11737
518/40711 - Náklady na školení a výchovu ke kvalitě	121795	91980	69758
812/71100 - Cestovné - školení kvality	5357	793	2997
713 - Náklady na řízení systému kvality	127307	190805	165601
501/30713 - spotřeba mat. - náklady na říz. syst. kvality	59028	142860	126538
512/10713 - cestovné - náklady na řízení syst. kvality	2717	2763	843
812/71300 - cestovné - náklady na řízení syst. kvality	18976	25146	28000
518/90713 - ostatní náklady na řízení systému kvality	46586	20036	10221
NÁKLADY NA HODNOCENÍ	3982365	4023166	3714200
723 - Náklady na certifikaci systému LRQA	562847	349166	185896
512/10723 - cestovné - certifikace LRQA	0	0	0
518/90723 - náklady na certifikaci LRQA	562847	349166	185896
812/72300 - cestovné - certifikace LRQA	0	0	0
721 - Náklady na certifikaci výrobků, zkoušení, kontrolu	2751447	2500817	2567149
512/10721 - cestovné - zkoušky, certifikace výrobků	14112	2100	1170
518/90721 - náklady na zkoušky, kontrolu, certif. výrobků	2655642	2454019	2524547
812/72100 - cestovné - zkoušky, certifikace výrobků	81693	44698	41432
724 - Kalibrace	668070	1173184	961155
518/90724 - kalibrace	223707	261346	94592
818/72400 - interní náklady - kalibrace	444363	911838	866563
NÁKLADY NA EXTERNÍ VADY	837899	1768734	2027163
743 - Reklamace - služební cesty	88732	96767	171163
512/10743 - cestovné - reklamace	5167	3024	2754
512/20743 - zahraniční cestovné - reklamace	0	1385	62603
812/74300 - cestovné - reklamace	83565	92358	105806
743 - Reklamace - vícenáklady (přepravné + ostatní)	749167	1671968	1856000
518/10743 - přepravné - reklamace	242716	302993	401208
518/90743 - ostatní náklady na reklamace	488129	1107479	1454792
818/74300 - přepravné - vyřizování reklamací	18322	261495	0
CELKOVÉ ÚČETNÍ NÁKLADY NA KVALITU	5081976	6084963	5991455

