

PETR SUCHÁNEK a kol.

Vliv kvality na výkonnost a konkurence- schopnost podniku

Masarykova univerzita

PETR SUCHÁNEK a kolektiv

Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku



muni
PRESS

Knihu recenzovali:

Doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

PETR SUCHÁNEK a kolektiv

Vliv kvality na výkonnost a konkurence- schopnost podniku

Masarykova univerzita
Brno
2013

Složení autorského kolektivu:

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

Ing. Peter Marinič – Kapitola 1

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

Ing. Martina Rešlová – Kapitola 1

Ing. Jiří Richter – Kapitola 3

Mgr. Ing. Milan Sedláček – Kapitola 4.2

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D. (vedoucí autorského kolektivu) – Kapitoly 2.1.1, 2.2.1, 2.3.1, 2.4.1, 3, 5

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

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

KATALOGIZACE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Suchánek, Petr

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

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

Anglické resumé

ISBN 978-80-210-6627-4

005.6 * 005.332.1 * 005.332.4

– management jakosti

– výkonnost podniku

– konkurenceschopnost

– monografie

005 - Management. Řízení [4]

Citace:

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

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

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

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

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

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

OBSAH

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

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

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

ÚVOD

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

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

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

1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY A ZÁKLADNÍCH POJMŮ

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

1.1 Kvalita, její vnímání a spokojenost zákazníka

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

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

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

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

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

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

1.2 Řízení a měření kvality

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Řízení nákladů kvality

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

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