

Agnieszka Astapczyk

Rachunek kosztów jakości jako nowoczesne narzędzie wspomagające rozwój przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 229-240

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

AGNIESZKA ASTAPCZYK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu

RACHUNEK KOSZTÓW JAKOŚCI JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Przez zarządzanie przedsiębiorstwem można rozumieć pewien rodzaj celowej działalności ludzkiej polegającej na dysponowaniu zasobami rzeczowymi, finansowymi i ludzkimi oraz podejmowanie decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności. Tak zdefiniowanego pojęcia zarządzania używa się w odniesieniu do organizacji gospodarczych nastawionych na osiąganie korzyści materialnych¹. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że zmiany dokonujące się we współczesnej gospodarce światowej, ale także na współczesnych rynkach lokalnych, takie jak: globalizacja, wdrażanie nowych technologii informatycznych, zmiany na rynkach pracy, zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego rozwoju i wprowadzania nowych koncepcji zarządzania². Efektywne zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem powinno skutecznie połączyć sprawność bieżącego działania, wykorzystując potencjał firmy i umiejętności zatrudnionych w niej pracowników, z sukcesem przedsiębiorstwa w przyszłości³.

¹ Por. E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 18.

² Por. K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Katowice 2002, s. 41.

³ Por. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2000, s. 20–21.

Należy jednocześnie podkreślić, że obecnie ważną częścią świata biznesu, zarówno w ujęciu lokalnym, jak i światowym, jest marka firmy. Marki to pomysły, percepcje, oczekiwania i wierzenia, które są zakorzenione w umysłach konsumentów, potencjalnych klientów danej organizacji i każdej osoby, która może w jakikolwiek sposób na tę organizację oddziaływać. Marka pomaga tworzyć unikatowość firmy. Najlepsze marki konsekwentnie wygrywają w dwóch zasadniczych momentach. Pierwszym, gdy klient, po ocenie innych ofert, decyduje się na zakup danej marki i drugim, gdy konsument doświadcza i ocenia markę, w domu lub pracy, odczuwając satysfakcję. Marki, które konsekwentnie wygrywają w tych momentach, zajmują specjalne miejsce w umysłach swoich klientów. Są chętnie kupowane i powiększają tym samym zyski firmy⁴. Dlatego skuteczne zarządzanie powinno dążyć do tworzenia unikalności firmy na rynku, co pozwoli zarówno pracownikom, jak i uczestnikom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów.

W tej sytuacji kluczem do sukcesu może okazać się efektywne zarządzanie jakością oraz zaoferowanie produktu, którego jakość będzie istotnie lepsza niż oferta konkurencji. Jednak aby proces zarządzania jakością przynosił wymierne efekty, należy wdrożyć w przedsiębiorstwie system wspomagający kierownictwo w podejmowaniu trafnych decyzji związanych z procesem zarządzania. Takim systemem w przedsiębiorstwach może być rachunek kosztów jakości. Celem artykułu jest przedstawienie ogólnych założeń rachunku kosztów jakości jako nowoczesnego instrumentu zarządzania jakością we współczesnym świecie biznesu.

Pojęcie jakości

Jakość jest pojęciem interdyscyplinarnym. Zajmują się nim bowiem różne dyscypliny naukowe, m.in. filozofia, ekonomia, nauki techniczne. Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *qualitas* określającego jakość, przymiot⁵. Należy podkreślić, że problematyką jakości zajmują się również praktycy z różnych branż i dziedzin wiedzy, dlatego obok definicji ogólnych istnieje wiele określeń specjalistycznych⁶.

⁴ Por. P. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Warszawa 2008, s. 7–8.

⁵ Por. M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów jakości*, Kraków 2005, s. 13.

⁶ Por. A.S. Gajewski, *Wstęp do zarządzania jakością*, Tarnów 2007, s. 10.

Pojęcie jakości zostało po raz pierwszy zastosowane w naukach filozoficznych przez Platona, który nazwał je *poiotes*. Według niego jakość dotyczy przedmiotów, zjawisk zachodzących w życiu oraz ich związków z otoczeniem⁷. Wprowadzając to pojęcie, Platon wychodził z założenia, że nie wszystkie zjawiska można zmierzyć i w pełni opisać⁸. Filozof ten twierdził bowiem, że jakość to pewien stopień doskonałości, którego nie da się zdefiniować, można ją zrozumieć tylko przez doświadczenie. Uważał, że jest ona sądem oceniającego, subiektywnie zależnym od doświadczenia. Rozważania Platona kontynuował Arystoteles. Uznał pojęcie jakości za jedną z dziesięciu podstawowych kategorii filozoficznych, oprócz m.in. miejsca, ilości, czasu, substancji, położenia, dyspozycji, procesów. Według niego jakość określa, dlaczego rzecz jest rzeczą, którą jest, i nie zależy to od subiektywnego poglądu oceniającego⁹. To zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów¹⁰.

Według największych światowych autorytetów zajmujących się badaniem jakości jakość należy definiować jako:

- zgodność wyrobu ze specyfikacją zamówienia zawartą w jego dokumentacji technicznej, w kontrakcie lub w innych dokumentach związanych (P.B. Crosby);
- przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku (E.W. Deming);
- całość złożonych cech charakterystycznych wyrobu lub usługi w odniesieniu do marketingu, konstrukcji, wytwarzania i pomocniczych procesów produkcyjnych, w wyniku których wyrób lub usługa spełni oczekiwania konsumenta (A.V. Feigenbaum);
- przydatność użytkowa, której praktyczne kryterium identyfikacyjne stanowi jakość projektu i jakość wykonania (J.M. Juran)¹¹.

Według jednej ze współczesnych definicji jakość to zbiór tych wszystkich właściwości produktu, które czynią go zdolnym do zaspokojenia stwierdzonych

⁷ Por. M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, dz. cyt., s. 13.

⁸ M. Urbaniak, *Zarządzanie przez jakość*, Poznań 2003, s. 5.

⁹ M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, dz. cyt., s. 14.

¹⁰ A.S. Gajewski, *Wstęp do zarządzania...*, dz. cyt., s. 17.

¹¹ M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, dz. cyt., s. 16–17.

bądź zasadnie domniemanych potrzeb nabywcy¹². Należy jednocześnie zauważyć, że teoria i praktyka zarządzania wskazują na indywidualne postrzeganie jakości przez różnych uczestników rynku, to znaczy przez: producentów, konsumentów, sprzedających i kupujących¹³.

Z punktu widzenia organizacji jakość staje się kluczowym elementem strategii każdej firmy. Szczególnie w takiej w sytuacji, w której warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest zaspokajanie zmieniających się oczekiwań oraz wymagań klientów. Podejmowanie działań doskonalących jakość produkowanych wyrobów i świadczonych usług powinno prowadzić do poprawy wyniku finansowego firmy. Dlatego podejście jakościowe do procesów wytwarzania produktów lub dostarczania usług powinno opierać się na następujących założeniach:

- w każdej działalności najważniejsi są klienci;
- to nie klienci zależą od przedsiębiorstwa, ale przedsiębiorstwo od klientów;
- klienci przychodzą do wytwórcy nie po to, aby zakłócić jego pracę;
- klienci robią uprzejmość firmie, przychodząc do niej, firma zaś nie robi im uprzejmości, obsługując ich;
- klienci są częścią organizacji, a nie osobami z zewnątrz;
- klienci przedstawiają swoje potrzeby i życzenia, a zadaniem przedsiębiorstwa jest ich zaspokajanie;
- klienci zasługują na tyle uprzejmości i uwagi, ile tylko wytwórca może im poświęcić;
- klienci są istotą każdego biznesu, bez nich nie działałaby żadna firma¹⁴.

Koszty jakości

Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie wiąże się z ponoszeniem tak zwanych kosztów jakości. Można je określić jako nakłady i straty poniesione w związku z zapewnieniem ustalonego poziomu jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług. Wyrażają skwantyfikowany cel zapewnienia

¹² W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa 1999, s. 255.

¹³ Por. M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, dz. cyt., s. 14–15.

¹⁴ Tamże, s. 19–20.

jakości, sprowadzający się do doboru takiej struktury wydatków, przy której łączna suma strat i nakładów ponoszonych na działania zapewniające jakość będzie najmniejsza. Wzrastające nakłady na zapobieganie nieprawidłowościom wytworzenia powinny powodować spadek kosztów z tytułu strat ponoszonych przy produkcji wyrobów wadliwych, a łącznie przyczyniać się do zapewnienia optymalnego poziomu jakości, obniżając koszty własne wytworzenia¹⁵.

Wśród kosztów jakości można wyodrębnić dwie podstawowe grupy: koszty zewnętrznego zarządzania jakością oraz koszty operacyjne. Koszty zewnętrznego zarządzania jakością są związane z prezentacją i dowodami wymaganymi przez ustawodawstwo lub odbiorców jako obiektywne wskazanie jakości. Operacyjne koszty jakości ponosi przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia i zapewnienia przyjętych i określonych poziomów jakości. Obejmują one:

- 1) koszty oceny i zapobiegania niezgodności (wśród nich: koszty oceny i koszty zapobiegania);
- 2) koszty niezgodności wyrobów (wśród nich: wewnętrzne koszty niezgodności, zewnętrzne koszty niezgodności).

Klasyfikację kosztów jakości przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Klasyfikacja kosztów jakości

Źródło: A. Hernas, L. Gajda, *Systemy zarządzania jakością*, Gliwice 2005, s. 71.

¹⁵ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Toruń 2006, s. 47.

Koszty oceny, inaczej zwane kosztami inwestowania, to koszty badań i kontroli prowadzonych w celu sprawdzenia, czy utrzymywana jest określona jakość wyrobów. Zalicza się je do kosztów zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa. Oznacza to, że części z nich można uniknąć. Dotyczą one następujących działań: sprawdzanie jakości dostarczanych materiałów, sprawdzanie nowo uruchamianych procesów produkcji, sprawdzanie jakości w odniesieniu do wymagań klientów, sprawdzanie czy działanie systemu jest satysfakcjonujące, utrzymanie w należytym stanie całości przyrządów i urządzeń używanych do oceny, akceptacja dostawców wszystkich produkowanych przez nich wyrobów i usług.

Koszty zapobiegania, określane również jako koszty prewencji, to koszty działań mających na celu zapobieganie uszkodzeniom czy brakom. Są one planowane i ponoszone przed rozpoczęciem produkcji. Wszystkie koszty prewencji są niezależne od czynników zewnętrznych, a zależne od przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich m.in. planowanie i zakup wyposażenia używanego podczas badań, szkolenia pracowników.

Wewnętrzne koszty niezgodności są kosztami wynikającymi z niespełnienia przez wyrób lub usługę wymagań jakościowych przed dostarczeniem do odbiorcy. Dotyczą, przede wszystkim, złego sterowania procesem produkcyjnym. Zalicza się do nich: koszty złomu oznaczające produkt, którego naprawa jest niemożliwa i który nie nadaje się do jakiegokolwiek użycia czy sprzedaży, koszty naprawy wyrobów niezgodnych, sprawdzanie wyrobów poprawionych, koszty przeklasyfikowania.

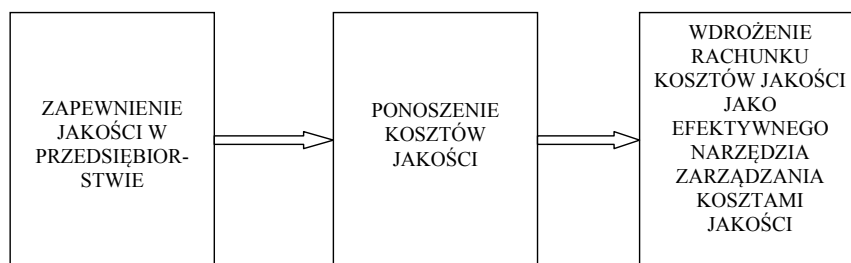
Zewnętrzne koszty niezgodności wynikają z niespełnienia przez wyrób lub usługę wymagań jakościowych po dostarczeniu do odbiorcy. Zawierają one następujące elementy: koszty naprawy i serwisu, koszty skarg i reklamacji, przewóz, obsługę, badanie odrzuconych wyrobów, odszkodowania spowodowane brakiem odpowiedniego poziomu jakości wyrobów, koszty zmiany warunków kontraktu, koszty straty dobrej reputacji przedsiębiorstwa¹⁶.

Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele metod klasyfikacji kosztów jakości, a przedstawiona powyżej jest jedną z możliwych.

¹⁶ Por. A. Hernas, L. Gajda, *Systemy zarządzania jakością*, Gliwice 2005, s. 70–74.

Rachunek kosztów jakości

Zarządzanie jakością i jej kosztami w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia systemu pozwalającego na optymalizację ich wartości, a tym samym na efektywne zarządzanie organizacją. Proces zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ukazuje rysunek 2. Rachunek kosztów jakości łączy dążenie przedsiębiorstw do optymalizacji procesów produkcyjnych, handlowych i zarządczych z potrzebą wykorzystania nowych metod zarządzania służących do wykrywania i eliminowania słabych stron firmy w celu zapewnienia wysokiej jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Wysoka jakość i jej doskonalenie są wymogiem konkurencyjnym i zarazem dążeniem, a nie stanem. Podnoszenie jakości wyrobów wymaga rozwiązania wielu złożonych problemów, w tym odszukania miejsc, które generują wysokie koszty wynikające ze złej jakości, co powinno się przyczynić do poprawy efektywności całej organizacji.



Rysunek 2. Proces zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednio dostosowany rachunek kosztów jakości stanowi podstawę prowadzenia działań zarządczych opartych na analizie kosztów, pozwalając doskonalić procesy, których celem jest wysoka jakość produkowanych wyrobów i świadczonych usług oraz zadowolenie klienta¹⁷. Rachunek kosztów jakości obejmuje:

- pomiar oraz ujmowanie na kontach bilansowych i pozabilansowych kosztów związanych z jakością produkcji, a powstających we wszystkich sferach realizacji wyrobu;
- przeprowadzenie analizy kształtowania się kosztów jakości;

¹⁷ Por. A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości*, Kraków 2005, s. 66.

- optymalizację kosztów nieodpowiedniej jakości;
- opracowywanie sprawozdań¹⁸.

Rachunek kosztów jakości jest zatem systemem ewidencji, analizy i oceny kosztów związanych z zapewnieniem jakości na każdym etapie wytwarzania wyrobu i we wszystkich realizowanych procesach, a także systemem podejmowania działań służących poprawie jakości i optymalizacji jej kosztów. Podstawowym celem prowadzenia go w przedsiębiorstwie jest planowanie, sterowanie kosztami jakości i kontrolowanie ich poziomu, by racjonalizować działania służące zapewnieniu jakości w procesie wytwarzania wyrobów lub dostarczania usług. Za podstawowe zadania rachunku kosztów jakości w przedsiębiorstwie uznaje się również:

- umożliwienie obserwacji jakości wyrobów pod kątem powstawania kosztów jakości;
- pomoc w ustalaniu polityki jakościowej;
- określanie przedsięwzięć służących obniżaniu kosztów i polepszaniu jakości;
- ułatwienie planowania jakości z uwzględnieniem kosztów i jednoczesnym połączeniem z analizą wartości;
- ujawnienie zawyżonych kosztów jakości powstających na skutek przyjęcia nieodpowiednich kryteriów jakościowych, niewymaganych przez rynek.

Wdrożenie rachunku kosztów jakości w przedsiębiorstwach powinno opierać się na następujących założeniach:

- 1) źródłem informacji o kosztach jakości są dokumenty księgowe, a szczegółowe składniki kosztów opierają się na obliczeniach i szacunkach;
- 2) dokumenty źródłowe wykorzystywane na potrzeby ewidencji kosztów wymagają dodatkowego oznakowania pozycji;
- 3) szczegółowość wyodrębniania kosztów jakości powinna wynikać z konkretnych potrzeb danego przedsiębiorstwa, jego charakteru, struktury organizacyjnej oraz wagi, jaką przywiązuje się do poszczególnych pozycji kosztów;
- 4) ewidencja kosztów jakości powinna być prowadzona na kontach syntetycznych i analitycznych (wchodzą w skład zakładowego planu kont), a także pozabilansowo na potrzeby rachunkowości zarządczej;

¹⁸ Tamże, s. 96.

- 5) ewidencja kosztów jakości powinna być prowadzona w układzie rozwiniętym kosztów, to znaczy według rodzaju, a następnie według miejsc powstawania;
- 6) ewidencję kosztów jakości należy prowadzić w sposób ciągły, umożliwiając wykazywanie ich związków z rodzajem wyrobu i procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie;
- 7) w analizie kosztów jakości należy uwzględnić zarówno strukturę, jak i zmiany w ich kształtowaniu się¹⁹.

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia rachunku kosztów jakości w jednostkach gospodarczych są następujące:

- uzyskanie informacji o wysokości kosztów jakości powstających w całym przedsiębiorstwie oraz w przekroju poszczególnych asortymentów;
- możliwość określenia przyczyn powstawania kosztów niezgodności wyrobów;
- dostosowanie produkcji do specyfikacji i potrzeb klientów;
- zaangażowanie wszystkich pracowników firmy w proces zarządzania jakością;
- opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników zarządzających produkcją w powiązaniu z systemem zarządzania kosztami jakości;
- obniżenie kosztów jakości oraz optymalizację ich struktury;
- zadowolenie klientów;
- wzrost sprzedaży.

Jednocześnie pamiętać należy, że opracowanie i wdrożenie rachunku kosztów jakości wymaga zaangażowania i współpracy kierownictwa przedsiębiorstwa, działu zarządzania jakością, pracowników księgowości i controlingu oraz kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych²⁰.

Rachunek kosztów jakości w praktyce polskich przedsiębiorstw

W wyniku przeprowadzonych badań na temat wdrożenia rachunku kosztów jakości w polskich przedsiębiorstwach ustalono, że:

- w 27% badanych firm nie prowadzi się żadnych działań w zakresie liczenia kosztów jakości;

¹⁹ Tamże, s. 95–96.

²⁰ M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, dz. cyt., s. 86.

- informacje o kosztach poniesionych na wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania jakością ma 8% przedsiębiorstw;
- w 23% przedsiębiorstw funkcjonuje ewidencja kosztów wynikających z kontroli ostatecznej wyrobu lub usługi;
- koszty jakości w sferze produkcyjnej lub usługowej bada 8% firm;
- około 34% z badanych przedsiębiorstw deklaruje, że liczy koszty jakości powstające w sferze przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej²¹.

Pod względem rodzaju prowadzonej działalności największe zainteresowanie kosztami jakości wykazują firmy produkcyjne. Wśród badanych przedsiębiorstw produkcyjnych 81% podjęło działania w zakresie liczenia kosztów jakości, natomiast 42% z nich prowadzi rachunek kosztów jakości obejmujący kontrolę kosztów w sferze przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej. Wśród przedsiębiorstw o profilu handlowym 80% badanych nie wie o generowanych kosztach jakości, a w przypadku firm usługowych 33% badanych ich nie liczy²². Zakres wdrożenia rachunku kosztów jakości w zależności od rodzaju prowadzonej działalności przedstawia tabela 1. Badania wykazały, że główną przeszkodą we wprowadzaniu rachunku kosztów jakości w polskich przedsiębiorstwach są kwestie organizacyjno-techniczne. Wśród czynników, które wpłynęły na brak działań w zakresie liczenia kosztów jakości, badane jednostki najczęściej wymieniały nieobjęcie systemem ISO działu finansowo-ekonomicznego.

Do innych barier we wdrożeniu rachunku kosztów jakości w polskich przedsiębiorstwach ankietowani zaliczyli (według stopnia ważności):

- 1) spodziewane małe efekty finansowe;
- 2) brak wymogów prawnych;
- 3) brak wzorców prowadzenia rachunku kosztów jakości;
- 4) brak zainteresowania tą problematyką;
- 5) duże koszty przekształceń organizacyjnych²³.

W tym miejscu należy podkreślić ważną rolę uczelni wyższych, w tym szczególnie państwowych wyższych szkół zawodowych, w procesie kształcenia i przygotowania zawodowego studentów, jako przyszłych księgowych, dyrektorów finansowych czy osób odpowiedzialnych za zarządzanie

²¹ Tamże, s. 174.

²² Tamże, s. 176.

²³ Por. tamże, s. 185.

organizacją. Standardy kształcenia w dziedzinie rachunkowości finansowej i zarządczej powinny obejmować zagadnienia z zakresu nowoczesnych narzędzi rachunkowości, controllingu, w tym także rachunku kosztów jakości.

Tabela 1

Zakres wdrożenia rachunku kosztów jakości w polskich przedsiębiorstwach w zależności od rodzaju prowadzonej działalności

Rodzaj działalności	Procent przedsiębiorstw, w których:				
	koszty jakości nie są liczone	badane są koszty jakości związane z:			
		wdrożeniem i utrzymaniem systemu zarządzania jakością	kontrolą ostateczną	procesem podstawowym	całym obszarem działania
Produkcyjna	19	4	25	10	42
Produkcyjno-handlowo-usługowa	29	14	29	5	24
Usługowa	33	8	17	8	33
Handlowa	80	20	0	0	0

Źródło: M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów jakości*, Kraków 2005, s. 176.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że na współczesnym światowym, ale także lokalnym, rynku jakość produktów jest istotną i wyróżniającą cechą. Aby dostarczać wysokiej jakości produkt niezbędne jest wdrożenie systemu, który będzie wspomagał kierownictwo w podejmowaniu trafnych decyzji związanych z procesem zarządzania. Takim systemem jest rachunek kosztów jakości, który, dostarczając informacji o kosztach jakości, prowadzi do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniając tym samym poprawę jakości produktów, procesów i systemów zarządzania oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Ciechan-Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości*, Kraków 2005.
- Gabrusiewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa 1999.
- Gajewski A.S., *Wstęp do zarządzania jakością*, Tarnów 2007.
- Hernas A., Gajda L., *Systemy zarządzania jakością*, Gliwice 2005.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Toruń 2006.
- Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, Warszawa 2008.
- Kotler P., Pfoertsch W., *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Warszawa 2008.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Katowice 2002.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2000.
- Urbaniak M., *Zarządzanie przez jakość*, Poznań 2003.

QUALITY COSTS ACCOUNT AS A MODERN TOOL IN ENTERPRISE DEVELOPMENT PROCESS

Summary

Changes which are occurring in our company's surroundings and need for adaptation to new conditions on present global market make us conclude that one of the elements of effective company management is taking over competition. In this case key to the success can be effective quality management and product proffer of which quality will be significantly better than competitors. However, rational and effective management requires system implementation which will support executives managers in making right decisions which are related to the management system. One kind of a managing quality support system in the company can be quality costs account.

Quality costs account is a system of record, analysis and evaluation of the price which are ensure quality in each level of production and in whole work process. This model is also a system of action attempts used to improve quality and also a price optimization.

Translated by Agnieszka Astapczyk