

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

Metodika procesu řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center

Ondřej ŠTASTNÝ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 28. 04. 2016

Děkuji doc. Ing. Jiřině Bokšové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce,
poskytování cenných informací.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod.....	7
1 Kvalita, dodavatel, reklamační řízení	9
1.1 Kvalita	9
1.2 Dodavatel.....	10
1.3 Řízení neshod	11
1.4 Reklamační řízení	13
2 ŠKODA Parts Center	17
2.1 Představení ŠPC.....	17
2.2 Historie ŠPC.....	17
2.3 Organizační struktura Logistiky OD/P	19
3 Popis reklamačního procesu ve ŠKODA Parts Center	23
3.1 Odhalení neshody a založení reklamace	23
3.2 Řešení reklamace disponentem	26
3.3 Komunikace s dodavatelem.....	27
3.4 Ukončení reklamace	28
3.5 Účetní vypořádání reklamace	29
3.6 Statistika neshodných dodávek	31
4 Zhodnocení procesu a návrhy na zlepšení	35
4.1 Nedostatky v procesu.....	35
4.2 Návrhy na zlepšení procesu.....	37
Závěr	41
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek.....	44
Seznam příloh	45

Seznam použitých zkratek a symbolů

CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě
DL	Dodací list
IP	Izolační prostor
Např.	Například
Obr.	Obrázek
OD/P	Originální díly / příslušenství
RP	Reklamační protokol
SAP	System aktivního řízení zásob
ŠA	ŠKODA AUTO
ŠPC	ŠKODA Parts Center
Tab.	Tabulka
VW	Volkswagen

Úvod

V současné době jsou procesy řízení reklamací součástí každé dobře fungující firmy. Každá firma se snaží procesy související s řízením reklamací v maximální možné míře automatizovat s cílem dosažení úspory nákladů, ale také úspory času. Součástí těchto procesů musí být odborně proškolení pracovníci, aby bylo minimalizováno riziko selhání lidského faktoru.

Cílem bakalářské práce je popsat současný proces řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center. Poukázat na pozitiva, ale i nedostatky a mezery v tomto procesu a navrhnout optimalizace vedoucí ke zvýšení efektivity celého procesu.

Pro dosažení tohoto cíle byly stanoveny hypotézy:

Z celkového počtu založených reklamací je 80% reklamací OD/P ve ŠKODA Parts Center vyřízeno ve vztahu k dodavatelům ke spokojenosti ŠKODA Parts Center.

V procesu reklamačního řízení na příjmu OD/P roste chybovost, která je zapříčiněna velkým počtem pracovníků podílejících se na tomto procesu.

Průměrná doba zpracování reklamace od založení po ukončení má klesající trend.

Teoretická část je obsažena v první kapitole, ve které jsou vysvětleny všechny důležité pojmy související s tématem bakalářské práce a to: kvalita, dodavatel, reklamace, podmínky uplatnění reklamace, reklamační řízení, lhůty pro uplatnění reklamace.

Ve druhé kapitole je představeno logistické centrum ŠKODA Parts Center, informace o historii a růstu centra v jednotlivých letech. Závěr kapitoly je věnován představení organizační struktury Logistiky OD/P.

Třetí kapitola je věnována podrobnému popisu současného stavu procesu řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center. Součástí této kapitoly je statistický přehled dodavatelských reklamací v letech 2013 – 2015.

Poslední kapitola se zabývá pozitivy a negativy celého procesu řízení dodavatelských reklamací. Součástí této kapitoly jsou návrhy vedoucí ke zvýšení efektivity celého procesu.

Práce se zabývá reklamami vystavenými na dodavatele, kdy je ŠPC v pozici odběratele, nikoliv reklamami vystavenými ze strany koncového zákazníka.

Práce byla vypracována dvěma metodami. Teoretická část pomocí řízeného kompilátu a praktická část na základě informací získaných z interních materiálů ŠKODA AUTO a.s. a praktických znalostí získaných zapojením se do procesu. Následně byly získané informace upraveny, aby nedošlo k porušení předávání interních informací. Informace byly upraveny, tak aby nedošlo ke zkreslení výsledných zjištění.

1 Kvalita, dodavatel, reklamační řízení

1.1 Kvalita

Slovo „kvalita“ nebo také „jakost“ bylo využíváno již v dobách Středověku. Je tedy jasné, že již v dobách dávno minulých nebylo lidem obchodujícím na trhu lhostejné, do jakých produktů své peníze investují.

Ale co vlastně znamená pojem kvalita? Pro objasnění pojmu „kvalita“ je využívána univerzálně uznávaná definice: *„Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“* (BLECHARZ, P., 2011, str. 1)

S ohledem na tuto definici je nutné vysvětlit pojem „inherentní znaky“. Inherentní znak je takový, který tvoří podstatu daného výrobku.

Inherentní znaky jsou rozděleny do dvou skupin podle způsobu zjišťování:

- a) měřitelné (proměnné) – výkon, objem, tlak, apod.,
- b) neměřitelné (atributy) – chuť, vzhled.

V dnešní době není kvalita spojena pouze s hmotným produktem, ale vztahuje se i na jakékoli činnosti (služby) nebo procesy, které slouží k uspokojení potřeb zákazníka.

Pro schopnost firmy či podniku uspokojit potřeby spotřebitele daným produktem nebo službou je nutné zajistit zabezpečení jakosti. To ale není otázkou pouze výrobního procesu nebo výstupní kontroly. Podnik musí zabezpečit jakost produktu ve všech fázích procesu. Při řízení jakosti je nutno použít systémový přístup.

V současné době existuje mnoho systémů řízení jakosti, které zajišťují uspokojení potřeb zákazníků. Je důležité si uvědomit, že o tom jakým způsobem budou uspokojeny potřeby zákazníka a jak kvalitní produkt či službu zákazník obdrží, se rozhoduje napříč celým procesem. Celý proces řízení jakosti začíná předvýrobními fázemi jako je marketingový průzkum či vývoj a pokračuje výrobou až po poskytování servisu k danému produktu.

Vzhledem k tomu, že cílem je maximální uspokojení zákazníka, je jasné, že všechny fáze procesu řízení jakosti jsou neméně důležité. V případě, že by v průběhu procesu vznikly nedostatky, nebyly by uspokojeny potřeby zákazníka

v maximální možné míře, došlo by k reklamaci ze strany zákazníka a později ke ztrátě jeho loajality.

1.2 Dodavatel

Pojem „dodavatel“ představuje právnickou či fyzickou osobu, která poskytuje služby, materiál nebo výrobky. Jestliže chce firma uspokojit své zákazníky v maximální možné míře, musí velmi pečlivě zvážit výběr vhodného dodavatele.

Do systému řízení kvality patří také výběr vhodného dodavatele. Pokud chce firma vyrábět kvalitní výrobky, je nutné, aby každý komponent, ze kterého se výrobek skládá, byl té nejvyšší kvality.

„Každá z odběratelských organizací si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném hodnocení a výběru volit ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu, obvykle zevrubnějšímu posuzování.“ (NENADÁL, J., 2006, str. 91)

Při výběru vhodného dodavatele firma posuzuje výhody a nevýhody daného dodavatele, na základě kterých je provedeno rozhodnutí o výběru.

Tab. 1 Kritéria výběru vhodného dodavatele

Kritérium výběru	Váha kritéria
Kvalita – bezchybné výrobky, spolupráce při plánování a řízení kvality	Vysoká
Náklady – tvorba ceny a její transparentnost, hladina ceny	Vysoká
Spolehlivost – dodržování dodacích lhůt, dodací pohotovost	Vysoká
Technická kvalita – nové technologie, vstřícnost k potřebným změnám	Střední
Komunikace – přijatelnost vzájemných vztahů, komunikace před i po uzavření objednávky	Střední
Ostatní – vzdálenost dodavatele, postoj k ekologii atd.	Nízká

Pro efektivní řízení managementu jakosti jsou pro každý podnik velmi důležité kladné vztahy s dodavateli. Partnerství s dodavateli lze označit jako „*pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry.*“ Lze tedy všeobecně říci, že vzájemné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem mají vliv na kvalitu výrobku.

Cílem podniku není mít velké množství dodavatelů, ale spíše by se podnik měl snažit počty dodavatelů snižovat tak aby mohl s dodavateli úzce spolupracovat a bylo tak dosaženo vzájemného uspokojení obou stran.

Pro dosažení vzájemného uspokojení mezi dodavatelem a odběratelem je nutno dodržovat základní principy partnerství, které jsou obsaženy v příloze č. 1.

Pokud jsou tyto základní principy partnerství dodržovány jak ze strany dodavatele, tak ze strany odběratele, je pravděpodobné, že vztahy mezi oběma partnery budou velmi kladné, což bude mít i pozitivní vliv na kvalitu výrobku.

1.3 Řízení neshod

V úvodu kapitoly je nutné definovat nejdůležitější pojmy procesu řízení neshod.

- **Neshoda** je jakékoliv nesplnění požadavků vzhledem k technickému předpisu nebo kvalitativních požadavků.
- **Neshodným výrobkem** je rozuměn materiál, polotovary, díl, montážní sestava nebo hotový výrobek, které neodpovídají specifikaci.
- **Vada** znamená neshodu výrobku, který není schopen plnit v plném rozsahu svou funkci, pro kterou je určen.

Proces řízení neshod neodmyslitelně patří ke každému podniku. Pokud má být dodržena vysoká kvalita výrobku, je třeba zajistit maximální efektivitu tohoto procesu. Každou neshodu je nutno podrobně analyzovat a provést opatření, vedoucí k nápravě a především k zabránění vzniku dalších neshod.

Řízení neshod je „*významnou součástí funkčního systému zabezpečování jakosti v každé organizaci. V rámci zabezpečení jakosti ve výrobě či při poskytování služeb je třeba řešit nejčastěji problémy spojené s neshodnými produkty v různých etapách výrobního procesu či procesu poskytování služeb.*“ (NENADÁL, J. a kol., 2008, str. 163)

Pro dosažení maximální efektivity procesu řízení neshodného dílu, je třeba dodržovat následující kroky. (NENADÁL, J. a kol., 2008, str. 165)

1. Odhalení neshodného produktu

Neshodný produkt může být ve výrobním procesu odhalen následovně: během kontroly, kterou provádí pracovníci kontroly, při obsluhování stroje, během zkušebních operací nebo v průběhu výrobního procesu.

V případě, že je neshoda odhalena jiným pracovníkem, než je pracovník kontroly, musí pracovník tuto skutečnost nahlásit svému nadřízenému a ten informuje pracovníky kontroly.

2. Označení neshodného produktu a jeho separace

V případě odhalení neshodného produktu musí tento produkt ihned označen a separován. Neshodný produkt je označen určitou barvou, ve většině případů se jedná o žlutou barvu, ale záleží na podniku a nastavení procesu. Neshodu je také třeba zaznamenat do průvodní dokumentace.

Neshodné produkty musí být po označení příslušnou barvou ihned separovány, pro zajištění separace je nezbytně nutné mít na výrobní ploše viditelně označen prostor pro separované neshodné produkty tak, aby nedošlo k jejich neúmyslně záměně za shodný produkt. Produkty, které se jeví jako podezřelé, je nutné také označit nebo separovat až do provedení jejich kontroly.

3. Záznam o neshodě

Jedná se o záznam, který poskytuje informace pro provedení analýzy příčiny neshodného produktu. Do záznamu je nutné také zapsat informace o místě a času výskytu neshodného produktu a popis druhu vady.

4. Přezkoumání a posouzení neshody

V tomto kroku je nutné definovat příčiny vzniku neshodného produktu, provést záznam a stanovit opatření vedoucí k vyřešení této neshody.

5. Vypořádání neshody

Po rozhodnutí o způsobu vypořádání neshodného produktu. Zvolený způsob vypořádání je třeba uskutečnit co nejrychleji a v nejbližším možném termínu.

6. Kalkulace nákladů a ztrát

V tomto kroku je nutno vyčíslit náklady za vícepráce za opravy nebo přepracování, ztráty za prodej produktu se sníženou cenou, náklady na likvidaci produktu atd. Tyto informace jsou základním zdrojem pro stanovení nákladů na kvalitu a analýzu četnosti výskytu neshodných produktů

7. Řešení neshod

Hlavním úkolem tohoto kroku je posouzení míry zavinění konkrétního pracovníka na vzniku neshodného produktu. Pokud dojde ke stanovení viníka, stanovuje tzv. škodní komise výši úhrady, která bude připsána pracovníkovi. Cílem vždy musí být odhalení nedostatků, kvůli kterým neshodný produkt vznikl.

8. Rozbor neshod

Pro odbourání nedostatků je nutno pravidelně zpracovávat analýzy neshod a příčiny vzniku a přijmout opatření vedoucí k jejich nápravě.

9. Realizace opatření k nápravě a kontrola jejich účinnosti

Po realizaci opatření vedoucí k nápravě je nutno kontrolovat jejich účinnost a efektivitu.

1.4 Reklamační řízení

Reklamační řízení je proces, který vznikne v momentě, kdy je odběratelem odhalena neshoda výrobku či služby poskytnuté dodavatelem. V momentě, kdy dodavatel obdrží od odběratele informaci (reklamaci) o vadě poskytnutého produktu či služby, je povinen tuto vadu řešit co nejdříve bez zbytečných odkladů.

Reklamace

Reklamace je písemné oznámení, kdy odběratel uplatňuje po dodavateli odpovědnost za vady výrobku nebo služeb, při porušení smluvních podmínek obsažených v kupní smlouvě. Odběratel je povinen odeslat toto oznámení ihned a bez odkladů. Součástí mohou být důkazy o vadě, pokud jej dodavatel vyžaduje.

„Reklamace můžeme považovat za projev nejvyšší nespokojenosti zákazníka, vyjádřený oficiální (obvykle písemnou) formou a vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí náhradního plnění, opravy apod.“ (NENADÁL, J. a kol., 2005, str. 173-174)

Reklamacie je také jedním z témat komunikace mezi odběratelem a dodavatelem, jelikož ani v dobře fungujícím partnerství nelze vyloučit situace, kdy odběratel obdrží od dodavatele zboží, které plně nevyhovuje požadavkům. Důležité je však to, jak se dodavatel k řešení problému postaví, protože kladný a aktivní přístup k reklamačnímu řízení ze strany dodavatele bývá mnohdy odběratelem oceněn. V opačném případě by mohlo dojít ke ztrátě loajality ze strany odběratele.

Podmínky uplatnění reklamace

Podmínky pro uplatnění reklamace jsou obsaženy v reklamačním řádu, který je dodavatel povinen odběrateli poskytnout při podpisu smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem.

Prodávající je povinen spotřebitele řádně informovat o rozsahu, podmínkách a způsobu uplatnění odpovědnosti za vady výrobků a služeb (reklamací) včetně údajů o tom, kde lze reklamaci uplatnit, a o provádění záručních oprav – § 13 zákona č. 634/1992 Sb.

Reklamační řád je dokument, který musí obsahovat tyto náležitosti:

- informace o podmínkách uplatnění odpovědnosti za vady;
- způsob uplatnění odpovědnosti;
- rozsah odpovědnosti.

Projeví-li se vada v průběhu prvních šesti měsíců od převzetí zboží, vychází se z toho, že zboží bylo vadné již při nákupu. V případě, že prodejce s tímto tvrzením nesouhlasí, musí prokázat opak, tj. např. že vadu způsobil sám kupující neodborným zacházením s věcí. Důkazní břemeno ve sporu nese tedy v prvních šesti měsících prodávající.

Pokud se vada projeví po uplynutí šesti měsíců od převzetí zboží, přechází důkazní břemeno na spotřebitele, který v případném sporu musí prokázat prodejci, že za vadu odpovídá (např. znaleckým posudkem).

Způsoby vyřízení reklamace

Způsob vyřízení reklamace může být odlišný v závislosti na druhu vady a způsobu jejího odstranění. Podle druhu vady pak spotřebiteli vznikají různé nároky na náhradu způsobené škody.

- **Odstranitelná vada** – v případě, že se jedná o vadu odstranitelnou, má odběratel nárok na opravu nebo výměnu vadné části.
- **Neodstranitelná vada (zboží nelze užívat)** – v tomto případě se jedná o vadu, která nemůže být odstraněna a která brání tomu, aby mohla být věc užívána v celém jejím rozsahu. Odběratel má právo na výměnu věci nebo může odstoupit od smlouvy.
- **Neodstranitelná vada (zboží lze užívat)** – v takovém případě se jedná o vadu, která je sice neodstranitelná, ale nebrání v užívání věci. Odběratel má nárok na slevu z ceny věci nebo může odstoupit od smlouvy
- **Opětovná vada** – v tomto případě se jedná o vady odstranitelné, ale vyskytnuté opětovně po opravě. Pokud se stejná vada opakuje třikrát, má odběratel právo na odstoupení od smlouvy nebo na slevu z ceny věci.

Lhůta pro vyřízení reklamace

Odběratel má povinnost informovat dodavatele o vadném produktu či službě ihned po zjištění závady, bez zbytečných odkladů. V opačném případě se odběratel vystavuje riziku, při kterém by mohl dodavatel reklamaci zamítnout.

Také dodavatel musí reklamaci přijmout a vyřešit bez zbytečných odkladů, jelikož na vyřízení reklamace je lhůta 30 dní. Tato lhůta je stanovena zákonem o ochraně spotřebitele (§ 19 odst. 3). Tato lhůta se počítá od následujícího dne, kdy byla reklamace odběratelem podána a její součástí je i lhůta pro posouzení vady.

„Prodávající nebo jím pověřený pracovník rozhodne o reklamaci ihned, ve složitých případech do tří pracovních dnů. Do této lhůty se nezapočítává doba přiměřená podle druhu výrobku či služby potřebná k odbornému posouzení vady. Reklamace včetně odstranění vady musí být vyřízena bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace, pokud se prodávající se spotřebitelem nedohodne na delší lhůtě. Po uplynutí této lhůty má spotřebitel stejná práva, jako by se jednalo o vadu, kterou nelze odstranit.“ (Zákon o ochraně spotřebitele § 19 odst. 3)

Dodavatel se může s odběratelem domluvit na prodloužení lhůty potřebné pro vyřízení reklamaci. Pokud však k této dohodě nedojde a dodavatel během této

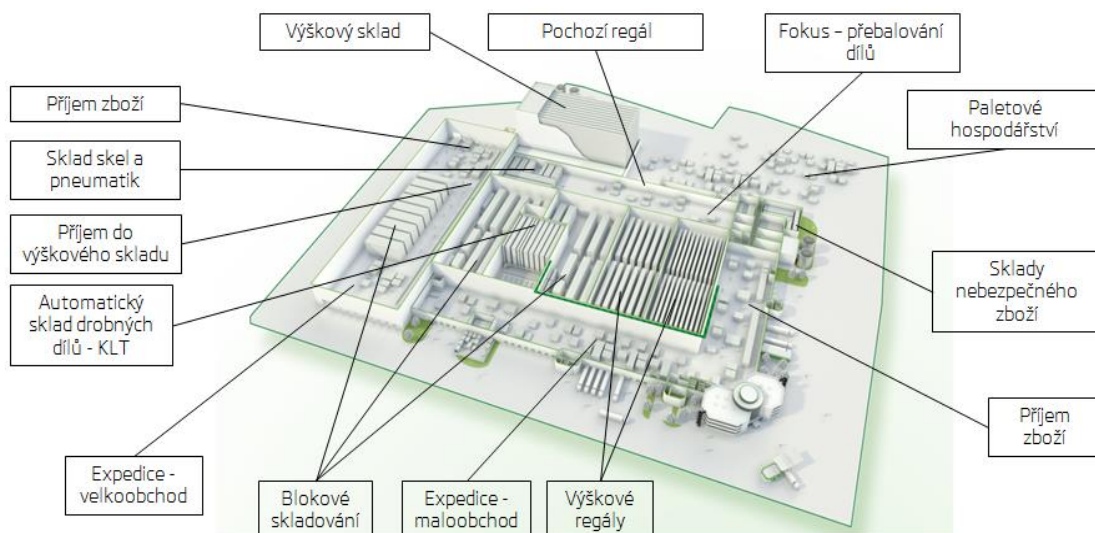
lhůty vadu neodstraní, vzniká odběrateli právo na výměnu věci nebo na odstoupení od kupní smlouvy.

2 ŠKODA Parts Center

2.1 Představení ŠPC

ŠPC patří mezi tři největší logistická centra koncernu VW v Evropě, které distribuuje a dodává OD/P koncernových značek ŠKODA, VW, AUDI, SEAT po celém světě. Logistické centrum je situováno v průmyslové zóně na východ od Mladé Boleslavi. Jde o ideální polohu, neboť lokalita se nachází v blízkosti závodu ŠKODA AUTO a je zde možnost pro další případné rozšíření skladových kapacit.

Denně je zde v nepřetržitém provozu vyexpedováno více než 25 000 zakázkových položek, které putují ke smluvním partnerům v České republice, na Slovensku, ale také k importérům po celém světě. ŠPC zaměstnává více než 500 pracovníků a je tedy nedílnou součástí firmy ŠA a celého koncernu VW.



Zdroj: Interní materiály ŠA

Obr. 1 Mapa ŠPC

2.2 Historie ŠPC

Škoda Parts Center bylo uvedeno do provozu v roce 1999 s cílem plnit funkce moderního logistického centra pro distribuci originálních dílů a příslušenství k vozům ŠKODA a dalších koncernových značek VW, Audi a SEAT. Vzhledem k rostoucím nárokům a požadavkům na skladové prostory prošlo ŠPC několika fázemi rozšíření, při kterých byla zvýšena kapacita skladových prostor až na dvojnásobek.

V roce 2003 došlo k prvnímu rozšíření skladových prostor z původních 37 000m na 50 000m a počet skladových míst vzrostl z původních 92 000 na 128 000. Rozšíření se také dočkal plně automatizovaný sklad drobných dílů (KLT), u kterého se kapacita zvýšila z původních 52 500 skladových pozic na 84 000 skladových pozic.

Další rozšíření ŠPC proběhlo mezi lety 2011 a 2013, a protože se jednalo se o velmi rozsáhlý projekt výstavby, bylo rozšíření rozděleno do dvou fází. První fáze se týkala výstavby nové expediční haly o celkové rozloze 18 600m a stavba trvala 11 měsíců. Projekt nové haly byl koncipován tak, aby se mohlo logistické centrum dále rozšiřovat podle potřeby a požadavků ŠA.

Druhá fáze tohoto rozšíření se týkala výstavby automatického regálového skladu, který je vysoký 40 metrů, čímž se stal nejvyšší průmyslovou budovou v Mladé Boleslavi. Tento regálový sklad má kapacitu pro téměř 30 000 palet s materiálem a je výjimečný tím, že disponuje automatizovaným regálovým zakladačem, který je schopen během hodiny zaskladnit nebo vyskladnit více jak 200 palet. Celková plocha tak vzrostla na více než 100 000m a celkové náklady na rozšíření přesáhly 800 miliónů korun.

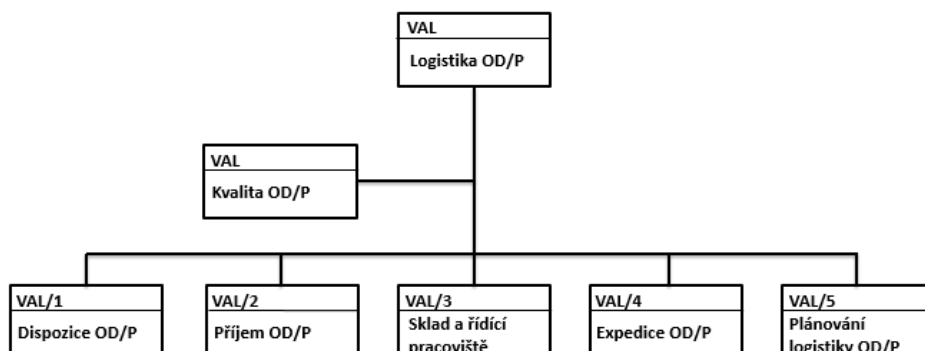
V současné době se celý areál rozléhá na ploše 150 000 m a disponuje vnitřní skladovou plochou 74 500 m a vnější skladovou plochou o rozloze 15 000 m. Jsou zde skladová místa pro více než 134 000 druhů originálních dílů a příslušenství.

Maximální denní příjem tohoto logistického centra je 75 nákladních automobilů a více než 3900 palet s náhradními díly a příslušenstvím. Naopak maximální výdej činí 2250 palet a 90 nákladních automobilů. Pro příjem či výdej je využíváno celkem 45 nakládkových a vykládkových ramp.

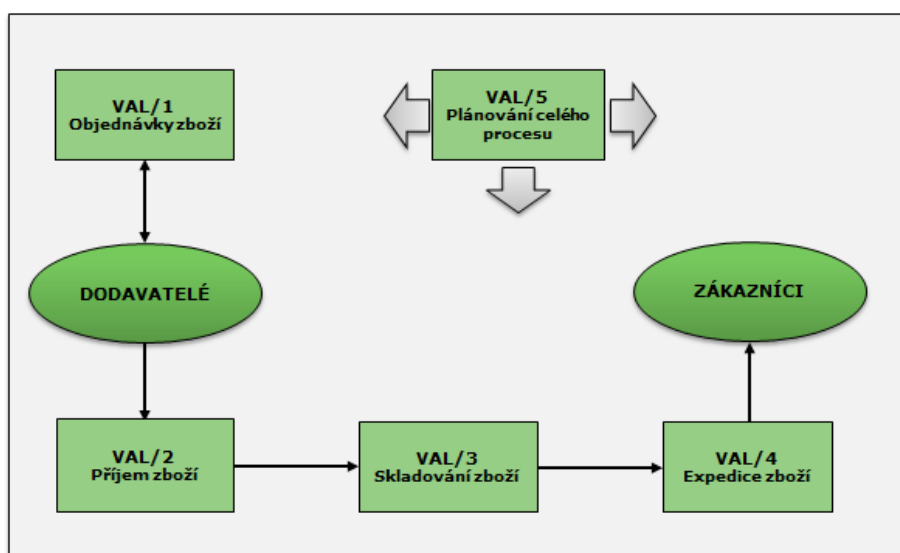
Vzhledem k rostoucí poptávce, je cílem ŠA, co nejefektivněji uspokojit potřeby zákazníků. I proto je plánováno další významné rozšíření tohoto logistického centra na rok 2018.

2.3 Organizační struktura Logistiky OD/P ve ŠKODA Parts Center

Logistika OD/P zajišťuje veškeré činnosti spojené s logistickými toky originálních dílů a příslušenství. Na jednotlivé činnosti v celém logistickém procesu je dohlíženo oddělením kvality, které zajišťuje maximální kvalitu dodávaných dílů.



Obr. 2 Organizační struktura VAL



Obr. 3 Model procesu VAL

Oddělení VAL/1 řídí veškeré procesy týkající se objednávek OD/P koncernových značek ŠKODA, VW, AUDI a SEAT od dodavatelů s ohledem na požadavky zákazníků. Oddělení dále řídí náběhy nových projektů, týkající se nových modelových řad koncernových vozů a zprostředkovává veškeré činnosti spojené s výběrovým řízením nových dodavatelů. Oddělení také zajišťuje veškerou komunikaci a spolupráci s dodavateli.

Oddělení VAL/2 řídí procesy příjmu originálních dílů, originálního příslušenství a balení originálních dílů. Dále kontroluje řízení interního a externího oběhu

palet. Denně se zde přijme okolo 3900 palet s materiálem a pracovníci složí 85 nákladních automobilů.

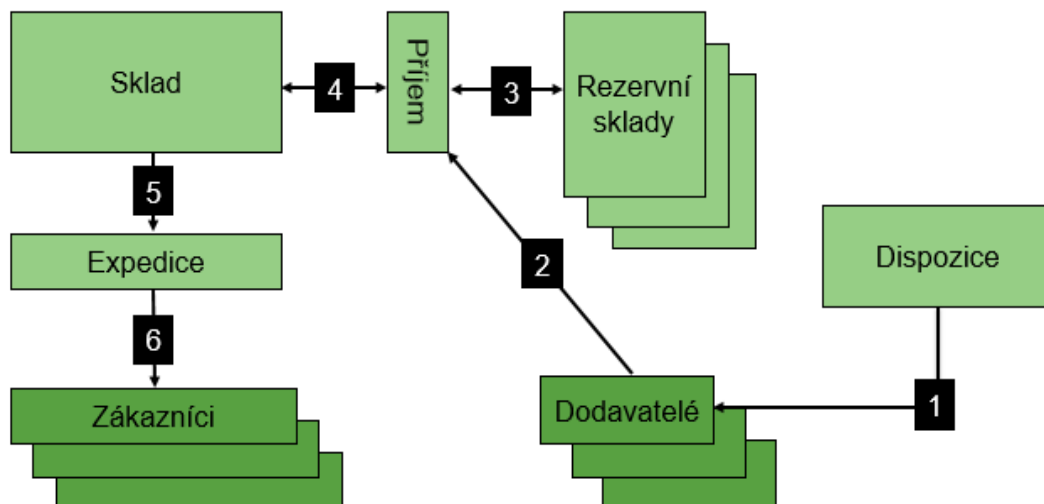
Zboží se vkládá do speciálních skladovacích palet a pomocí mobilních pracovišť se přijímá do systému SAP. Drobné díly se skladují v KLT přepravečkách, které se z příjmu pomocí speciální dráhy automaticky zaskladní do skladu drobných dílů. Ostatní díly jsou převezeny na předávací zónu a odtud se převezou do skladu. Každá zapřijmovaná paleta je označena transportním příkazem, na kterém je uvedeno číslo a název dílu, datum příjmu, počet kusů v paletě, cílový typ skladu a skladové místo.

Oddělení VAL/3 koordinuje veškeré interní toky materiálové zásoby jako např. zaskladnění a vyskladnění, provádí správu veškeré manipulační techniky a řídí procesy odpadového hospodářství. Prostřednictvím řídicího pracoviště provádí distribuci zakázek do jednotlivých typů skladů dle denního harmonogramu rozvozu.

Oddělení VAL/4 kompletuje a expeduje veškeré OD/P z ŠPC směrem k zákazníkům. Zboží pro český a slovenský trh je expedováno ve speciálních klecích. Pro ostatní zákazníky jsou určeny speciální papírové palety v závislosti na typu přepravy (silniční, lodní, letecká). Denně je zde vyexpedováno okolo 2250 palet s OD/P. Oddělení dále provádí tvorbu přepravní dokumentace a celní odbavení zásilek.

Oddělení VAL/5 plánuje skladové strategie s ohledem na úsporu skladových míst a maximální možnou efektivitu při zaskladnění a vyskladnění OD/P, stanovuje investiční náklady na pořízení palet a obalového materiálu, stanovuje balící předpisy pro OD/P, plánuje personální potřeby, řídí procesy inventury OD/P a obalového materiálu.

Pokud má být dosaženo maximální možné efektivity toku materiálu až k zákazníkovi, je zapotřebí úzká spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Hlavní logistické toky jsou zobrazeny na obrázku č. 4.



Obr. 4 Hlavní logistické toky

První logistický tok představuje proces, kdy oddělení dispozic reaguje na poptávky zákazníků objednávkami OD/P od dodavatelů.

V druhém toku se jedná o logistický tok materiálu, kdy dodavatelem respektive přepravcem, se kterým má dodavatel uzavřenou smlouvu o přepravě materiálu, přivezen materiál do ŠPC na oddělení příjmu.

Třetí je tok materiálu mezi příjmem a rezervními sklady. Vzhledem k tomu, že kapacita ŠPC je omezena, jsou nízkoobrátkové OD/OP posílány do rezervních skladů, kde jsou skladovány. V případě zvýšené poptávky ze strany zákazníků, jsou tyto OD/P převezeny zpět z rezervních skladů do ŠPC na oddělení příjmu a poté zaskladněny do příslušných skladů. Tento interní tok materiálu je nazýván „přeskladnění“ a je k němu využíváno interní doprava.

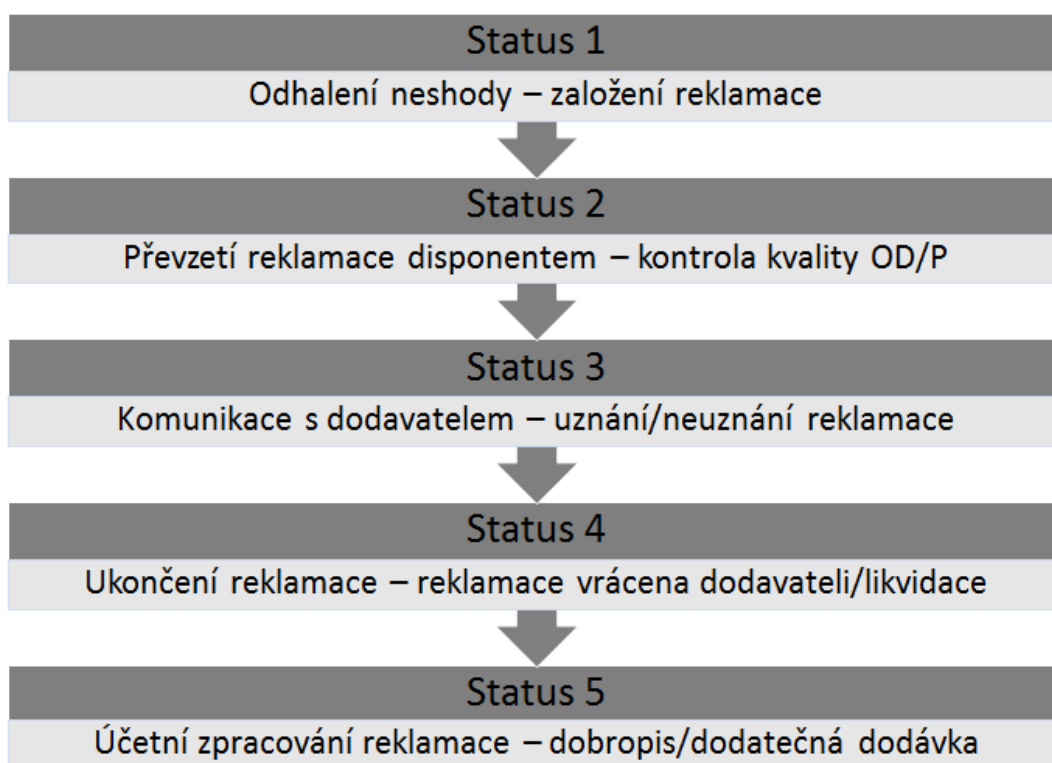
Čtvrtý tok materiálu představuje proces, kdy jsou díly pracovníkem příjmu, zaskladněny v systému SAP, je zkontrolována správná paletizace a díly jsou převezeny na příslušnou předávací zónu. Z této předávací zóny jsou palety s díly odebrány pracovníkem skladu, který pomocí manipulační techniky paletu zaskladní na příslušnou skladovou lokaci. Tento tok, ale představuje také opačný proces, kdy může být zaznamenán pokles poptávky po určitém dílu, který je skladován v přebytečném množství a v takovém případě je díl vyskladněn a převezen na oddělení příjmu odkud je odvezen interní přepravou do rezervního skladu (tok č. 3)

Pátý tok představuje proces, kdy pracovník řídicího pracoviště na základě zakázek, řídí systémové vyskladnění OD/P ze skladových lokací a pracovník skladu pomocí manipulační techniky převezve vyskladněný materiál na předávací zónu expedice. Z této zóny je materiál odebrán pracovníkem expedice a přendán do expedičních vozíků nebo příslušných expedičních palet.

Poslední je tok, který představuje tok OD/P směrem z expedice k zákazníkům. Každý nákladní automobil s OD/P má předem určenou trasu jízdy, na které se nacházejí servisní partneři (zákazníci), ke kterým je zboží distribuováno.

3 Popis reklamačního procesu ve ŠKODA Parts Center

Celý proces reklamačního řízení je složen z několika dílčích procesů, které na sebe navazují a jsou popsány v následujících kapitolách. Vzhledem k tomu, že cílem podniku je dosažení maximální možné efektivity při řízení neshodných dílů, jednotlivé procesy reklamačního řízení prochází neustálými optimalizacemi. Celý proces reklamace je rozdělen do pěti fází a reklamace tak získává určitý „status“ podle toho v jaké fázi zpracování se nachází a kdo ji právě zpracovává.



Obr. 5 Fáze reklamačního řízení

3.1 Odhalení neshody a založení reklamace

Prvotním krokem v řízení dodavatelských reklamací je odhalení neshody. Vzhledem k množství denně přijatého materiálu od dodavatelů, je téměř nemožné vyhnout se neshodám, které jsou odhaleny při příjmu nebo kontrole materiálu. K odhalení neshody při dodávce OD/OP může dojít ve dvou případech:

- a) při převjímcce materiálu** – při převjímcce materiálu je prováděna pracovnící příjmu OD/OP prvotní kontrola. Vzhledem k tomu, že má každá paleta předepsanou stohovatelnost a pro každý materiál je stanoven balící předpis, pracovník provede prvotní kontrolu materiálu v momentě, kdy je zboží ještě na nákladním

automobilu. Kontroluje především, zda nebyla porušena stohovatelnost, zda nebyly porušeny podmínky přepravy OD/P a nebyla tak ohrožena kvalita materiálu. Po vyložení materiálu z nákladního automobilu pracovnice zkontroluje kvantitu dodaného zboží, kdy porovnává počty fyzicky obdržených palet s počty palet na dodacím listu. Dále provádí vizuální kontrolu kvality dodaného zboží, a zda některý z dodaných OD/P nejeví známky poškození.

b) při kontrole materiálu – vzhledem k tomu, že není z časových důvodů možné provádět podrobnou kontrolu u každého přijatého dílu, je další případná kontrola kvality či kvantity provedena při systémovém zaskladnění materiálu. Tuto kontrolu určuje systém, který na základě databáze statistických údajů o neshodných dodávkách, dokáže určit, zda je díl problémový či nikoliv. V případě, že je u některého z dílů evidován nárůst založených reklamací, systém SAP tento díl vyhodnotí jako problémový a ohlásí nutnost provedení kontroly. Limity, při jejichž překročení se dané díly stávají problémovými, stanovuje oddělení plánování logistiky. Pokud systém u dílu vyžaduje provedení kontroly, je povinností pracovníka příjmu OD/P tuto kontrolu provést nebo zajistit.

V případě, že je při přejímce či systémovém zaskladnění odhalena kvantitativní či kvalitativní neshoda, je pracovníkem příjmu OD/P založena reklamáce na dodavatele v systému SAP, neshoda je zapsána do tabulky pro evidenci neshodných dílů na sdíleném disku a díl je označen žlutou závěskou „díl pozastaven“. Vzhledem k tomu, že pracovníci provádějící přejímku a systémové zaskladnění dílů nemají zpravidla oprávnění pro pořizování fotodokumentace, je neshodný díl předán pracovníkovi kanceláře, který pořídí fotodokumentaci, kterou přiloží k reklamaci. Neshodný díl je poté převezen řidičem vysokozdvížného vozíku do IP.

Na dodací list je proveden zápis o neshodě, který musí být následně podepsán řidičem. V případě, že jde o zahraničního dodavatele, musí být proveden zápis o neshodě do CMR, který je mezinárodně uznávaným dokumentem a následně podepsán řidičem. Pokud by nebyl záznam o neshodě zapsán do CMR, nebyla by reklamáce ze strany dodavatele uznána.

Mezi důvody reklamace, které vznikají při převjímc/kontrolu OD/P patří:

- **chybějící zboží** – tento důvod reklamace je uváděn v případě, že je pracovníkem příjmu OD/P odhalena neshoda při porovnání fyzicky dodaných kusů materiálu s počty kusů uvedených na dodacím listě nebo avíze.
- **poškozené zboží** – reklamační protokol z důvodu poškození je založen v případě, kdy je pracovníkem příjmu OD/P odhalena neshoda v podobě materiálu, který jeví známky poškození např. poškozený obal.
- **zaměněné zboží** – vzhledem k tomu, že je každý OD/P označen štítkem s číslem dílu, je v případě neshody fyzicky dodaného dílu a dílu obsaženého na dodacím listě nebo avíze vystaven reklamační protokol na záměnu materiálu.

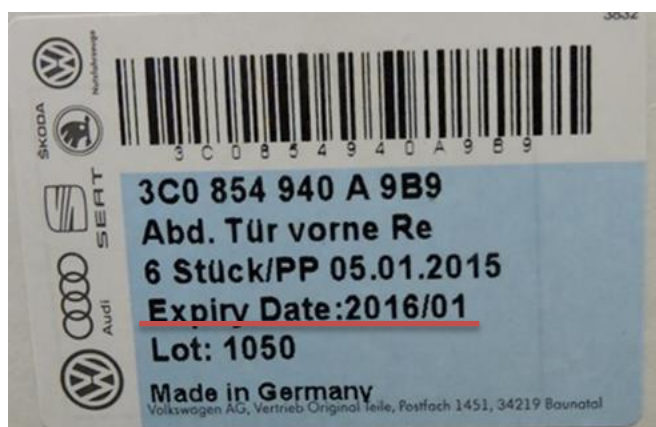


Zdroj: Interní materiály ŠA

Obr. 6 Štítek s číslem dílu

- **přebytek zboží** – reklamační protokol z důvodu přebytku je založen v případě, že je dodavatelem dodáno více kusů, než kolik bylo objednáno oddělením dispozic. V takovém případě musí disponent učinit rozhodnutí s ohledem na skladovou zásobu daného dílu, zda bude díl zaskladněn a objednávka bude navýšena o daný počet kusů nebo bude přebytek vrácen dodavateli. V případě navýšení objednávky je reklamace na dodavatele zrušena a je vystaven náhradní dodací list, na základě kterého provede pracovník příjmu OD/P příjem materiálu. Náhradní DL je uveden v příloze č. 5. V opačném případě je reklamace na dodavatele uplatněna a přebytečné kusy jsou poslány dodavateli zpět.

- **ostatní** – tento důvod reklamace je udáván ve všech dalších případech, které nejsou zmíněny výše jako např. prošlá expirace nebo nekompletní díl. U dílů, který má stanovenou minimální trvanlivost je systém naprogramován tak, aby nedovolil zaskladnit díl, jehož datum expirace vyprší za méně než jeden rok. V případě, že se pracovník pokusí takový díl zaskladnit, je upozorněn systémovou hláškou o prošlé expiraci a systém díl neuloží do skladových zásob. V takovém případě, je nutné vystavit reklamaci na dodavatele.



Zdroj: Interní materiály ŠA

Obr. 7 Štítek s datem expirace

3.2 Řešení reklamace disponentem

Po založení reklamačního protokolu pracovníkem OD/P, je o neshodě informován prostřednictvím e-mailu disponent, který je zodpovědný za komunikaci a spolupráci s dodavatelem, od něhož neshoda pochází. V případě založení RP z důvodu záměny materiálu, poškození či prošlé expirace je nutná kontrola pracovníkem kvality. Disponent požádá prostřednictvím e-mailu o prozkoumání neshodného dílu pracovníka kvality, který posoudí, zda bude uplatněna reklamace na dodavatele či nikoliv.

Pokud je nutné díl reklamovat dodavateli, pracovník kvality odejme z dílu žlutý lístek „díl pozastaven“ a nahradí ho lístkem červeným „neshodný díl“. Poté informuje o této skutečnosti disponenta a díl je pracovníkem příjmu OD/P odvezen z izolačního prostoru příjmu na reklamační oddělení, které dále řeší reklamaci dle vyjádření dodavatele.

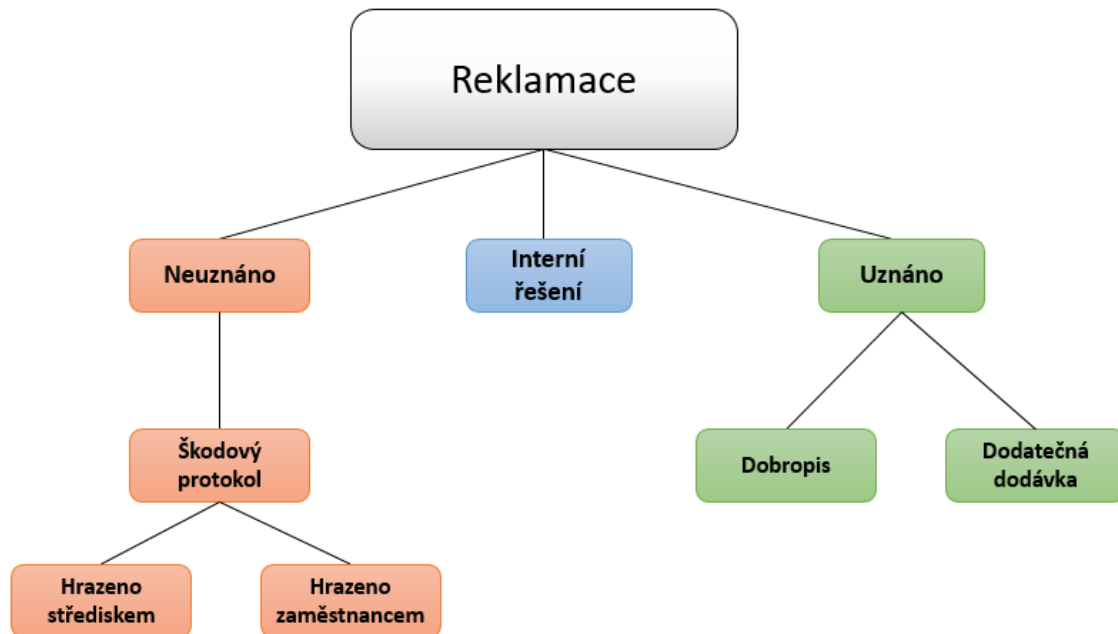
V případě, že je díl pracovníkem kvality zkontrolován a vyhodnocen jako díl vhodný k zaskladnění, předá pracovník kvality tuto informaci odpovědným pracovníkům příjmu, kteří odstraní z dílu žlutou závěsku, provedou ukončení reklamace na dodavatele, díl zaskladní. V tomto případě dojde k internímu vyřešení reklamace.

3.3 Komunikace s dodavatelem

Pokud pracovník kvality vyhodnotí díl jako neshodný a je tedy nutné díl reklamovat dodavateli, informuje o této skutečnosti příslušného disponenta. Tento disponent je povinen informovat o vzniklé neshodě dodavatele, z jehož dodávky neshodný díl pochází. Spolu s informací o vzniku neshody předá disponent dodavateli fotodokumentaci, na které je neshoda zachycena. Pro další postup je třeba čekat na vyjádření dodavatele.

V některých případech, dodavatel vyžaduje vlastní přezkoumání reklamace a neshodný díl mu je odeslán k posouzení. Po vyjádření dodavatele, disponent přiřadí reklamaci kód, podle kterého reklamační oddělení řeší reklamaci dál. V tomto momentě je reklamace ze strany disponenta uzavřena. Kódy v závislosti na způsobu řešení reklamace:

- **neuznáno** – v tomto případě dodavatel reklamaci neuznal a ŠPC tak vznikla škoda, na kterou je vystaven škodový protokol, který je později řešen na „škodové komisi“, kde je vedením rozhodnuto kdo uhradí vzniklé náklady. V případě, že je škoda způsobena zaměstnancem, při nedodržení stanovených postupů je škoda nebo alespoň její část hrazena zaměstnancem.
- **dobropis** - v tomto případě byla reklamace dodavatelem uznána a vzniklé škody jdou na vrub dodavatele. Poškozený díl je později sešrotován popřípadě vrácen dodavateli
- **dodáno dodatečně** – v tomto případě byla neshoda způsobena chybějícím materiálem. Vzhledem k tomu, že dodavatel reklamaci uznal, byla s dodavatelem domluvena dodatečná dodávka chybějícího materiálu.
- **interní řešení** – v tomto případě pracovník kvality shledal díl nezávadným a vhodným k zaskladnění. Reklamace je ukončena a díl je zaskladněn.



Obr. 8 Způsoby vypořádání reklamací

3.4 Ukončení reklamace

Reklamacie musí být ukončena bez ohledu na to, zda byla dodavatelem uznána či nikoliv. K ukončení reklamace může dojít ve třech případech:

- **interní řešení reklamace** – v tomto případě je reklamace ukončena a díl zaskladněn.
- **reklamace uznána** – v tomto případě je třeba vyčkat na účetní zpracování reklamace a poté může být reklamace ukončena reklamačním oddělením.
- **reklamace neuznána** – v tomto případě je reklamace ukončena a je vystaven škodový protokol, který je řešen škodovou komisí, která stanoví viníka a rozhodne o způsobu úhrady škody.

Pokud je reklamace ukončena a celý proces reklamačního řízení je tak u konce, je nutné se s dílem fyzicky vypořádat. Jedná-li se o poškozený díl, je na rozhodnutí dodavatele, zda díl převezme zpět a provede jeho likvidaci nebo bude likvidace poškozeného dílu provedena v ŠPC.

V případě, že dodavatel požaduje vrácení poškozeného dílu, kontaktuje příslušného disponenta, který reklamaci řeší a s dodavatelem je dohodnut nejbližší možný termín převzetí reklamace. Disponent poté informuje pracovníky reklamačního oddělení, kteří dodavateli poškozený díl předají.

Pokud se dodavatel rozhodne pro fyzickou likvidaci reklamace v ŠPC, zašle dodavatel příslušnému disponentovi písemný souhlas s fyzickou likvidací poškozeného dílu. Poté je dodavateli vystavena faktura za provedenou šrotaci, která je odeslána spolu s potvrzením o provedené šrotaci.

3.5 Účetní vypořádání reklamace

V momentě, kdy disponent obdrží vyjádření od dodavatele, přebírá reklamaci odpovědný pracovník účtárny, který se postará o účetní vypořádání reklamace na základě vyjádření dodavatele. Způsob účetního vyřízení reklamace závisí na tom, zda byla reklamace dodavatelem uznána či nikoliv. V případě, že je reklamace dodavatelem uznána, je vystaven dobropis (tabulka č. 2) nebo je zboží dodáno dodatečně (tabulka č. 3). Pokud dodavatel reklamaci neuzná (tabulka č. 4), je vystaven škodový protokol a následná škodová komise rozhodne, zda půjde škoda na vrub střediska nebo bude škoda uhrazena zaměstnancem.

Tab. 2 Zaúčtování - dobropis

č.	Účetní případ	Částka	MD	D
1.	Faktura za dodané zboží (10 ks)			
	cena bez DPH	10 000,00 Kč	131	321
	DPH 20%	2 000,00 Kč	343	321
2.	Odběratel reklamuje 3 ks poškozeného zboží	3 000,00 Kč	315	131
3.	Příjemka zboží na sklad (7 ks)	7 000,00 Kč	132	131
4.	Dodavatel reklamaci uznal - zaslal dobropis			
	cena bez DPH	3 000,00 Kč	321	315
	DPH 20%	600,00 Kč	321	343

Tab. 3 Zaúčtování – náhradní dodávka

č.	Účetní případ	Částka	MD	D
1.	Faktura za dodané zboží (10 ks)			
	cena bez DPH	10 000,00 Kč	131	321
	DPH 20%	2 000,00 Kč	343	321
2.	Odběratel reklamuje 3 ks poškozeného zboží a požaduje výměnu za nezávadné	3 000,00 Kč	315	131
3.	Příjemka zboží na sklad (7 ks)	7 000,00 Kč	132	131
4.	Dodavatel reklamaci uznal a zaslal novou dodávku - převzetí na sklad	3 000,00 Kč	132	315

Tab. 4 Zaúčtování – neuznaná reklamáce

č.	Účetní případ	Částka	MD	D
1.	Faktura za dodané zboží (10 ks)			
	cena bez DPH	10 000,00 Kč	131	321
	DPH 20%	2 000,00 Kč	343	321
2.	Odběratel reklamuje 3 ks poškozeného zboží	3 000,00 Kč	315	131
3.	Příjemka zboží na sklad (7 ks)	7 000,00 Kč	132	131
4.	Dodavatel reklamaci neuznal - zaúčtování neuznané reklamáce do nákladů	3 000,00 Kč	549	315

3.6 Statistika neshodných dodávek

Statistika zobrazuje četnosti chybných dodávek do ŠPC ze strany dodavatelů a množství vystavených reklamací při příjmu OD/P. Analýza je provedena za roky 2013 – 2015.

Vzhledem k rostoucímu počtu nabízených modelových řad automobilů v koncernu VW, roste i počet přijatých a skladovaných dílů ve ŠPC. O této skutečnosti vypovídá tabulka č. 5.

Tab. 5 Příjem OD/P v letech 2013 – 2015

	Počet druhů materiálu	Dodané množství v KS	Celková hmotnost v KG	Počet vystavených reklamací	Reklamační kvóta
2013	626 439	29 801 198	19 180 290	6 131	0,98%
2014	626 441	29 271 690	19 564 251	6 226	0,99%
2015	723 052	30 613 151	22 203 482	6 354	0,88%

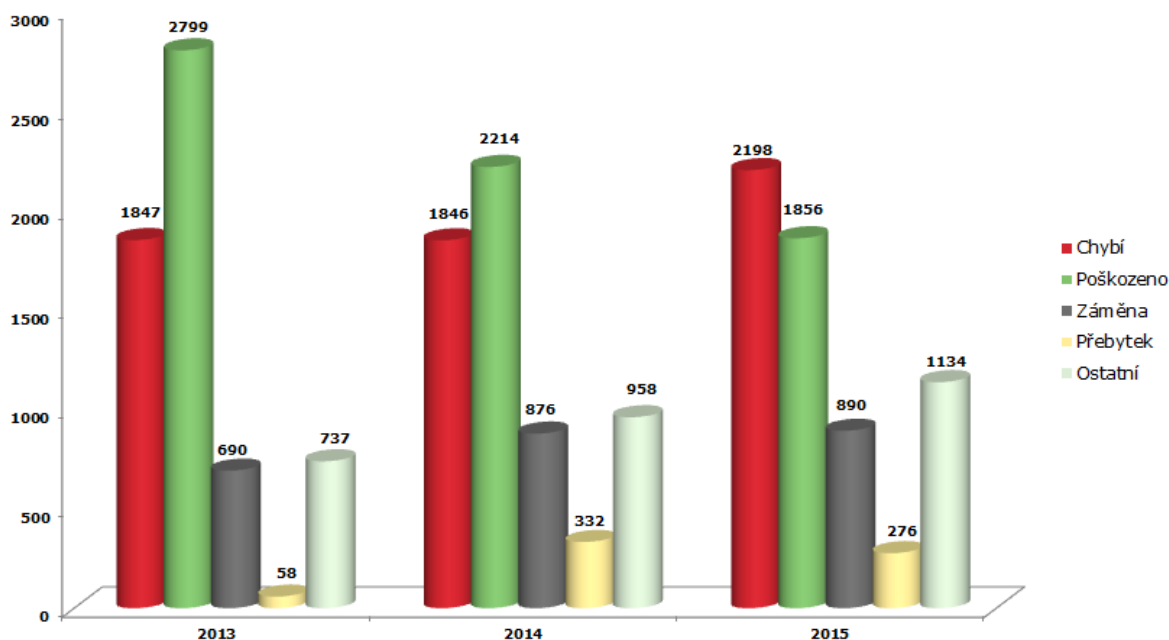
I přes nesporné pokroky a provedené optimalizace v logistických tocích materiálu od dodavatele do ŠPC, je nutné říci, že každoročně roste počet neshodných dodávek a tedy i počet vystavených reklamací na dodavatele. Pokud má však být objektivně posouzena efektivnost celého procesu je potřeba, také zohlednit rostoucí počet přijatých dodávek materiálu od dodavatelů. Objektivního zhodnocení je dosaženo porovnáním počtu přijatých položek vůči počtu vystavených reklamací v daném roce. Vznikne tzv. „reklamační kvóta“, která poskytuje objektivní výsledky efektivnosti procesu. Čím je „reklamační kvóta“ nižší, tím je proces efektivnější.

Statistika reklamací s ohledem na důvod založení

Vzhledem k níže uvedené statistice je nutno vyzdvihnout především klesající počet reklamací založených z důvodu poškození OD/P. Tento fakt je zapříčiněn především neustálými inovacemi a vývojem obalového materiálu pro náhradní díly, na kterých spolupracuje oddělení plánování logistiky spolu s dodavateli. Všechny další zmíněné důvody reklamace uvedené v tabulce č. 6 jsou ze strany ŠPC jen velmi málo ovlivnitelné a záleží zejména na daném dodavateli jaké opatření učiní, aby minimalizoval riziko chybné dodávce.

Tab. 6 Statistika reklamací dle důvodu založení

	Chybí	Poškozeno	Záměna	Přebytek	Ostatní
2013	1 847	2 799	690	58	737
2014	1 846	2 214	876	332	958
2015	2 198	1 856	890	276	1134



Obr. 9 Statistika reklamací dle důvodu založení

Statistika reklamací s ohledem na způsob vyřešení

Efektivitu procesu řízení dodavatelských reklamací nelze hodnotit pouze z logistického hlediska, ale je třeba také zohlednit ekonomickou efektivitu celého procesu. Vystavené reklamace je třeba rozdělit na uznané dodavatelem, neuznané dodavatelem a interně vyřešené (viz tabulka č. 7).

Přesto, že počet vystavených reklamací každý rok roste, počet neuznaných reklamací stále klesá. Tato skutečnost vypovídá o tom, že proces řízení dodavatelských reklamací dosahuje vysoké ekonomické efektivity, neboť finanční náklady spojené s neuznanými reklamacemi stále klesají.

Vysoká statistika založených reklamací je ovlivněna zejména reklamacemi, které jsou později vyřešeny interním způsobem. Interně je vyřešena reklamace například u dílu, u kterého byla založena reklamace pracovníkem příjmu z důvodu podezření na poškození dílu, ale tento díl byl po provedení kontroly pracovníkem kvality vyhodnocen jako nezávadný a vhodný k zaskladnění.

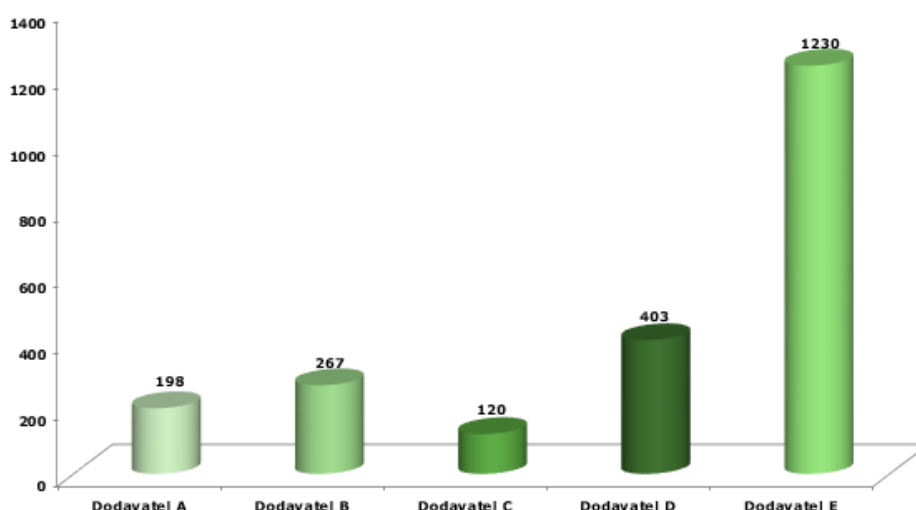
Ikdyž je tento typ reklamace vyřešen rychleji než ostatní druhy reklamací a není třeba do procesu zapojovat dodavatele, přesto tyto neshodné díly představují pro pracovníky příjmu časovou náročnost v podobě založení reklamace a následného ukončení. Proces by měl být nastaven tak, aby na tyto díly nebyla vystavována reklamace před provedením kontroly kvality, která by měla být provedena v co nejkratším možném termínu. Reklamace by byla založena pouze v případě, že pracovník kvality vyhodnotí díl jako poškozený.

Tab. 7 Statistika reklamací s ohledem na způsob vyřešení

	Neuznáno	Uznáno		Interní řešení
		Dobropis	Dodáno dodatečně	
2013	527	2 994	1138	1472
2014	510	3 187	757	1772
2015	427	3 236	745	1946

Statistika reklamací dle dodavatelů

Statistika zobrazuje reklamace s ohledem na dodavatele od kterého neshoda pochází. Na obrázku č. 10 je zobrazeno pět dodavatelů s největším počtem založených reklamací za rok 2015. Na základě obdobných statistik systém vyhodnocuje dodavatele nebo díl jako problémový či bezproblémový a podle toho je nařízena systémem případná kontrola.



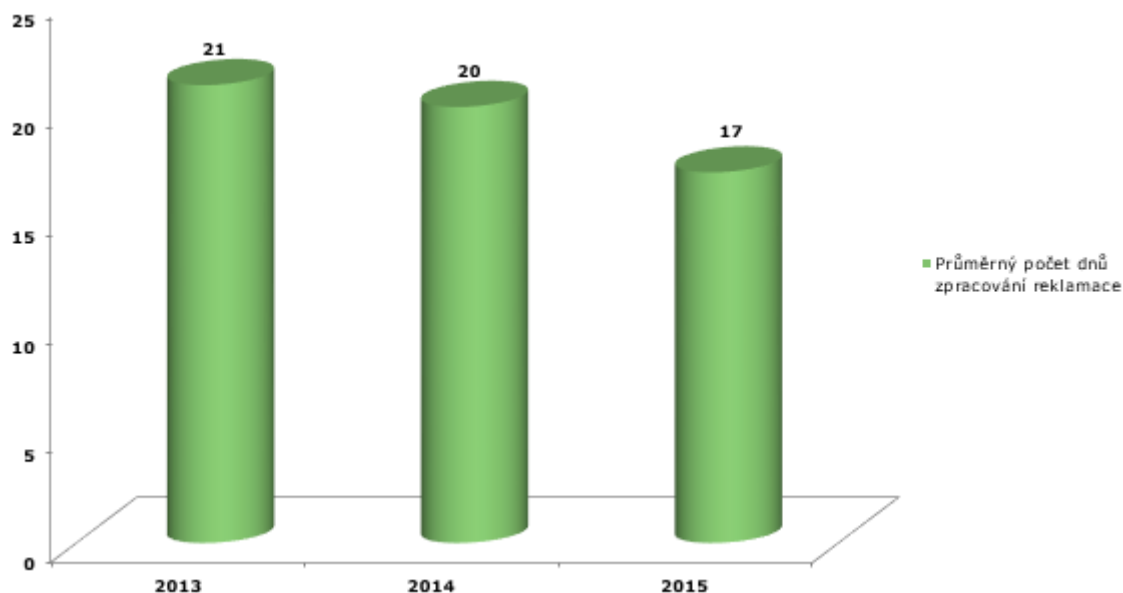
Obr. 10 Dodavatelé s nejvyšší chybovostí za rok 2015

Pro objektivní posouzení této statistiky je třeba počty založených reklamací na jednotlivé dodavatele posuzovat vůči počtu dodaných položek. Přestože na

dodavatele E je založeno nejvíce reklamací, při porovnání s počtem dodaných položek, bylo zjištěno, že tento dodavatel je jeden z nejspolehlivějších, jelikož se podílí zhruba z 50% na celkovém počtu dodaných OD/P. Naopak dodavatelé, kteří mají nízký počet založených reklamací nelze objektivně posuzovat jako bezproblémové, jelikož při porovnání s dodanými položkami, může být zjištěno velké procento chybovosti.

Statistika doby zpracování reklamace

Tato statistika poukazuje na průměrnou dobu zpracování reklamace od jejího založení až po ukončení. Faktorem, který nejvíce ovlivňuje tuto statistiku jsou dodavatele, jelikož záleží především na daném dodavateli jak rychle je schopen reklamaci vyřídit.



Obr. 11 Průměrná doba zpracování reklamace

Z grafu je zřejmé, že průměrný počet dní potřebný pro vyřízení reklamace každým rokem klesá, přestože počet založených reklamací roste. Důvodem klesajícího trendu je především rostoucí počet reklamací, které jsou vyřízené interním způsobem, kdy nedochází k zapojení dodavatele do procesu a celý proces je tak velmi urychlen.

4 Zhodnocení procesu a návrhy na zlepšení

Současný proces řízení dodavatelských reklamací v ŠPC dosahuje vysoké efektivity s ohledem na minimalizaci nákladů vzniklých neuznanými reklamacemi. Tento fakt potvrzuje také vysoký počet uznaných dodavatelských reklamací v tabulce č. 7.

Nedostatky v procesu byly odhaleny zejména v informačních tocích, předávání informací a spolupráci při zpracování reklamací mezi jednotlivými zpracovateli. Při odstranění těchto nedostatků dojde k výraznému urychlení celého procesu zpracování dodavatelských reklamací a tedy k velké časové úspoře. Návrhy vedoucí k odstranění nedostatků jsou uvedeny v kapitole 4.2.

4.1 Nedostatky v procesu

Jako první nedostatek byla vyhodnocena různorodost dodavatelských dodacích listů. Příklady dodacích listů jsou zobrazeny v přílohách č. 6 a 7. Vzhledem k tomu, že každý dodavatel má svou vlastní strukturu a typ dodacího listu, je pro pracovníky, kteří provádí přejímku zboží a tedy i prvotní kontrolu, velmi obtížné vyhledat na DL potřebné informace. V důsledku toho, dochází při přejímce zboží k časovým prodlevám, ale také zde vzniká riziko pochybení pracovníka příjmu při kontrole.

Jako další nedostatek je možné vyhodnotit nepřilíš efektivní spolupráci mezi jednotlivými pracovníky příjmu OD/P, při založení reklamace. Celého procesu od založení reklamace po převezení neshodného dílu do IP se účastní minimálně tři pracovníci na každé směně (pracovník, který odhalí neshodu; pracovník kanceláře a řidič vysokozdvizného vozíku). V důsledku toho velmi často dochází k častým pochybením, které je zapříčiněno špatnou spolupráci a neefektivním tokem informací mezi jednotlivými pracovníky příjmu. Mezi nejčastější pochybení patří:

- **chybějící fotografie u reklamace** – v tomto případě nemůže disponent odeslat reklamaci dodavateli k posouzení, jelikož u reklamace chybí fotodokumentace. Disponent pak posílá reklamaci zpět na příjem s požadavkem na pořízení fotodokumentace. Celý proces je tak pozdržen a dochází k časovým prodlevám v procesu.

- **neshodný díl není v IP** – v případě, kdy je neshodný díl označen jako poškozený, je třeba u tohoto dílu provést kontrolu pracovníkem kvality. Pracovník kvality se řídí, dle tabulky neshodných dílů na sdíleném disku, kde je vyplněno umístění neshodného dílu. Velmi často se pak stává, že díl se v této lokalitě nenachází a pracovník kvality tak nemůže kontrolu provést.

Jako poslední nedostatek byla vyhodnocena nedostatečná evidence neshodných dílů v tabulce na sdíleném disku. Tento postup má několik nedostatků. Tato sdílená tabulka je zobrazena v příloze č. 10.

- **Chybně zadané informace** – velmi často dochází k situacím, kdy pracovník příjmu, který zadává informace o neshodném dílu do tabulky, zapíše chybné údaje (neúplné/chybné číslo dílu, nedoplněný počet kusů, chybí datum vložení neshodného dílu atd.)
- **Sdílená tabulka** – vzhledem k tomu, že do celého reklamačního procesu je zasvěceno pouze několik odborně proškolených pracovníků, není nutné, aby byla tabulka umístěna na sdíleném disku a přístup do tabulky měl tak každý pracovník. Velmi často pak dochází k situacím, kdy jsou některé důležité informace smazány nebo přepsány, aniž by bylo možné dohledat, kdo danou úpravu provedl.
- **Předání informací mezi zpracovateli** – nedostatečná efektivita předávání informací o stavu reklamace mezi jednotlivými zpracovateli. Disponent je o založení reklamace a zápisu neshody do tabulky informován pracovníky příjmu pouze prostřednictvím e-mailu. Na základě e-mailu probíhá také komunikace mezi disponentem a pracovníkem kvality v případě, že je u neshodného dílu vyžadována kontrola kvality.

Vzhledem k tomu, že tyto e-maily nejsou v aplikaci Outlook žádným způsobem odděleny od běžných e-mailů, stává se velmi často, že dojde k přehlédnutí daného e-mailu a v důsledku toho, k časovým prodlevám při zpracování reklamace.

4.2 Návrhy na zlepšení procesu

V této kapitole jsou obsaženy návrhy a optimalizace v procesu řízení dodavatelských reklamací s ohledem na výše zmíněné nedostatky.

Návrh univerzálního dodacího listu

Na základě výše uvedeného nedostatku, bylo navrženo používání univerzálního DL, který by byl stejný pro všechny dodavatele, kteří dodávají materiál do ŠPC. Tento navržený DL obsahuje pouze informace, které jsou nutné pro provedení příjmu, tak aby byla zajištěna maximální přehlednost. Pro zahraniční dodavatele je navržený DL v anglickém a německém jazyce (viz příloha 8 a 9). Realizací toho návrhu, by došlo k odstranění časových prodlev způsobených vyhledáváním informací na DL, potřebných k příjemce materiálu. Dále by došlo k minimalizaci rizika vzniku pochybení pracovníka příjmu při prvotní kontrole dodaného materiálu, kdy pracovník porovnává fyzicky dodaný materiál s informacemi obsaženými na DL. Navržený univerzální DL je uveden na obrázku č. 12.

Dodací list - 90003421						Datum dodávky 12.3.2016	
<u>Odesílatel:</u> ABC ABC Automotive Czech a.s. Osada 83, Chrudim 297 56 Česká Republika TEL.: 786 543 622 FAX: 042 645 273 ICO: 34 76 54 87 D.I.C: CZ6756463		<u>Příjemce:</u> ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA Parts Center Průmyslová zóna – Východ 293 60 Mladá Boleslav – Řepov CZ – Česká Republika			<u>Přepravce:</u> SOP Spedition s.r.o. Lipenská 89, Písek 386 90 Česká Republika TEL.: 712 070 182 FAX: 042 697 765		
Položka č.	Číslo dílu	Počet kusů	Typ palety	Počet palet	Číslo rámcové smlouvy	Číslo objednávky	
01	1SB 654 786D	96	114 845	4	7235436987	9009432648	
02	1SB 655 786B	50	ISO PAL	2	7235436987	9009432648	
<u>Poznámky k dodávce:</u>				<u>Kontrolu provedl:</u> Zde razítko			

Obr. 12 Návrh univerzálního DL v českém jazyce

Optimalizace	Přínosy
Odstranění přebytečných informací na DL	➔ Zlepšení přehlednosti DL
Prostor pro poznámky k dodávce	➔ Možnost zapsání neshody na DL
Uspořádání informací na DL, dle pořadí v jakém jsou kontrolovány při přejímce	➔ Časová úspora při přejímce LKW
Prostor pro potvrzení přejímky razítkem s jmenovkou pracovníka	➔ Možnost dohledání pracovníka, který prováděl kontrolu

Obr. 13 Přínosy provedené optimalizace

Návrh na zlepšení procesu řízení reklamace na příjmu OD/P

Vzhledem k výše zmíněným nedostatkům při procesu založení reklamace na příjmu OD/P, bylo navrženo následující opatření. S ohledem na třísměnný provoz, by bylo dobré na každé směně určit pracovníka, který by odpovídal za proces řízení neshodného dílu od založení reklamace až po převoz neshodné dílu do IP a komunikaci s disponentem. Celý tento proces u jedné reklamace trvá v průměru okolo 20 minut, což znamená, že pracovník na každé směně je schopen při maximálním pracovním úsilí zpracovat až 20 reklamací. S ohledem na statistiku založených reklamací v tabulce č. 5 je tento návrh z hlediska časové náročnosti realizovatelný.

Nutnou podmínkou pro realizaci navrhované optimalizace je přidělení všech oprávnění nutných pro řízení neshodného dílu (oprávnění pro založení reklamace v systému SAP, oprávnění pro pořizování fotodokumentace, oprávnění řídit vysokozdvizný vozík)

Celý proces na příjmu OD/P by pak probíhal následovně. V případě odhalení neshody pracovníkem příjmu, by tato neshoda byla oznámena pracovníkovi odpovědnému za řízení neshodného dílu. Tento pracovník, vystaví reklamaci na dodavatele v systému SAP, pořídí fotodokumentaci, kterou přiloží k reklamaci. Poté označí díl žlutou závěskou „díl pozastaven“, zapíše tento díl do tabulky na sdíleném disku a neshodný díl odveze do IP. Následně informuje o neshodě disponenta, který neshodu řeší dále dle procesu a typu neshody.

Realizací tohoto návrhu by bylo dosaženo maximální transparentnosti procesu řízení neshodného dílu na příjmu OD/P, neboť by do celého procesu byl zapojen pouze jeden odborně proškolený pracovník na každé směně, který by nesl zodpovědnost za všechny činnosti spojené s tímto procesem. Tímto opatřením, by

došlo ke zvýšení časové efektivity celého procesu řízení dodavatelských reklamací.

Evidence neshodných dílů

Jako poslední nedostatek, byla vyhodnocena tabulka pro evidenci neshodných dílů na sdíleném disku. S ohledem na výše uvedené nedostatky, je navrhováno ve spolupráci s programátory vytvořit program v systému SAP, pro evidenci neshodných dílů v IP. Návrh struktury programu je zobrazen v obrázku č. 14.

Evidence neshodného dílu v IP	
Údaje o neshodě:	Status: Disponent - převzato
Číslo dílu: 1SK 348 3B1	
Název dílu: Lišta stírací	
Počet kusů: 10	
Dodavatel: Volkswagen AG	
Číslo DL: 100043343	
Jméno zpracovatele: Novák Jan	
Vlastnosti položky IP:	
Důvod uložení: Záměna materiálu	
Číslo RP: 900453	
Počet dní v IP: 6	
Provedené změny:	
Založeno: 1.4.2016	Šťastný Ondřej
Přílohy:	Vložit přílohu
Poznámky:	Materiál č. 1SK 348 3B1 zaměněn za 1SK 348 3B2

Obr. 14 Návrh struktury programu

Tento program by zaručoval maximální záruku správnosti dat zadávaných do této evidence. Vzhledem k tomu, že jednotlivé programy v systému SAP vyžadují speciální oprávnění, tímto oprávněním by byli pověřeni pouze odborně proškolení pracovníci, kteří jsou součástí procesu řízení neshodného dílu. Program navíc eviduje veškeré provedené změny pod jménem uživatele, který danou úpravu provedl, takže je zajištěna maximální transparentnost zadaných dat a provedených úprav. Evidence by obsahovala všechny důležité údaje jako:

- **číslo dílu** – vzhledem k tomu, že systém obsahuje databázi všech existujících OD/P, program nedovolí zápis chybného čísla dílu. V případě, že pracovník zadá chybné číslo dílu, je upozorněn chybnou hláškou a provedený zápis nelze uložit. Pokud je zadáno správné číslo dílu, program sám vygeneruje název tohoto dílu.
- **jméno zpracovatele** – program by obsahoval tabulku s databází všech možných zpracovatelů. Např. pokud je pracovníkem příjmu založen záznam

z důvodu poškozeného obalu, zadá tento pracovník jako zpracovatele rovnou pracovníka kvality, kterému je systémem automaticky vygenerován e-mail s oznámením o nutnosti zpracování tohoto neshodného dílu. Tento e-mail by v aplikaci Outlook obsahoval výrazné červené podbarvení, aby nedošlo k jeho případnému přehlédnutí. Své vyjádření napíše pracovník kvality přímo do programu pro evidenci neshodných dílu.

V případě, že je díl vyhodnocen pracovníkem kvality jako vhodný k zaskladnění, zadá jako dalšího zpracovatele pracovníka příjmu odpovědného za řízení neshodného dílu, který díl odveze z IP a nechá zaskladnit. Pokud je díl pracovníkem kvality vyhodnocen jako poškozený, zadá jako dalšího zpracovatele příslušného disponenta, který informuje o neshodě dodavatele. Poté disponent zadá jako zpracovatele odpovědného pracovníka příjmu, který odveze díl z IP na reklamační oddělení, kde je reklamační dále řešena dle vyjádření dodavatele.

- **status zpracování** – neshodnému dílu by byl přiřazen určitý status, podle toho v jaké fázi zpracování se díl nachází (status 1 – založeno, status 2 – disponent převzato, status 3 – disponent hotovo, status 4 – díl vyřazen z IP)
- **další záznamy** – počet kusů, číslo DL, název dodavatele, poznámky, číslo RP, přílohy a datum vložení

Realizace této optimalizace by přinesla usnadnění pro všechny zpracovatele neshodných dílů, neboť by zpracovatelům odpadla povinnost neefektivního předávání informací o neshodném dílu pomocí e-mailu. Dalším nesporným přínosem této optimalizace je odbourání rizika zadání chybné informace při zápisu do tabulky neshodných dílů. Tento návrh by přinesl také významné zvýšení efektivity celého procesu řízení dodavatelských reklamací.

Závěr

Proces řízení dodavatelských reklamací je nedílnou součástí každého dobře fungujícího podniku. Schopnost efektivně a rychle řešit vzniklé reklamace a neshody při příjmu OD/P hraje významnou roli při výběru dodavatele, ale také ve vzájemných vztazích mezi dodavatelem a odběratelem.

Cílem předložené práce bylo popsat proces řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center, poukázat na pozitiva a negativa v procesu a navrhnout řešení vedoucí ke zvýšení efektivity celého procesu.

Pro dosažení tohoto cíle byly stanoveny hypotézy:

Z celkového počtu založených reklamací, je 80% reklamací OD/P ve ŠKODA Parts Center vyřízeno ve vztahu k dodavatelům ke spokojenosti ŠKODA Parts Center. Na základě zjištěných informací nebyla tato hypotéza potvrzena.

Šetřením bylo zjištěno, že v letech 2013 – 2015 bylo průměrně vyřešeno více jak 90% vzniklých reklamací na příjmu OD/P ke spokojenosti ŠKODA Parts Center. Ze zmíněných 90% vyřízených reklamací je 25% reklamací vyřešeno interním způsobem a 65% založených reklamací, je dodavatelem uznáno a následně je vystaven dobropis či je zboží dodáno dodatečně. Zbýlých 10% jsou dodavatelem neuznané reklamace, které jsou dále řešeny na škodové komisi a následně uhrazeny střediskem nebo zaměstnancem.

V procesu reklamačního řízení na příjmu OD/P roste chybovost, která je zapříčiněna velkým počtem pracovníků podílejícím se na tomto procesu. Hypotéza byla na základě provedeného šetření potvrzena.

Na základě interního šetření procesu reklamačního řízení na příjmu OD/P, bylo zjištěno, že procesu se účastní minimálně 3 pracovníci na každé směně. V důsledku toho, dochází při řízení neshodného dílu na příjmu OD/P k časté chybovosti jako je např. chybějící fotografie u reklamace nebo nesprávného uložení neshodného dílu do IP.

V důsledku tohoto zjištění bylo navrženo opatření, na základě kterého by do procesu reklamačního řízení OD/P byl zapojen pouze jeden pracovník na každé směně, čímž by byla zajištěna maximální transparentnost procesu a zároveň by došlo minimalizaci rizika vzniku pochybení pracovníka OD/P při řízení neshod.

Průměrná doba zpracování reklamace od založení až po ukončení má klesající trend. Hypotéza byla na základě zjištěných informací potvrzena, neboť bylo zjištěno, že doba zpracování reklamace klesla od roku 2013 do roku 2015 z 21 dní průměrného zpracování reklamace na 17 dní, přestože počet založených reklamací každoročně roste.

Vysoká statistika založených reklamací je ovlivněna zejména reklamacemi, které jsou později vyřešeny interním způsobem. Interně je vyřešena reklamace například u dílu, u kterého byla založena reklamace pracovníkem příjmu z důvodu podezření na poškození dílu, ale tento díl byl po provedení kontroly pracovníkem kvality vyhodnocen jako nezávadný a vhodný k zaskladnění.

Ikdyž je tento typ reklamace vyřešen rychleji než ostatní druhy reklamací a není třeba do procesu zapojovat dodavatele, přesto tyto neshodné díly představují pro pracovníky příjmu časovou náročnost v podobě založení reklamace a následného ukončení. Proces by měl být nastaven tak, aby na tyto díly nebyla vystavována reklamace před provedením kontroly kvality, která by měla být provedena v co nejkratším možném termínu. Reklamace by byla založena pouze v případě, že pracovník kvality vyhodnotí díl jako poškozený.

Na základě všech zjištění, lze proces řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center s ohledem na uvedené statistiky vyhodnotit jako velmi efektivní i přes odhalené nedostatky. Odstraněním všech zjištěných nedostatků by došlo k maximalizaci efektivity v podobě časové úspory při zpracování reklamací a minimalizaci rizika vzniku mimořádných nákladů v důsledku pochybení pracovníka.

Seznam literatury

Blecharz, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1 vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. 315 s. ISBN 80-7261-152-6.

TOMEK, G. -- VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby. / Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: GRADA, 2014. 366 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

NENADÁL, J. -- PETŘÍKOVÁ, R. -- NOSKIEVIČOVÁ, D. *Moderní management jakosti. / Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J. -- NOSKIEVIČOVÁ, D. -- PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní systémy řízení jakosti. / Quality Management*. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., paragraf 19 odst. 3 Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-ochrane-spotrebitele/s-vyjimkou-pripadukdy-je-k-provedeni-opravy.html> [online], citováno dne 2.9.2015

Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Mapa ŠPC	17
Obr. 2	Organizační struktura VAL	19
Obr. 3	Model procesu VAL	19
Obr. 4	Hlavní logistické toky	21
Obr. 5	Fáze reklamačního řízení	23
Obr. 6	Štítek s číslem dílu	25
Obr. 7	Štítek s datem expirace	26
Obr. 8	Způsoby vypořádání reklamací	28
Obr. 9	Statistika reklamací dle důvodu založení.....	32
Obr. 10	Dodavatelé s nejvyšší chybovostí za rok 2015.....	33
Obr. 11	Průměrná doba zpracování reklamace.....	34
Obr. 12	Návrh univerzálního DL v českém jazyce.....	37
Obr. 13	Přínosy provedené optimalizace	38
Obr. 14	Návrh struktury programu.....	39

Seznam tabulek

Tab. 1	Kritéria výběru vhodného dodavatele	10
Tab. 2	Zaúčtování – dobropis.....	29
Tab. 3	Zaúčtování – náhradní dodávka.....	30
Tab. 4	Zaúčtování – neuznaná reklamace	30
Tab. 5	Příjem OD/OP v letech 2013 – 2015	31
Tab. 6	Statistika reklamací dle důvodu založení	32
Tab. 7	Statistika reklamací s ohledem na způsob vyřešení.....	33

Seznam příloh

Příloha č. 1 Principy partnerství.....	46
Příloha č. 2 Reklamační protokol.....	47
Příloha č. 3 Závěska - Díl pozastaven.....	48
Příloha č. 4 Závěska - Neshodný díl.....	48
Příloha č. 5 Náhradní DL.....	49
Příloha č. 6 Dodací list 1	50
Příloha č. 7 Dodací list 2	51
Příloha č. 8 Návrh univerzálního DL v anglickém jazyce.....	52
Příloha č. 9 Návrh univerzálního DL v německém jazyce	52
Příloha č.10 Tabulka neshodných dílu na sdíleném disku.....	53

Příloha č. 1 Principy partnerství

„Princip 1: Odpovědnost obou stran za aplikaci procesů managementu jakosti, podmínky porozumění a spolupráce při rozvoji systému managementu jakosti.

Princip 2: Nezávislost obou stran – to by se ale nemělo zneužívat.

Princip 3: Odpovědnost odběratele za předání jasných a postačujících informací o požadavcích, dodavatel musí přesně vědět, co dělat pro spokojenost odběratele.

Princip 4: Uzavření rozumné dohody s ohledem na jakost, ceny, množství, termíny dodání a způsob plateb.

Princip 5: Odpovědnost dodavatele za procesy zabezpečování jakosti, která uspokojuje odběratele a za dodání relevantních údajů o dodávkách.

Princip 6: Dohoda obou stran na metodách ověřování shody.

Princip 7: Ujednání postupů a metod, na jejichž základě budou obě strany řešit vzniklé problémy mezi sebou.

Princip 8: Vyměňování informací obou stran mezi sebou s cílem zlepšovat jakost.

Princip 9: Obě strany by měly řídit své aktivity, aby partnerství bylo rozvíjeno na kolegiální bázi.

Princip 10: Obě strany by měly myslet na zájmy a požadavky konečných zákazníků.

Princip 11: Vzájemná důvěra obou stran.

Princip 12: Obě strany musí sdílet příklady nejlepší praxe, ale také všechna rizika a přínosy vyplývající z obchodního partnerství.

Princip 13: Dostatek vůle a ochoty pracovat na různých projektech a aktivitách na obou stranách v zájmu dosahování nejvyšších přínosů, jež jsou v zájmu obou partnerů.

Princip 14: Vkládání více než povinného minima stanoveného zvyky, legislativou, stereotypy apod., a to z obou stran.

Princip 15: Obě strany musí mít pocit plného uspokojení svých ekonomických i jiných zájmů.“ (NENADÁL, J., 2006, str. 30-31)

Příloha č. 2 Reklamační protokol

ŠKODA



Prodej Originální díly/příslušenství
Vertrieb Original Teile/Zubehör

Reklamační protokol č.

0000095539

Reklamationsprotokoll Nr.

Datum vystavení: 31.03.2016

Erstellungsdatum:

Referent/dispozic: HÁJEK VÁCLAV

Sachbearbeiter/Disponent:

Smlouva:

Vertrag:

Objednávka: 0094008783 /00025

Abruf:

Číslo dílu: 1K6807417 GRU

Teile-Nr.:

Avizo: 0181509910 /000000

Avizo:

Množství dle DL: 10

Menge nach Lieferschein:

Dodané množství: 0

Gelieferte Menge:

Adresa: VOLKSWAGEN AG

Adresse:

Dr.
BAUNATAL
28282

Čís. dodavatele: 70087

Lieferanten-Nr.:

Název dílu: NARAZNIK

Teilebezeichnung: VERKLEID.

Dodací list číslo: 76185256

Lieferschein-Nr.:

Datum vystavení DL: 29.03.2016

Anstellungsdatum LS:

Reklamovnice: 10

Reklamlet:

Důvod reklamace:

Reklamationsgrund:

Při příjmu zjištěno - chybí: 10 ks 1K6807417 GRU

Bei der Annahme festgestellt - fehlt: 10 St. 1K6807417 GRU

Stanovisko dispozice:

Hlavackova, Marcela

31.03.2016

Stellungnahme des Disponenten:

vystavil/ausgestellt

datum/Datum

S dodavatelem bylo dohodnuto následující:

Mit dem Lieferanten Folgendes vereinbart:

Neuznáno
Nicht anerkannt

Dodatečná dodávka
Nachlieferung

Dobropis/Zatížení
Gutschrift/Belastung

Stanovisko EUU:

Stellungnahme des EUU:

Údaje expedice:

WA - Daten:

Datum odeslání materiálu:

RZ:

Ausgeliefert am:

KZ:

Převzal/Jméno:

Zpracoval:

Übersommen/Name:

Beschrieb:

Proces reklamace je v souladu s uzavřenými Všeobecnými nákupními podmínkami společnosti ŠKODA AUTO a dodavatel dle platných právních předpisů.

Der Reklamationsprozess entspricht den allgemeinen Kaufbedingungen, die für die Gesellschaft ŠKODA AUTO ebenso wie für den Lieferanten rechtlich verbindlich sind.

Příloha č. 3 Závěska - Neshodný díl

SKODA AUTO a.s.

NESHODNÝ DÍL

Číslo dílu

Název dílu

Dodací list / KNR

Popis závady

NS Kusů

Datum

Jméno / podpis

Vinik: Dodavatel

NS KN
PH KN

Jméno / podpis

Realizace prodeje možná

Osobní razítko TeK / podpis

Ev. č. 22971

Příloha č. 4 Závěska - Díl pozastaven

SKODA AUTO a.s.

DÍL POZASTAVEN

Číslo dílu

Název dílu

Důvod

Středisko

Datum Kusů

Opatření:

Podpis

Ev. č. 2236

Příloha č. 5 Náhradní dodací list

Náhradní dodací list

Firma: **BASF Polyurethanes GmbH**

14 ks 6Q0512131B obj. č. 92478971

Vystavila dne: 13.4.2016

S. Skalková



Příloha č. 6 Dodací list č. 1

AKT plast. technologie Cechy s.r.	Shipment Bill VDA 4939 DD 2016-04-11 SN 01018246- 01(1)	WVAG 01				
A1: Consignor / Ship From / Supplier AKT plast. technologie Cechy s.r. Želivského 23 46605 Jablonec nad Nisou CZ25233009 CZ CZECH REPUBLIC ID Supplier: 268280	A2: Consignee / Ship To / Receiver SKODA AUTO a.s. V. Klementa 869 29360 Mladá Boleslav Tschechische Rep +420 326 8 24113	A3: Freight Forwarder DHL CZ CZECH REPUBLIC ID Freight Forwarder: 258583-00				
Loading Location ID Loading Location: 0	Ship To Location	Carrier				
C1: Shipment Data						
Shipment No/PUS-Nr.	Receivers Plant	Unloading Points	Freight Payment	No. of Loading Units	Packaging Weight KG	Gross W/KG
01018246	K3	15501	01	8	187	346
C1b: Vollgut						
MASTER / MIXED		PACKAGE-HANDLING-INSTRUCTIONS				
NUMBER X PACKAGING TYPE (QTY PER PACK) (DIM)		PID PACKAGE NUMBER...				
DN-NO...	ARTICLE NO CUSTOMER...	.DELIVERY QTY	DIM	P.O.U. ORDER NO...	ARTICLE DESCRIPTION...	
-DATE...	ARTICLE NO SUPPLIER...	PACKAGE-HANDLING-INSTRUCTIONS				
-POS	NUMBER X PACKAGING TYPE	.QTY PER PACK	PID PACKAGE NUMBER FR...-TO PACKAGE NUMBER..			
MASTER		SP=0	UP=	BR=	TA=	
8 X DB0011		M 602571097 - 602571104				
11602571	585 061 109	96.0	ST	15501	0014004231	
12.04.16	9006557100					
001	96 X 5VVL	1.0	S	602571001 - 602571096		
USAGE: Original part						
E1: Additional Note						
F1: receipt information						
Consignor/Supplier		Apply Driver	Apply CC / Receiver			

Příloha č. 7 Dodací list č. 2

Recipient:	Skoda Auto, a. s. Tr. Václava Klementa 869 293 60 Mlada Boleslav	Delivery note No.:	767
Sender:	Kromberg & Schubert Austria Gesellschaft m.b.H. & Co. KG POB: 99 A 7350 Oberpullendorf Österreich	Date:	11.04.2016
Supplier No.:	48378	Forwarder:	LL-104-JF
Order/Date:			
Unloading place:	Skoda parts center, Prumyslova zona vychod, Mlada Boleslav - Plazy		
Unloading place No.	15501		
Article Number	Article description	Quantity	Packing
1	6Y1 971 072 30325973 TMBJC46Y533728660 92482469/29.03.16	1 pcs	1 cardboard
2	6Y0 998 010 LTG1901+1902 Reparatursatz 92479486/03.03.16	25 pcs	1 cardboard
3	5J0 937 524 A 35950 Steckbruecke 92479685/04.03.16	20 pcs	1 cardboard
4	5J0 937 615 C 036090+087288 Sicherungsträger 92482019/22.03.16	50 pcs	3 cardboard
			121516209
			121516211

Příloha č. 8 Návrh univerzálního DL v anglickém jazyce

Delivery note - 90003421						Date of delivery 12.3.2016
<u>Sender:</u> ABC ABC Automotive Czech a.s. Osada 83, Chrudim 297 56 Czech Republic TEL.: 786 543 622 FAX: 042 645 273 ICO: 34 76 54 87 D.I.C: CZ6756463		<u>Recipient:</u> ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA Parts Center Průmyslová zóna – Východ 293 60 Mladá Boleslav – Řepov CZ – Czech Republic			<u>Shipper:</u> SOP Spedition s.r.o. Lipenská 89, Písek 386 90 Czech Republic TEL.: 712 070 182 FAX: 042 697 765	
Item	Number of part	Quantity	Type of pallet	Quantity of pallets	Number of contract	Number of order
01	1SB 654 786D	96	114 845	4	7235436987	9009432648
02	1SB 655 786B	50	ISO PAL	2	7235436987	9009432648
<u>Notes:</u>				<u>Name of controller:</u> Stamp		

Příloha č. 9 Návrh univerzálního DL v německém jazyce

Lieferschein - 90003421						Lieferdatum 12.3.2016
<u>Absender:</u> ABC ABC Automotive Czech a.s. Osada 83, Chrudim 297 56 Tschechische Republik TEL.: 786 543 622 FAX: 042 645 273 ICO: 34 76 54 87 D.I.C: CZ6756463		<u>Empfänger:</u> ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA Parts Center Průmyslová zóna – Východ 293 60 Mladá Boleslav – Řepov Tschechische Republik			<u>Spedition:</u> SOP Spedition s.r.o. Lipenská 89, Písek 386 90 Tschechische Republik TEL.: 712 070 182 FAX: 042 697 765	
Item	Teilnummer	Menge	Palett	Palettzahl	Vertragnummer	Bestellungsnummer
01	1SB 654 786D	96	114 845	4	7235436987	9009432648
02	1SB 655 786B	50	ISO PAL	2	7235436987	9009432648
<u>Bemerkungen:</u>				<u>Kontrolleur:</u> Stempel		

Příloha č. 10 Tabulka neshodných dílů na sdíleném disku

Materiál v izolačních prostorech			Do izolace vložil(PAL/2)		INFO DISPO	Zpracovatel
Číslo materiálu	Počet ks	Důvod uložení	Jméno	Datum	Datum Info	Jméno
3v0881805cpifs	5	Rekl. Protokol	Zámečnicková	15.10.2015		N12 Málková Markéta
5J0857537a grun 0177322	720	El. Data		15.10.2015	15.10.2015	N15 Šona Miroslav
5J7860033A 9B9	200	El. Data	Medonosová V	15.10.2015	15.10.2015	N15 Šona Miroslav
5J7860034A 9B9	30	Rekl. Protokol	Hataš	15.10.2015	15.10.2015	N03 Šourková Jana
03c109287g	30	Rekl. Protokol	Hataš	15.10.2015	15.10.2015	N33 Hájek Václav
1K1971111B	5	Přebytek	Jančová		15.10.2015	N10 Vočadlová Petra
1K1971111B	3	Objednávka-navýšení		16.10.2015	16.10.2015	N15 Šona Miroslav
5JA820951B RYP	14	El. Data		16.10.2015	16.10.2015	N15 Šona Miroslav
6U2857097P 9B9	18	El. Data	Kusáková	16.10.2015	16.10.2015	N15 Šona Miroslav
5K0853671 RYP	1	Rekl. Protokol	Janek	16.10.2015	16.10.2015	
1K9853651E ZZL		Rekl. Protokol	Janek		16.10.2015	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ondřej ŠTASTNÝ		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Metodika procesu řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center		
VEDOUČÍ PRÁCE	doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.		
KATEDRA	KFMU - Katedra finančního a manažerského účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	10		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na metodiku procesu řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center. Cílem práce je popsat současný proces řízení dodavatelských reklamací ve ŠKODA Parts Center. Poukázat na pozitiva, ale i nedostatky a mezery v tomto procesu a navrhnout optimalizace vedoucí ke zvýšení efektivity celého procesu. Teoretická část se zabývá vymezením všech důležitých pojmů souvisejících s reklamačním řízením. V praktické části je podrobně popsán celý proces řízení dodavatelských reklamací včetně statistických údajů. V závěru práce je provedeno vyhodnocení celého procesu včetně optimalizačních návrhů vedoucích ke zlepšení efektivity procesu řízení dodavatelských reklamací.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	kvalita, neshoda, reklamační řízení, reklamace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Ondřej ŠTASTNÝ		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Methodology of process control of supply complaints in ŠKODA Parts Center		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFMU - Department of Financial and Managerial Accounting	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	45		
NUMBER OF PICTURES			
	14		
NUMBER OF TABLES			
	7		
NUMBER OF APPENDICES			
	10		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis is focused on methods control of supply complaints in ŠKODA Parts Center. Target of this thesis is describe the current process of supply complaints. Focus on the positives and negatives of the proces and propose optimizations leading to increased efficiency of the process. The theoretical part deals with the definition of important terms related to the complaints process. The practical part deals with describe the proces of supply complaints including statistical data. In conclusion is accomplished evaluation of the process, including optimalizations to increased efficiency of the process control of supply complaints.</p>		
KEY WORDS	quality, mismatch, complaint process, complaint		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			