

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

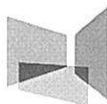
Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

**PROCES RIADENIA REKLAMÁCIÍ
NAKUPOVANÝCH DIELOV
V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE**

Bakalářská práce

Ján Jančo

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Ján Jančo**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Proces riadenia reklamácií nakupovaných dielov
v automobilovom priemysle**

Cíl: Cieľom bakalárskej práce je charakterizovať problematiku riadenia reklamácií dodávaných dielov, následne analyzovať reklamačný proces vo firme ŠKODA AUTO a.s. a na základe prevedenej analýzy navrhnuť konkrétne opatrenia za účelom zlepšenia procesu riadenia reklamácií s dodávateľmi.

Rámcový obsah:

1. Riadenie dodávaných dielov v manažmente kvality – pojmy, definície, teoretický základ.
2. Standardy riadenia kvality a požiadavky výrobcu automobilov voči svojim dodávateľom.
3. Analýza procesu riadenia reklamácie dodávaných dielov v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s.
4. Návrh na zlepšenie súčasného stavu procesu riešenia problémov dodávaných dielov v automobilovom priemysle.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.
2. NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
3. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1782-1.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.



Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D.
Vedoucí práce



prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor SAVŠ



Ján Jančo
Autor práce

Prehlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne a použité zdroje uvádzam v zozname literatúry. Prehlasujem, že som sa pri vypracovaní riadil vnútorným predpisom ŠKODA AUTO VYSOKEJ ŠKOLY o.p.s. (ďalej len ŠAVŠ) smernicou OS.17.10 Vypracovanie záverečnej práce.

Som si vedomý, že sa na túto záverečnú prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že sa jedná v zmysle § 60 o školské dielo a že podľa § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávnená moju prácu využiť k výuke alebo k vlastnej vnútornej potrebe. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená podľa § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beriem na vedomie, že ŠAVŠ má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy k tejto práci za obvyklých podmienok. Ak užijem túto prácu alebo poskytnem licenciu k jej využitiu, mám povinnosť o tejto skutočnosti informovať ŠAVŠ. V takom prípade má ŠAVŠ právo odo mňa požadovať príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila a to až do ich skutočnej výške.

V Mladej Boleslavi dňa 6. 12. 2019

Ďakujem Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D., EUR ING za odborné vedenie záverečnej práce, za poskytovanie užitočných rád a informačných podkladov. Ďalej by som sa chcel poďakovať oddeleniu GQD – 1/3 za podporu a motiváciu, obzvlášť Jakubovi Sajdlovi za odbornú výpomoc a predovšetkým cenné rady, ktoré som využil pri tvorbe tejto bakalárskej práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Manažment kvality, metódy a nástroje.....	9
1.1 Kvalita	9
1.2 Manažment kvality.....	10
1.3 Normy ISO rady 9000.....	10
1.4 7 základných a 7 „nových“ nástrojov manažmentu kvality.....	12
1.5 Ďalšie nástroje manažmentu kvality	17
2 Riadenie dodávaných dielov v manažmente kvality.....	20
2.1 Reklamácia versus sťažnosť	20
2.2 Riadenie nezhodných produktov	22
2.3 Partnerstvo s dodávateľmi.....	24
2.4 Formy komunikácie s dodávateľmi.....	25
2.5 Informačné systémy v komunikácií s dodávateľmi	26
2.6 Kontrola kvality	26
3 Analýza procesu riadenia reklamácií	28
3.1 Koncernové systémy kvality pri riešení reklamácií	28
3.2 Reklamačný postup v ŠKODA AUTO a.s.....	29
3.3 Reklamácia konkrétneho dielu v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s.	32
4 Návrhy na zlepšenie a doporučenia.....	38
4.1 Návrhy a doporučenia zo strany zákazníka.....	38
4.2 Návrhy a doporučenia zo strany dodávateľa	39
Záver	41
Zoznam literatúry.....	42
Zoznam obrázkov a tabuliek.....	44
Zoznam príloh	45

Zoznam použitých skratiek a symbolov

8D – Eight Disciplines

ČSN – Česká štátna norma

DMAIC – Definovanie, Meranie, Analýza, Zlepšovanie, Kontrola

EDI – Electronic Data Interchange

FMEA – Failure Model and Effect Analysis

ISO – International Organization for Standardization

PDPC – Process Decision Program Chart

OEE – Overall Equipment Effectiveness

SAP – Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

ŠA – ŠKODA AUTO a.s.

VDA – Verband der Automobilindustrie

Úvod

Väčšina z nás sa už niekedy stretla s tým, že zakúpený produkt má z nejakých okolností preukázateľnú vadu a chce ho dať reklamovať, resp. žiadať o vrátenie peňazí. Z pohľadu zákazníka sa jedná o veľmi jednoduché riešenie, na konci ktorého dostane buď nový produkt, opravený alebo obdrží svoje peniaze naspäť. No z pohľadu firmy, od ktorej ten produkt kúpil, to také jednoduché nie je. Firma tak v očiach zákazníka vyvoláva pocit, že ich produkty sú nekvalitné a stráca tak možnosť budúceho zakúpenia ich produktov. Okrem toho je nútená na vlastné náklady vymeniť zákazníkovi chybný produkt za nový a k tomu vynaložiť nemalé financie na analyzovanie príčiny problému a následnú opravu.

Cieľom bakalárskej práce je preto analyzovať proces reklamácií nakupovaných dielov v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s., v ktorej autor pracoval v rámci stáže. Zámerom tejto práce je nájsť vhodné doporučenia a návrhy, ktoré by bolo možné v budúcnosti aplikovať a zjednodušiť by tak tento proces z pohľadu výrobnjej spoločnosti a rovnako tak z pohľadu dodávateľa.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch častí – na teoretickú a praktickú časť. V prvej kapitole je rozobratý teoretický základ vzťahujúci sa k oblasti kvality, kde sú vysvetlené základné pojmy a definície. Okrem toho sú tu vysvetlené medzinárodné normy ISO rady 9000, ktoré sú potrebné pre správne fungovanie manažmentu kvality, základné nástroje, slúžiace na zvyšovanie kvality a zlepšovanie procesu a v neposlednom rade metóda 5-WHY spolu s 8D reportom.

V kapitole číslo dva je vysvetlený pojem reklamácia v porovnaní so sťažnosťou alebo dvojitý pohľad na prijatie reklamácií. Ďalej je rozobraté riadenie nezhodných produktov, partnerstvo a forma komunikácie s dodávateľmi a význam kontroly kvality.

Treťou kapitolou začína praktická časť bakalárskej práce. Na jej začiatku sú predstavené informačné systémy pri riadení reklamácií v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s., ďalej je v nej popísaný postup reklamácie tejto spoločnosti, ktorý je nasledovaný analýzou reálneho prípadu, na ktorom autor vysvetľuje a bližšie predstavuje jednotlivé kroky.

V poslednej kapitole sú predstavené návrhy a doporučenia, ktoré autor nadobudol analyzovaním danej problematiky a mohli by tak viesť k zlepšeniu procesu u zákazníka a rovnako aj u dodávateľa.

1 Manažment kvality, metódy a nástroje

V prvej kapitole sa autor venuje pojmom a definíciám, ktoré súvisia s oblasťou kvality. V krátkosti vymedzuje základné pojmy ako kvalita a manažment kvality, následne predstavuje medzinárodné normy ISO rady 9000. V ďalšom bode autor popisuje základné metódy a nástroje manažmentu kvality a ich využitie a na konci kapitoly predstavuje metódu 5-WHY a 8D report, u ktorého popisuje jednotlivé kroky.

1.1 Kvalita

Pojem kvalita sa dá zdefinovať rôznymi spôsobmi. Pre každého z nás toto slovo znamená niečo iné a je veľmi ťažké zhodnúť sa na jednej jedinej definícii. Existuje mnoho oblastí ekonomiky, pre ktoré má kvalita úplne iný význam. Podľa prof. Nenadála (2018) sa dá kvalita v automobilovom priemysle chápať ako spoľahlivý produkt s nulovým rozsahom vád, v potravinárskom priemysle ako zdravotne nezávadná potrava s vynikajúcou chuťou alebo v oblasti zdravotnej starostlivosti ako špičková znalosť lekárov so správnou a rýchlo stanovenou diagnózou.

Aj napriek subjektívnym názorom na kvalitu nám Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO predstavila v českej verzii ČSN EN ISO 9000:2006 akúsi univerzálnu definíciu tohto pojmu:

„Kvalita je stupeň splnenia požiadaviek súborom obsiahnutých znakov.“

Plnenie požiadaviek chápeme ako plnenie reálnych potrieb a očakávaní, ktoré zákazník požaduje od konkrétneho produktu. Preferencie sa u každého zákazníka môžu líšiť a dalo by sa povedať, že sú ovplyvňované rôznymi faktormi:

- Biologické, ako sú pohlavie, vek alebo zdravotný stav
- Sociálne, kde sa jedná napríklad o zaradenie sa do určitého spotrebiteľského segmentu podľa vzdelania, zamestnania a tomu zodpovedajúcemu finančnému ohodnoteniu
- Demografické, medzi ktoré patrí klíma a lokalita, v ktorej žijeme

- Spoločenské, ako napríklad verejná mienka alebo názory odborníkov (Veber a kol., 2002)

1.2 Manažment kvality

Aby mal výsledný produkt požadovanú kvalitu, musí prejsť množstvom zložitých výrobných procesov, za ktoré nie je zodpovedný len jeden konkrétny pracovník, ale celá organizácia. Preto by každá organizácia mala mať systém manažmentu s ohľadom na kvalitu, ktorá podporuje úsilie všetkých zamestnancov pri naplňovaní neustále sa zvyšujúcich požiadaviek zákazníkov (Nenadál, 2016).

Masao Umeda, prezident spoločnosti Nishishiba Electric Co Ltd, zdefinoval v roku 1993 pojem manažment kvality nasledovne:

„Management kvality je tou časťou celopodnikového riadenia, ktorá má garantovať maximálnu spokojnosť a lojalitu zákazníkov tým najefektívnejším spôsobom“ (Umeda, 1993).

Podľa mnohých odborníkov je táto definícia zatiaľ neprekonaná a najlepšie vystihuje daný pojem. Z uvedenej definície tak môžeme odvodiť štyri základné funkcie moderného manažmentu kvality:

- a) maximalizovať spokojnosť a lojalitu zákazníkov,
- b) minimalizovať výdaje s tým spojené,
- c) kultivovať prostredie podnecujúce neustále zlepšovanie, inovácie a zmeny,
- d) vytvárať základ pre excelenciu organizácie (Nenadál a kol., 2018)

1.3 Normy ISO rady 9000

K správne fungovaniu systému manažmentu kvality nám slúžia normy a pravidlá. Medzinárodná organizácia pre normy ISO už v roku 1987 prvýkrát predstavila sadu noriem, ktoré sa zaoberali požiadavkami na systém manažmentu kvality. Nasledujúce medzinárodné normy ISO rady 9000 nám pomáhajú zaistiť kvalitné a efektívne využívanie našich prostriedkov vo všetkých činnostiach podniku. Vytvárajú tak jednotné národné a medzinárodné zásady pre riadenie a zabezpečovanie kvality v organizáciách, pričom sa jedná o vzťah dodávateľ – odberateľ (Dashöfer, 2008).

ISO 9000:2015 (Systémy manažmentu kvality – Základy a slovník)

Tieto normy majú generický charakter, to znamená, že ich aplikovanie nezávisí ani na charaktere procesov a ani na povahe výrobku – sú použiteľné vo výrobných podnikoch, v oblasti služieb, v organizáciách verejného sektoru, a to bez ohľadu na ich veľkosť.

Normy ISO 9000:2015 však nie sú záväzné, ale iba odporúčajúce. Záväzná sa táto norma stáva až vtedy, ak sa dodávateľ zaviazal odberateľovi, že u seba aplikuje systémy manažmentu kvality (Nenadál, 2008).

ISO 9001:2015 (Systémy manažmentu kvality – Požiadavky)

Medzi najdôležitejšie normy s ohľadom na kvalitu rozhodne patrí norma ISO 9001:2015, ktorá bola v Českej republike schválená Českým normalizačným inštitútom s označením ČSN EN ISO 9001:2016. Súbor noriem ISO 9001:2015 sa zaoberajú systémami manažmentu kvality, ktoré taktiež nie sú špecifikované pre konkrétny druh produktov a tým pádom sa dajú uplatniť vo všetkých odboroch výroby a služieb (Nenadál, 2018).

Certifikát ISO 9001:2015 však v žiadnom prípade nenahradzuje výrobný certifikát a ani nedeklaruje kvalitu výrobkov. Tento certifikát iba potvrdzuje, že systém riadenia v oblasti kvality je na určitej úrovni a existuje tak predpoklad pre vytvorenie dobrej kvality výrobkov a služieb (Blecharz, 2011).

ISO 9004:2018 (Riadenie organizácií k udržateľnému úspechu – Prístup manažmentu kvality)

Zatiaľ čo norma ISO 9001:2015 je kriteriálna norma, ktorá definuje súbor požiadaviek na systémy manažmentu kvality (ktorých naplnenie je preverované auditmi), norma ISO 9004:2018 a jej česká verzia ČSN EN 9004:2019 odporúča, čo by mala organizácia merať, monitorovať a na aké výsledky by sa mala zameriavať. Okrem toho však pomáha zlepšiť schopnosť organizácie dosiahnuť trvalý úspech a je aplikovateľná na všetky typy organizácie, nezáleží na jej veľkosti, type a oblasti pôsobenia.

Táto norma však v Česku nie je veľmi známa, pretože podľa tejto normy sa žiadne systémy managementu kvality necertifikujú (Nenadál, 2016).

1.4 7 základných a 7 „nových“ nástrojov manažmentu kvality

Pre objektívne vykonávanie činností v manažmente kvality a ich efektívne aplikované princípy bolo vyvinuté veľké množstvo rôznych nástrojov a metód (Nenadál, 2018). V nasledujúcom texte autor predstavuje skupinu 7 základných nástrojov manažmentu kvality, ku ktorým neskoršie pribudlo 7 „nových“ nástrojov.

7 základných nástrojov manažmentu kvality

Skupinu 7 základných nástrojov manažmentu kvality tvoria obecné veľmi jednoduché štatistické a grafické metódy, ktoré majú svoje miesto v rámci cyklu zlepšovania výkonnosti procesov známeho pod skratkou DMAIC. Je to sada techník a nástrojov, ktoré pomáhajú zvyšovať kvalitu, zlepšovať procesy alebo identifikovať príčiny nekvality.

Hlavnými cieľmi fázy D (Definovanie) sú definovanie procesov, zákazníka a jeho požiadaviek na výsledný produkt. Vo fáze M (Meranie) je cieľom meranie výkonnosti jednotlivých procesov, vo fáze A (Analýza) zasa analýza procesov s cieľom stanoviť koreňové príčiny nízkej výkonnosti procesov či výskytu chýb. Fáza I (Zlepšovanie) predstavuje voľbu, prípravu a realizáciu opatrení k zlepšeniu výkonnosti procesov a hlavným cieľom fázy C (Kontrola) je udržiavanie procesov na novo dosiahnutej úrovni výkonnosti.

Medzi 7 základných nástrojov manažmentu kvality patria:

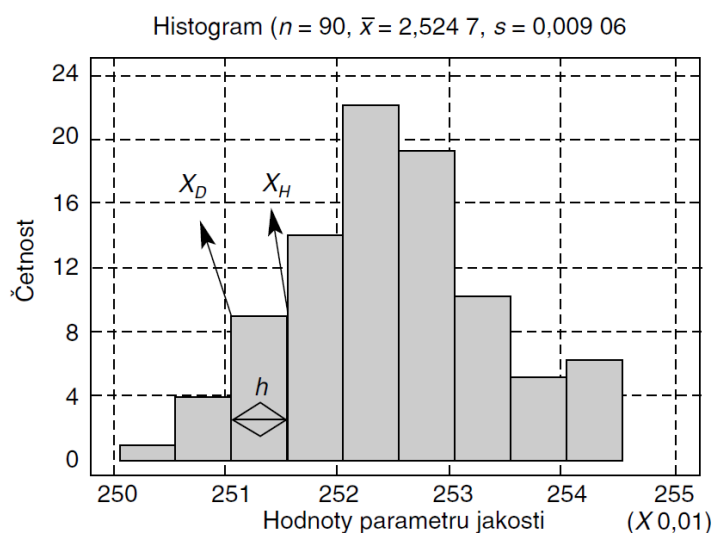
1) Kontrolné tabuľky a záznamníky

Tieto tabuľky a záznamníky slúžia k ručnému zberu a záznamu prvotných dát o procese a to spoľahlivým a organizovaným spôsobom. Tento spôsob musí byť jednoduchý a jasný, aby každý pracovník mohol bez problémov pracovať s nazbieranými údajmi (Nenadál, 2008).

2) Histogramy

Je to stĺpcový diagram, ktorý vyjadruje rozdelenie početnosti hodnôt vo vhodne zvolených intervaloch alebo triedach. Oproti iným stĺpcovým diagramom sa šírka jeho stĺpčekov rovná šírke intervalu h sledovaného znaku, v ktorom sa zisťuje početnosť hodnôt. Výška stĺpčekov predstavuje jednotlivú početnosť hodnôt sledovanej veličiny a X_D a X_H zasa hornú a dolnú hranicu intervalu.

Histogram poskytuje cenné informácie o sledovanom znaku a vďaka tomu je považovaný za základný grafický nástroj pri analyzovaní zhromaždených údajov (Nenadál, 2018).



Zdroj: (Nenadál, 2008, str. 303)

Obr. 1 Ukážka histogramu

3) Vývojové diagramy

Vývojové diagramy sa štandardne využívajú pre grafické znázornenie procesov. Práve grafická podoba procesu umožňuje lepšie porozumieť všetkým súvislostiam medzi jednotlivými činnosťami a tým pomôže nájsť hľadaný problém (Blecharz, 2011).

4) Paretova analýza

Paretova analýza, je pomenovaná po svojom hlavnom predstaviteľovi, talianskom ekonómovi 19. storočia, Vilfrédovi Paretovi. Pareto tvrdil, že vysoký podiel celého

bohatstva vlastní malé percento obyvateľov. Najznámejšie percentuálne vyjadrenie sa udáva totižto 80 % / 20 %. Do oblasti riadenia kvality toto pravidlo transformoval americký odborník J. M. Juran, ktorý tvrdí, že väčšina problémov s kvalitou (80 až 95 %) tvorí malý podiel príčin (5 až 20 %), ktoré sa na nich podieľajú (Nenadál, 2018).

Táto analýza sa dá použiť v rôznych oblastiach, pretože sa dá zjednodušené vyjadriť aj ako 80 % následkov je spôsobených 20 % príčin. Pomáha nám určiť priority, na ktoré je potreba sa zamerať a to spôsobom takým, že usporiada položky podľa počtu výskytu a následne stanoví relatívnu kumulovanú početnosť. V praxi sa toto pravidlo používa pre analýzu reklamácií alebo analýzu nezhôd.

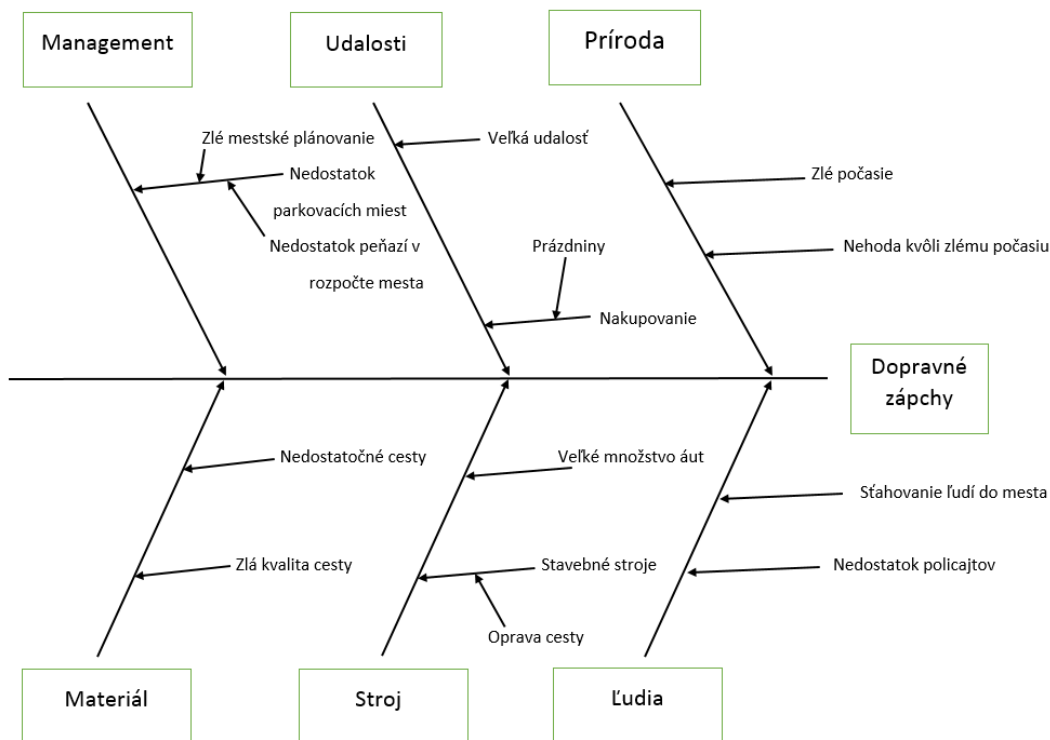
Paretova analýza sa začína usporiadaním obyčajných absolútnych početností položiek podľa ich výskytu od najvyššej hodnoty po najnižšiu. Získané údaje znázorníme graficky tak, že na os x uvedieme jednotlivé položky z ľava do prava a na zvislú os uvedieme, aké veľké sú výdaje na jednotlivé nezhody. Následne sa vyjadří relatívny podiel jednotlivých väd na celkových nákladoch a k tomu sa načítajú (nakumulujú) tieto relatívne početnosti. Výsledkom je kumulovaná relatívna početnosť, ktorú vyjadříme nad každou položkou vady ako bod a spojíme ich Lorenzovou krivkou (Veber, 2002).

5) Bodový korelačný diagram

Používa sa na analýzu dvoch premenných a pomocou neho vieme napríklad posúdiť vzájomnú súvislosť medzi dvoma znakmi kvality produktu, analyzovať súvislosti medzi určitým znakom kvality produktu a vybraným parametrom procesu alebo vyhodnocovať zmeny vybraných ukazateľov v závislosti na čase (Nenadál, 2018).

6) Diagram príčin a následkov

Tento pojem bol prvý krát použitý v roku 1952, kedy ho jeho autor Dr. Kaoru Ishikawa použil vo firme Kawasaki Iron Fukia Works ako jeden z nástrojov určenia problému kvality produktu. Sám autor tento pojem definoval vo svojej knihe „What is Total Quality Control? The Japanese Way“ z roku 1985 nasledovne: „Tento typ diagramu nám ukazuje vzťahy medzi charakteristikami kvality a príčinnými faktormi“ (Ishikawa, 1985).



Zdroj: Vlastná tvorba

Obr. 2 Ishikawa diagram

Diagram príčin a následkov sa okrem iného označuje aj ako Ishikawa diagram, či diagram rybích kostí, práve kvôli jeho podobe na kostru ryby. Hlavná časť diagramu je hlava, ktorá reprezentuje sledovaný problém a jednotlivé kostičky nám zasa poukazujú na jednotlivé vplyvy, ktoré daný problém zapríčiňujú (Suárez a González, 2019).

7) Regulačný diagram (Nenadál, 2008)

Jedná sa v podstate o priebehový diagram s hornou a dolnou regulačnou medzou, ktoré sú nakreslené na obe strany od priemernej hodnoty procesu. Je to teda grafické znázornenie variability procesu v čase (Blecharz, 2011).

7 „nových“ nástrojov manažmentu kvality

Zatiaľ čo 7 základných nástrojov sa používa hlavne pre riešenie problémov operatívneho riadenia kvality, 7 „nových“ nástrojov sa využíva hlavne pri plánovaní kvality, v rámci ktorého je potreba spracovávať rôznorodé informácie, definovať ciele kvality a stanoviť si tak vhodné postupy a metódy k ich dosiahnutiu.

Táto skupina bola metodicky spracovaná japonskou Spoločnosťou pre vývoj metód riadenia kvality v priebehu sedemdesiatich rokov minulého storočia. Označenie „nové“ však neznamená, že by mali nahradiť 7 základných nástrojov, ale znamená to, že tieto nástroje nám majú pomôcť v novej ére komplexného riadenia kvality, pričom mnoho z nich bolo novo vytvorených alebo prepracovaných ako nástroj manažmentu kvality.

Medzi 7 „nových“ nástrojov manažmentu kvality patrí:

1) Afinitný diagram

Vhodný nástroj pre vytvorenie a usporiadanie rôznorodých námetov, týkajúcich sa určitého problému. Pomocou tohto diagramu sa tieto námety rozdelia do prirodzených skupín, ktoré objasňujú štruktúru riešených problémov

2) Diagram vzájomných vzťahov

Umožňuje na základe analýzy logických alebo príčinných súvislostí medzi jednotlivými námetmi určiť časové priority na realizáciu jednotlivých aktivít alebo stanoviť kľúčové príčiny riešeného problému.

3) Systematický (stromový) diagram

Je to vyjadrenie systematickej dekompozície určitého celku na jednotlivé časti. Využíva sa napríklad pri rozklade požiadaviek zákazníkov na konkrétne požiadavky, pri zobrazení logickej štruktúry problému alebo pri systematickom usporiadaní námetov získavaných pri spracovávaní afinitného diagramu.

4) Maticový diagram

Maticový diagram slúži na posúdenie vzájomných súvislostí medzi dvoma alebo viacerými oblasťami problému. Pomáha určiť a odstrániť tzv. „biele miesta“ v informačnej báze, ktoré sa vzťahujú k sledovanému problému alebo identifikovať najdôležitejšie prvky jednotlivých oblastí a optimalizovať tak ich hodnoty.

5) Analýza údajov v matici

Zameriava sa hlavne na porovnávanie rôznych variant charakterizovaných radou kritérií a na výber najvhodnejšej varianty. Príslušnými variantami môžu byť jednotlivé výrobky, jednotlivé verzie návrhov, jednotliví dodávatelia a pod.

6) Diagram PDPC

Pomocou tohto nástroja sa identifikujú možné problémy, ktoré môžu nastať pri realizácii plánovaných činnostiach a navrhujú sa vhodné protiopatrenia. Použitím diagramu PDPC je možné minimalizovať riziko výskytu problému pri realizovaní plánovaných činností a základný myšlienkový postup u tohto nástroja je v princípe rovnaký, ako u metódy FMEA.

7) Sieťový graf

Využíva sa na stanovenie optimálneho harmonogramu priebehu projektov, ktoré sa skladajú z rady činností. Spracovaním sieťového grafu sa získavajú dôležité podklady pre stanovenie vhodných opatrení, pomocou ktorých vieme skrátiť celkovú dobu trvania projektu. Rovnako sa využíva pre rýchle posúdenie vplyvu oneskorenia jednotlivých činností na časový harmonogram a pre operatívne úpravy harmonogramu v prípade akýchkoľvek zmien doby trvania činností (Nenadál, 2018).

1.5 Ďalšie nástroje manažmentu kvality

V nasledujúcom texte autor predstavuje metódu 5-WHY a 8D report, ktorý má pri správnom použití a vyplnení veľkú rolu pri riešení reklamácií s dodávateľmi.

Metóda 5-WHY

Metóda 5-WHY je jednou z najviac používaných metód k minimalizovaniu alebo celkovej eliminácii nezhôd v oblasti Celkovej Efektívnosti Zariadenia OEE (Murugaiah, 2010). Tento ukazateľ meria globálnu účinnosť zariadení a je výsledkom ukazateľa dostupnosti, výkonu a kvality (Nenadál, 2018).

Celý princíp spočíva v kladení si otázok Prečo? (WHY?), ktoré dokážu oddeliť symptómy od príčiny problému. Toto je veľmi dôležité, pretože symptómy častokrát maskujú príčiny problému. Efektívne využívanie metódy určí koreňovú príčinu

všetkých nezhôd a následne povedie firmu k vypracovaniu dlhodobých nápravných a prípadne preventívnych opatrení (Benjamin, Marathamuthu and Murugaiah, 2015).

8D report

Je to jedna z najznámejších metód pre riešenie a dokumentovanie nezhôd alebo problémov. Cieľom tejto metódy je nájsť koreňové príčiny nezhody, na ktoré sa následne stanovia a prijímú nápravné a preventívne opatrenia, ktoré eliminujú výskyt danej nezhody alebo problému. Je to nástroj, ktorý slúži na identifikáciu slabých miest u dodávateľa.

8D report je v podstate klasický formulár, ktorý sa skladá z ôsmych častí, ktoré na seba nadväzujú:

- 1. Vytvorenie tímu**, ktorý následne prevedie zber informácií. V tíme by mali byť zastúpené všetky útvary, ktorých sa nezhoda týka.
- 2. Popis problému**, ktorý je dôležitý pre definovanie koreňovej príčiny. K tomuto kroku je možné využiť technické výkresy a fotografie.
- 3. Definícia okamžitých opatrení** so zámerom izolovať problém. Jedná sa o opatrenia, ktoré musia byť prevedené v čo najkratšom čase, obvykle od 24 do 48 hodín. V okamihu zistení vady je potrebné zaviesť potrebné kroky, ktoré zamedzia vzniku ďalších reklamácií.
- 4. Analýza koreňovej príčiny**. Cieľom je nájsť a identifikovať príčiny, ktoré spôsobujú sledovaný problém. Najviac používaná metóda je Ishikawa diagram, ktorý nám pomôže nájsť všetky možné príčiny vzniku a následne určiť význam jednotlivých príčin na vznik problému.
- 5. Definícia možných trvalých nápravných opatrení**. Jedná sa o opatrenia, ktoré by mohli eliminovať príčiny vzniku problému.
- 6. Implementácia trvalých nápravných opatrení**. V tejto časti sa realizujú kroky uvedené v predchádzajúcom bode.

7. Definícia spôsobu prevencie proti opakovaní sa daného problému. Zjednodušene sa jedná o návrh preventívnych opatrení, ktoré majú zamedziť vzniku problému v budúcnosti, ako napríklad technické alebo technologické opatrenia.

8. Komunikácia výsledkov zlepšení. V tomto kroku sa vyhodnocujú všetky stanovené opatrenia s ohľadom na to, či sa daný problém eliminoval alebo nie. V prípade, že predošlé kroky nevedli k zlepšeniu stavu, je potrebné proces opakovať (Dudek, 2014).

2 Riadenie dodávaných dielov v manažmente kvality

V druhej kapitole sa autor venuje pojmom, ktoré súvisia s riadením dodávaných dielov v manažmente kvality. Hneď v úvode vysvetľuje rozdiely medzi reklamáciou a sťažnosťou a popisuje dvojitý pohľad na prijatie reklamácií. V ďalšom bode sa autor zaoberá riadením nezhôd, kde predstavuje základné pojmy a vysvetľuje jednotlivé kroky pri riadení nezhodných produktov. Ďalej popisuje dôležitosť pozitívnych vzťahov medzi dodávateľmi a odberateľmi, formy komunikácie medzi nimi a prínos informačných systémov. Na konci kapitoly autor vysvetľuje dôležitosť a obecný postup kontroly kvality produktov.

2.1 Reklamácia versus sťažnosť

Reklamovaný tovar nie je práve tá spätná väzba, ktorú si organizácie predstavujú od svojich zákazníkov. Sťažnosti a reklamácie však vždy budú súčasťou života organizácií, takže sa očakáva, že organizácie budú mať vytvorené postupy a mechanizmy pre efektívne spracovanie sťažností a reklamácií.

Mnohé firmy si myslia, že ak nedostávajú od svojich zákazníkov skoro žiadne reklamácie, ich výrobky sú bezchybné a tak nie je s nimi žiadny problém. No výskumy nám dokazujú, že len asi každý 25. nespokojný zákazník vadu skutočne reklamuje. Dôvodov je na to mnoho, no medzi tie najväčšie vieme priradiť pohodlnosť a niekedy až prehnaná slušnosť zákazníka. Treba si však uvedomiť, že ak sa zákazník nestážuje priamo dodávateľovi, neznamená to, že sa nestážuje svojím kolegom, obchodným partnerom a pod., čo môže viesť k ešte väčším škodám. Predsa len, negatívne skúsenosti sa šíria rýchlejšie, ako tie pozitívne.

Veľakrát si však ľudia zamieňajú pojem reklamácia a pojem sťažnosť. Podľa zákona č. 634/1992 Sb. sa reklamácia definuje ako uplatnenie zodpovednosti za vady výrobku a služieb. Inými slovami, sa reklamácia dá chápať ako nespokojnosť zákazníka, vyjadrená oficiálnou formou, od ktorej bude očakávať okamžité riešenie pomocou náhradného plnenia alebo opravy. Na druhej strane sťažnosťou chápeme kritiku alebo podnet zákazníka, ktorý vychádza z jeho negatívnej skúsenosti s využitím výrobku alebo služby (Nenadál a kol., 2008).

Na koncepciu reklamácií sa môžeme pozerieť z dvoch pohľadov. Na jednej strane máme náklady, ktoré treba vynaložiť na opravu nezhody, kde sa mnohokrát jedná

o nemalé čiastky, no na druhej strane sú to cenné informácie, ktoré dokážu odhaliť rezervy a využiť ich tak k vlastnému rozvoju. Odberatelia, resp. zákazníci vedia rovnako oceniť aktívnu komunikáciu a snahu reklamáciu riešiť. Dávajú tak jasne najavo záujem napraviť svoje chyby a zvyšujú sa im tak šance na ďalšie spolupráce (Nenadál, 2006).

Tab. 1 Vzťah k reklamáciám

	A	B
Reklamácia je	Problém	Príležitosť
Prijatie reklamácie je	Bolestivá a trápna situácia	Šanca k udržaniu zákazníka
Reklamujúceho považujeme za	Toho, kto chce predovšetkým náhradné plnenie	Toho, kto zdieľa cenné informácie
Zamestnanci	Sa bránia reklamáciám	Sú otvorení reklamáciám
Zamestnanci majú snahu	Zakrývať možnú hanbu	Uvedomiť si potreby nespokojných odberateľov
Reklamácie sú riešené	S využitím prístupov a techník nápravných opatrení	S využitím prístupu a techník neustáleho zlepšovania
Po riadení reklamácie	Existuje snaha niekoho potrestať	Existuje snaha o ďalšie zlepšovanie zamestnancov
Reklamácia	Musí byť za každú cenu redukovaná	Neexistuje tlak vedenia na ich elimináciu všetkými spôsobmi

Zdroj: (Nenadál, 2006, str. 224)

Podľa autora vyššie uvedenej tabuľky stačí, ak si reálnu situáciu v rámci reklamácie dodávateľa vyhodnotia tak, že zakrúžkujú v jednotlivých riadkoch tú možnosť, ktorá charakterizuje ich vlastnú skúsenosť. Akonáhle sa jedna z odpovedí objaví v stĺpci A, tak s veľkou pravdepodobnosťou organizácia pristupuje k reklamáciám iba ako k problémom a nevidia za tým možnosť vlastného rozvoja (Nenadál, 2006).

Reklamácia a legislatíva

Podľa § 19 odst. 3 zákona č. 634/1992 Sb., o ochrane spotrebiteľa je lehota na vyriešenie reklamácie zákonom stanovená na 30 dní a po jej uplynutí je spotrebiteľ oprávnený odstúpiť od kúpnej zmluvy. V § 2161 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., sa zasa dozvedáme, že ak sa vada prejaví v priebehu šiestich mesiacov od prevzatia,

má sa za to, že vec bola vadná už pri prevzatí, to znamená, že predávajúci musí dokázať opak, a to preukázaním znaleckého posudku.

2.2 Riadenie nezhodných produktov

Jedná sa o proces, ktorý je neodmysliteľnou súčasťou oblasti kvality v akejkoľvek organizácii. V procese výroby sa veľakrát stane, že jednotlivé produkty nie sú v súlade s požiadavkami zákazníka a preto sa ich jednotlivé organizácie v súlade s normami ISO 9000 snažia eliminovať (Nenadál, 2018).

V nasledujúcej tabuľke 2 je vyjadrených pár dôležitých pojmov, ktoré nám definuje práve norma ISO 9000.

Tab. 2 Základné pojmy z oblasti riadenia nezhodných produktov

Pojem	Definícia
Nezhoda	Nesplnenie požiadaviek, tzn. akákoľvek odchýlka od špecifickej požiadavky
Vada	Nesplnenie požiadaviek vzťahujúcich sa k špecifickému použitiu, tzn. nezhoda, kedy produkt nie je schopný plniť funkciu, pre ktorú je určený
Nezhodný výstup	Materiál, polotovary, diel, montážna zostava, hotový produkt, ktorý nezodpovedá špecifikácii, vrátane situácie, kedy to nie je možné použiť k pôvodnému účelu
Náprava	Opatrenie k odstráneniu zistenej nezhody
Nápravné opatrenie	Opatrenie k odstráneniu príčiny potenciálnej nezhody alebo inej nežiadúcej situácie
Povolenie odchýlky	Povolenie, vydané pred realizáciou, odchýliť sa od pôvodne špecifikovaných požiadaviek na produkt alebo službu
Uvoľnenie	Povolenie postúpenia do ďalšej etapy procesu alebo ďalšieho procesu, napr. uvoľnenie do sériovej výroby
Oprava	Opatrenia prevedené tak, aby boli prijateľné pre použitie
Vyradenie	Opatrenia prevedené tak, aby sa zabránilo ich pôvodne zmýšľanému použitiu

Zdroj: (Nenadál, 2018, str. 262)

Tieto pojmy by nám mali pomôcť s pochopením postupu riadenia nezhodných produktov, ktorý zahrňuje celkom deväť základných krokov:

- 1) Zistenie nezhodného výstupu priamo v priebehu výroby alebo v rámci kontroly a následné oboznámenie kompetentných osôb .
- 2) Označenie nezhodného produktu a jeho vytriedenie, ktoré je potrebné urobiť okamžite po jeho identifikácii, z dôvodu zabránenia uvoľnenia týchto nezhôd do ďalšej fázy výroby. Pri vytriedení je potrebné nastaviť jeho parametre, na základe ktorých bude jasné, že diel je chybný alebo nie, napr. potrebné otvory sú posunuté alebo nie sú vôbec .
- 3) Záznam o nezhode, ktorý je dôležitý pre vyriešenie chyby produktu a k zamedzeniu opakovanému výskytu nezhôd. Tu sa môže jednať o fotodokumentáciu, ktorá slúži ako podklad alebo dôkaz, na základe ktorého sa začne celý reklamačný proces.
- 4) Preskúmanie nezhody, kedy je potrebné si stanoviť spôsob riešenia problému, či už sa jedná o udelenie odchýlky alebo prípadne dočasne zastaviť proces s cieľom zabrániť opakovanému výskytu nezhodných produktov.
- 5) Riešenie nezhody, kedy sa jedná o realizáciu konkrétnej formy opatrenia nezhodného produktu, ktorá vyplýva z predchádzajúceho kroku.
- 6) Kalkulácia nákladov a strát, tzn. vyčíslenie primárnych a sekundárnych nákladov, ktoré vznikli v dôsledku výskytu a riešení nezhody a vyčíslenie strát spojených s predajom pod cenu.
- 7) Riešenie škôd, ktoré vznikli zavinením nezhodného produktu zo strany konkrétneho pracovníka a následné stanovenie ďalšieho postupu.
- 8) Rozbory nezhôd a ich príčin, ktoré je potreba urobiť v určitých časových intervaloch s cieľom navrhnuť nápravné a preventívne opatrenia, ktoré by mali zamedziť opakovanému alebo prvotnému výskytu potenciálnych nezhôd.
- 9) Realizácia opatrení k náprave a ich kontrola, ktoré sú navrhnuté na základe predošlej analýzy (Nenadál, 2018).

2.3 Partnerstvo s dodávateľmi

Podľa prof. Nenadála (2006), považujeme pojem partnerstvo ako pracovný vzťah medzi odberateľom a dodávateľom, ktorý je budovaný vo vzájomnej dôvere a obom stranám prináša určitú hodnotu. Takýto vzťah môže prinášať kopec výhod, či už pre odberateľa, alebo pre dodávateľa. Jedná sa napríklad o schopnosť lepšie plniť požiadavky odberateľa, zredukovať straty vyvolané nízkou kvalitou u dodávateľa alebo celkové zlepšenie úrovne komunikácie.

Na druhej strane, ak vzájomné vzťahy nejakým spôsobom nefungujú, môže to viesť k nežiadúcim účinkom. Na začiatku sa jedná o nezáujem odberateľa o problémy dodávateľa alebo o nejasné a často sa meniace požiadavky voči dodávateľom. To sa prejavuje tým, že dodávateľ neplní požiadavky na kvalitu, ako napríklad neplnením termínových plánov alebo dodávkami plných nezhôd. Odberateľ má tým pádom problémy s plynulosťou svojich procesov, neplní včas svoje zákazky od zákazníkov a eviduje vysoké straty vyvolané nízkou kvalitou produktov, čo nakoniec vedie k ekonomickým problémom na strane odberateľov.

Partnerstvo s dodávateľmi podľa ČSN EN ISO 9004:2018

Podľa ČSN EN ISO 9004:2018 je organizácia závislá na svojich externých poskytovateľoch alebo partneroch a preto sa musí snažiť, aby boli vzťahy s nimi riadené efektívne. Je mimoriadne dôležité snažiť sa o vytvorenie vzťahov, ktoré posilňujú schopnosť vytvárať hodnotu a to spôsobom takým, ktorý je prínosný pre všetky zainteresované strany.

Organizácia sa má snažiť o vytvorenie partnerstva v prípade, že externí dodávateľia majú znalosti, ktoré organizácia nemá, alebo v prípade, že je možné zdieľať riziká a príležitosti, ktoré súvisia s ich projektmi.

Aby boli vytvorené vzájomné prospešné vzťahy a k tomu posilnené schopnosti externých poskytovateľov a partnerov riadiť činnosti, procesy a systémy, organizácia musí:

- Zdieľať svoje poslanie a víziu (poprípade svoje hodnoty a kultúru)
- Poskytovať úplnú podporu (v zmysle zdrojov a znalostí)

2.4 Formy komunikácie s dodávateľmi

Komunikáciu vieme jednoducho definovať ako výmenu a zdieľanie informácií. Podľa prof. Nenadála (2006) musí byť komunikácia medzi odberateľmi a dodávateľmi formovaná ako obojstranný tok informácií, ktoré nesmú byť pred obchodnými partnermi úmyselne zatajované alebo skresľované. Informácie, ktoré popisujú tú najlepšiu možnú prax a skúsenosť, by mali byť zdieľané v čo najväčšom rozsahu a to kvôli pridanej hodnote pre obe zainteresované strany.

Ešte pred začatím spolupráce sa vedenie oboch strán stretne a prediskutuje nasledujúcu spoluprácu. Vedenie odberateľov by malo navštíviť vybrané dodávateľské organizácie a oboznámiť tak vrcholový management o svojich predstavách a plánoch celej realizácie. Nejde tak len o poznanie prostredia a organizácie, ktorá bude najbližšie obdobie dodávať ich produkty, ale práve touto návštevou dávajú jasne najavo, že im na vzťahoch s dodávateľmi naozaj záleží. Okrem iného majú možnosť prediskutovať očakávania oboch partnerov, postupy a zásady celého projektu alebo zloženie tímu zodpovedného za celý proces spolu s vymedzením zodpovedností a právomocí pre jednotlivé fázy projektu.

Akonáhle sa projekt začne realizovať, nastáva ďalšia fáza vzájomnej komunikácie, ktorá sa dá rozdeliť na dve formy:

- pravidelná, bežná komunikácia
- komunikácia, ktorá je vyvolaná jednorazovými potrebami z jednej alebo druhej strany

Počas bežnej, pravidelnej komunikácie sa riešia témy, na základe ktorých budú odberatelia oboznámení, v akom štádiu sa nachádza ich spolupráca. Pravidelne hodnotia výkonnosť dodávateľa, posudzujú výsledky auditov, kontrolujú kvalitu jednotlivých dodávok alebo sa snažia nejakým spôsobom motivovať dodávateľov k lepším výsledkom.

Nezáleží na tom, aké sú vzťahy medzi jednotlivými stranami, skoro vždy nastane na jednej zo strán nejaký problém, ktorý treba okamžite vyriešiť. Môže sa jednať napríklad o neplnenie zmluvných podmienok jedného z aktérov alebo ak nastanú neočakávané zmeny z dôsledku prirodzeného vývoja projektu. Takisto je možné

diskutovať o výnimkách so súhlasom odberateľa, napríklad v prípade rôznych odchýlok od požiadaviek na dodávky, materiál alebo rozmerovosť (Nenadál, 2006).

2.5 Informačné systémy v komunikácii s dodávateľmi

S príchodom modernej techniky sa zjednodušil život v mnohých smeroch. Rozhodne to platí aj v tradične chápanom nakupovaní, kde príchod počítačovej techniky a informačných systémov zohráva dôležitú rolu. Ich význam stúpa aj s rozvojom vzťahov medzi odberateľmi a dodávateľmi.

Množstvo firiem preto pre komunikáciu medzi odberateľmi a dodávateľmi používa rozsiahle informačné systémy, ktoré sú označené skratkou EDI (Electronic Data Interchange). Pod touto skratkou sa najčastejšie chápe elektronická a plne automatizovaná výmena štandardných dokumentov a informácií medzi obchodnými partnermi.

Medzi základne funkcie EDI patrí možnosť „skladovať“ dáta jednotlivých užívateľov po ľubovoľnú dobu, poskytovať vysokú kompatibilitu individuálnych systémov jednotlivých obchodných partnerov a poskytovať individuálne nastavené riešenia podľa potrieb jednotlivých užívateľov (Nenadál, 2006).

2.6 Kontrola kvality

Základným cieľom kontroly kvality je získanie dôkazu o tom, že výrobok alebo výsledný produkt je zhodný s požiadavkami, ktoré boli stanovené vo vopred schválených výkresových dokumentáciách.

V praxi sa používajú rôzne druhy a formy kontroly kvality a ich kombinácie, ktoré sú volené tak, aby bola trvalo dosahovaná ich vysoká účinnosť pri minimálne vynaložených nákladoch.

Kontrolu kvality môžu robiť buď špecializovaní zamestnanci ako technický kontrolóri alebo zamestnanci, ktorí obsluhujú jednotlivé stroje (Nenadál, 2018).

Medzi hlavné kontroly v oblasti kvality patria:

- a) kontrola kvality výrobku alebo služby, kde sa kontroluje materiál, nedokončená výroba alebo hotové výrobky a služby s ohľadom na príslušné špecifikácie
- b) kvalita procesu, kde sa kontrolujú parametre prevádzkového zariadenia (teplota, tlak) a parametre prostredia (prašnosť, teplota, vlhkosť) s cieľom zistiť, či sa

pohybujú v predpísanom pásme, ktoré zabezpečuje kvalitné prevedenie alebo udržanie kvality (Veber, 2002).

V prílohe 1 môžeme vidieť Obecný postup realizácie kontroly kvality. Podľa prof. Nenadála (2018) patrí medzi najdôležitejšie kroky príprava na kontrolu, ktorá by mala v prvom rade obsahovať spracovanie a vydanie dokumentácie a ktorá bude obsahovať aj postupy a zodpovednosti pri spracovaní kontroly, vrátane popisu charakteristík produktu, ktoré budú merané a hodnoty, ktoré by mali byť výrobou dosiahnuté.

Ďalej je súčasťou príprava zariadení a výcvik zamestnancov, ktorí budú meranie vykonávať. Po vykonaní kontroly zistíme, či je produkt vhodný na ďalšie spracovanie a uvoľnenie alebo je potrebné zabrániť jeho ďalšiemu vývoju.

3 Analýza procesu riadenia reklamácií

Táto kapitola sa venuje analýze procesu riadenia reklamácií v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. (ďalej len ŠA). Tú sa autor rozhodol bližšie nepredstavovať, pretože je presvedčený, že väčšina čitateľov túto spoločnosť pozná. Hneď v úvode kapitoly autor predstavuje dôležité systémy používané pri riešení reklamácií, ktoré sú nasledované uceleným postupom riadenia reklamácií v ŠA. V tomto bode autor vysvetľuje jednotlivé kroky ako vystavenie a odoslanie kontrolného nálezu, zablokovanie nezhodných dielov alebo vyhodnotenie situácie spolu s rozhodnutím o ďalšom postupe. V ďalšom bode autor poukazuje proces reklamácie na reálnom prípade, ktorý sa stal v minulosti. Pri analyzovaní problému autor využíval metódu pozorovania a rozhovorov s príslušnými pracovníkmi.

3.1 Koncernové systémy kvality pri riešení reklamácií

V dnešnej digitálnej dobe nám pomáhajú uľahčovať každodennú prácu práve počítačové informačné systémy. Umožňujú nám vykonávať našu prácu účinne a efektívne a stali sa tak neoddeliteľnou súčasťou každej organizácie. Podporujú riadiť procesy na všetkých úrovniach a svoju úlohu zohrávajú taktiež pri identifikácii problému, pri jeho analýze a pri rozhodovaní. V nasledujúcom texte autor predstavuje dôležité koncernové systémy, využívané pri riadení procesu reklamácie.

KPM HALLE

Tento program slúži k vytvoreniu, editovaniu a dokumentovaniu všetkých incidentov z výroby. Incidenty dodávaných dielov v koncernovom závode sú dokumentované pomocou problémového listu práve v KPM HALLE. Po identifikovaní závady je dodávateľ o závade informovaný a zároveň je schopný editovať závalu prostredníctvom 8D reportu podľa štandardov VDA. Pripojením dodávateľa cez B2B portál je celý proces zautomatizovaný, čím sa minimalizuje čas strávený komunikovaním jednotlivých krokov.

SAP

Skratka SAP znamená Systémy, Aplikácie a Produkty v oblasti spracovania dát. Je to integrovaný systém pre riadenie podniku. V ŠKODA AUTO a.s. je tento

system vyuzivany na podporu obchodnych procesov v oblasti personalistiky, miezd, financi, controllingu, materialoveho hospodarstva a odbytu.

PH

Tato skratka neoznacuje system ako taky, skor ide o vystupny protokol, ktorý sa vytvára práve v systéme SAP. Jedná sa teda o Problémové Hlásanie, v ktorom sú vypísané všetky potrebné informácie o problémovom diele, spolu s informáciami o potrebných opatreniach. Uvádza sa tu napríklad číslo, názov a dodávateľ dielu, dodané a reklamované množstvo a popis problému.

Podľa autora sú jednotlivé systémy relatívne prehľadné a ľahko sa v nich orientuje. Pomerne ťažšie sa mu zdalo ale zadávanie problému do systému KPM HALLE. Jednotlivé zadávanie informácií spolu s požadovaným postupom je pre nezaškolených ľudí problematické, no opakovaným zadávaním nových a nových problémov sa to človek naučí. Taktiež by uvítal farebnejšie poňatie jednotlivých systémov, pretože jednotná sivá farba na pozadí je trochu mätúca.

3.2 Reklamačný postup v ŠKODA AUTO a.s.

K správne mu pochopeniu reklamačného postupu autor uvádza v prílohe 2 význam jednotlivých skratiek a základných pojmov. Nasledovný postup by bol najlepšie vysvetlený použitím diagramu, no na základe komunikácie s oddelením nebolo autorovi umožnené zverejnenie kompletnej dokumentácie.

Vystavenie a odoslanie PH

Proces reklamačného riadenia je zahájený na základe Problémového hlásenia (ďalej len PH), ktorý je vystavený Technickou kontrolou na základe informácií z výroby. Z dát získaných zo SAP REKL alebo zadaním do SAP REKL sa uvedie rozhodnutie o ďalšom postupe:

- U dielov bez viacpráce „Reklamujte dodávateľovi“
- U demontovaných dielov s viacpracou „Reklamujte dodávateľovi demontovaný diel“. V tomto bode sa nemusí vždy jednať o viacpráce, píše sa to tam iba v prípade vyššej zostavy, napr. podlahy alebo iného dielu zloženého z podkomponentov.

PH je elektronicky odoslaný pracovníkom kvality GQD – 1/3.

Zablokovanie nezhodných dielov

Nezhodné diely sú zablokované v Logis alebo SAP ProCKD. Informáciu o tom, že diel nie je ďalej spracovateľný vkladá:

- U dielu zo vstupu – GQD - 1/3
- U dielu z výroby (od výrobnéj linky) a u demontovaných dielov (z repase) – zamestnanec reklamačného skladu s povolením GQD – 1/3

Vyhodnotenie situácie a rozhodnutie o ďalšom postupe

Vyhodnotenie situácie s ohľadom na zaistenie výroby a prejednaní nezhodných dielov v rámci náhradného plnenia s dodávateľom je v kompetencii disponenta. V prípade ohrozenia výroby rozhodne GQD – 1/3 s podporou Technickej Kontroly, príslušnej logistiky a disponenta o ďalšom postupe:

- Triedenie
- Odchylkové riadenie
- Oprava
- Diel nie je možné spracovať

Stanovený postup prejedná disponent s dodávateľom vrátane spôsobu odoslania reklamovaných dielov.

Predanie nezhodných dielov / dokumentácie do procesu Reklamačného riadenia

Oddelenie GQD -1/3 je zodpovedné za:

- Fyzické predanie nezhodných dielov na RS
- Predanie dielov na expedíciu a za predanie dokumentácie na spracovanie do RS u nezhodných dielov, u ktorých prebieha fyzický pohyb mimo RS
- Predanie dokumentácie (napr. KN, RP) na spracovanie do RS u nezhodných dielov, u ktorých neprebieha fyzický pohyb (napr. reklamácie z externých montážnych závodov)

Vystavenie následného (rušiaceho) KN – zo vstupu alebo z výroby

Ak sú nezhodné diely pretriedené, spracované na odchýlku alebo opravené, GQD 1/3 vystaví rušiaci KN so skutočným počtom nezhodných dielov a elektronicky ich odošle dispečerovi dispozícii, disponentovi, vystavovateľovi PH, ohlasovateľovi problému a vystavovateľovi RP.

Zaistenie náhradnej dodávky

Disponent zaistí na základe KN náhradnú dodávku po technickom vyjasnení problému medzi GQD – 1/3 a dodávateľom s ohľadom na zaistenie výroby.

Vystavenie reklamačného protokolu

RP je vystavený na základe dát, ktoré boli získané v SAP REKL. Vystavovateľ RP kontroluje správnosť a úplnosť údajov a doplňuje logistické údaje (DL, dátum, váha, stručný popis závady). Ak sa jedná o preskladňované diely a chýba identifikácia pôvodného čísla DL, osloví dátového analytika príslušnej logistiky, ktorý vyhledá pôvodné číslo dodacieho listu.

Vystavený RP je elektronicky odoslaný disponentovi a zamestnancovi RS. Existujú dva typy RP: Z reklamačného skladu a z dispozíc, v ktorom musí byť následná akceptácia dodávateľom.

Expedícia reklamovaných dielov k dodávateľovi

Reklamované diely sú expedované z RS. Reklamované diely sú expedované na náklady dodávateľa, alebo sú mu predané po dohode v areáli spoločnosti. Zamestnanci RS zaistia výdaj reklamovaných dielov v LOGIS alebo v SAP REKL a vyznačia údaje o expedícii do RP, ktorý slúži ako sprievodný dokument pri expedícii dielu zo spoločnosti.

Finančné zaťaženie dodávateľa z procesu reklamačného riadenia

Pre automatické vystavenie faktúry za hodnotu reklamovaných dielov vrátane 5% prirážky z hodnoty reklamovaného dielu (kryje náklady na skladovanie, expedíciu, administratívu a manipuláciu), je nutné splniť nasledovné podmienky:

- Materiál je systémovo odpísaný v LOGIS alebo SAP ProCKD

- RP je spracovaný v SAP REKL
- Expedícia EHD je uskutočnená k dodávateľovi
- Faktúra na dodávateľa za dodaný materiál je zaúčtovaná,

Následne sa automaticky generujú faktúry za:

- Hodnotu viacpráce, v prípade, že bola generovaná v SAP REKL
- Hodnotu transportu, v prípade, že bola zadaná do SAP REKL

Regresovanie výliskov a zvarencov prebieha v systéme KPM Halle, kde sa regresujú viacnáklady kvality. Viacnáklady logistiky a výroby sa regresujú formou škodovacieho protokolu.

3.3 Reklamácia konkrétneho dielu v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s.

Jednou z podmienok pre uvoľnenie dielu do sériovej výroby je splnenie rozmerovej kontroly v rámci vzorkovania. Dodávateľ je povinný vykonať kontrolu rozmeru jednotlivých dielov a vydokladovať ich zákazníkovi, ktorý, na druhú stranu, má nárok na vykonanie protiskúšky a overiť si tak stav protokolov. Druh, rozsah a počet protiskúšok určuje odberateľ, resp. systémový pracovník oddelenia kvality.

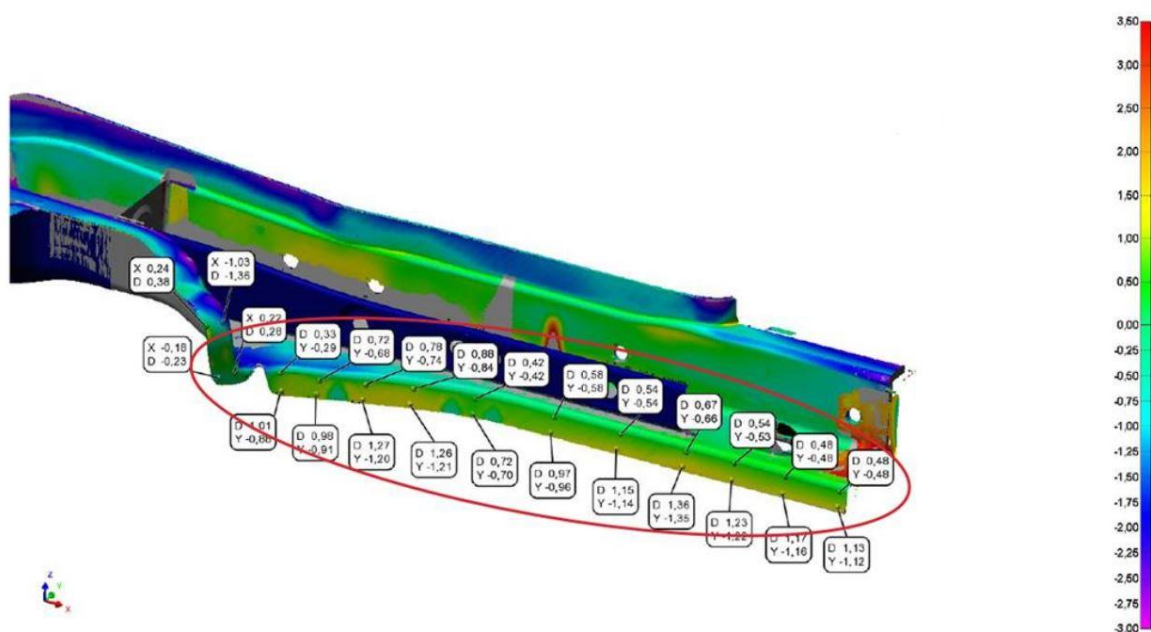
Riešia sa tu rozmery pre určenie tvaru, veľkosť a poloha tvarových prvkov alebo medzipriestorov. Od výsledku skúšok rozmeru, ale aj laboratórie a zástavby, sa odvíja výsledná známka vzorkovania, čo v prípade spoločnosti ŠA znamená známka NOTE 1, NOTE 3 alebo NOTE 6.

V rámci série sa pri zistení rozmerových odchýlok začne proces, ktorého cieľom bude zaistiť výrobu bezchybnými dielmi, no reálne sa tento proces nedá časovo rozmedziť, pretože to celé závisí od druhu a rozsahu problému.

Pre správne porozumenie procesu reklamácie v spoločnosti ŠA sa autor rozhodol poukázať tento postup na reálnom prípade, ktorý sa stal v minulosti. Z dôvodu zachovania dobrého mena externej spoločnosti, ktorá mala na starosti výrobu a dodanie jednotlivých dielov, sa autor rozhodol zameniť meno firmy za spoločnosť ABC.

Popis problému

Sledovaný problém sa týka zadného pravého pozdĺžnika, nachádzajúceho sa na aute, ktoré sa autor rozhodol nezverejniť. Celý problém spočíval na kontaktnej ploche medzi dvomi dielmi, kde namerané hodnoty výlisku boli na osi Y príliš v mínuse, čo malo za následok kolíziu medzi pozdĺžnikom a podlahou v kufri, kde je umiestnené rezervné koleso. Mínusové hodnoty na osi Y znamenajú, že diel príliš zasahuje do vnútra auta a je potreba upraviť plochu do tolerancie, čo je v tomto prípade +/- 0,5 mm. Na obr. č. 3 je rozmerový protokol nezhodného výlisku, spolu s vyznačenými bodmi, ktoré je potreba upraviť. Priložený protokol vznikol naskenovaním problematického dielu, resp. jeho časti, čo je oproti protokolom, ktoré vznikli načítaním jednotlivých bodov pomocou ihly veľkou výhodou. Farebná škála na pravej strane znamená, o koľko mm je na danom mieste rozdiel od požadovaného stavu a je tak užitočná pri zistení rozmerovej odchýlky.



Zdroj: Interná dokumentácia ŠA

Obr. 3 Rozmerový protokol reklamovaného výlisku

Problémové hlásenie a následný postup

Po zistení problému vo výrobe Technická kontrola vytvorila problémové hlásenie (ďalej len PH), na základe ktorého postupovali ďalšie kroky. V prílohe 3 je PH, v ktorom autor vymazal názov dodávateľa a mená pracovníkov spoločnosti ŠA.

Okrem týchto informácií je v PH uvedený názov dielu, číslo dodacieho listu, dodané a reklamované množstvo, popis problému, vystavovateľ PH a iné.

Po prijatí PH pracovníkom oddelenia GQD – 1/3 nasledovalo fyzické prenesenie problémového dielu k pracovníkom rozmerového strediska C14, ktorí naskenovali a vytvorili tak 3D model rozmerovosti sledovaného dielu. Na základe tohto protokolu výroba žiadala zaslanie požiadavky na odstránenie rozmerových odchýlok na diele 6RA 803 502 B, z dôvodu problémovej dosadacej plochy s dielom 6RA 813 114 G.

V tomto bode autor vidí možnosť pre zlepšenie. Pre skrátenie času by bolo vhodné poveriť pracovníkov Technickej kontroly, aby diely rovno posielali na Rozmerové stredisko s požiadavkou na meranie. Viac sa ale o tejto téme autor rozpíše v kapitole 4.

Zadávanie procesu do KPM HALLE

Po spracovaní PH v systéme SAP sa vygeneruje číselný kód, podľa ktorého sa vyhľadá riešený problém v systéme pre riešenie problémov nakupovaných dielov - KPM HALLE. V tomto systéme sa následne spracováva celý proces. Začína to prvotným zadaním problému do systému, vložení problémového hlásenia a zadaním reklamácie. KPM HALLE slúži aj ako komunikačný nástroj zákazníka s dodávateľom, kde si navzájom vymieňajú potrebné informácie a merania, pretože dodávateľ má rovnako prístup do systému, ako pracovník ŠA. Taktiež sa tu vloží, resp. vyžiada 8D report.

Existujú tri možnosti zadávania dát do systému:

1) Priame zadanie

V systéme sa farebne vyznačia potrebné políčka, ktoré musia byť vyplnené. Pri spracovaní problému musí byť dopredu zadané pole „kategória dielov“, kde sa môže jednať o domáce alebo nakupované diely. Po uložení problému bude automaticky pridelené poradové číslo a problém je tak v statuse „-“. Pridelením čísla problému sa vytvorí navigačný strom a následne sa objavia ďalšie povinné vstupné políčka k úplnému zadaniu.

2) Pomocou kmeňových dát

Po vložení čísla dodávaného dielu je možné určiť pomocou kmeňových dát príslušného dodávateľa a prevziať tak potrebné informácie do problému. Uložením problému sa rovnako prideli poradové číslo a vytvorí sa tak status „-“.

3) Skopírovaním

Dáta z už vytvoreného problému môžu byť jedným kliknutím prenesené do nového problému, ktoré môžu byť podľa potreby doplnené, resp. upravené. Taktiež sa uložením prideli poradové číslo a status „-“. Následne sa vyznačia ďalšie potrebné políčka na vyplnenie, nasledované zmenou statusu na „0 – zadané“.

Pri každej kolónke potrebnej na vyplnenie existuje možnosť vygenerovania dát, ktoré je možné prevziať a použiť, čo autor považuje za veľmi užitočnú vec, hlavne čo sa týka úspory času zadávania problému.

Komunikácia s dodávateľom

Od zistenia problému až po jeho ukončenie je dôležitá komunikácia s dodávateľom. Tá prebieha klasicky emailom, telefónom alebo cez vyššie spomínaný systém KPM HALLE. Ako už bolo spomenuté, komunikácia jednotlivého problému, resp. jeho vyriešenie, sa veľmi ťažko časovo vymedzuje. Všetko to závisí na druhu a rozsahu problému, napríklad, reklamácia odpadávajúcej matice, u ktorej sa upraví zväracia technika bude trvať pomerne kratšie, ako reklamácia kapoty, u ktorej sa z neznámeho dôvodu vlní plech a treba niekoľkokrát upraviť lisovacie náradie. Preto je komunikácia s obchodnými partnermi tak dôležitá.

V tomto bode autor vidí výhodu modernej technológie. Prostredníctvom chytrých telefónov sa minimalizuje čas vrámci dokumentácie problému a následného odoslania na dodávateľa, resp. pracovníka kvality. V podstate okamžite sa dá diel zdokumentovať a odoslať na potrebných ľudí.

8D report

8D report od dodávateľa je možné vyžiadať dvomi spôsobmi. Ak sa jedná o dodávateľa, ktorý nie je pripojený cez portál dodávateľov, vyžiadanie prebieha manuálne vo forme 8D reportu zaslaného emailom. Po potvrdení požiadavky obdrží

užívateľ email s 8D reportom, ktorý následne prepošle na dodávateľa. Druhý spôsob je možný v prípade, že dodávateľ je pripojený cez portál dodávateľov, kde poverenie prebieha priamo na dodávateľa.

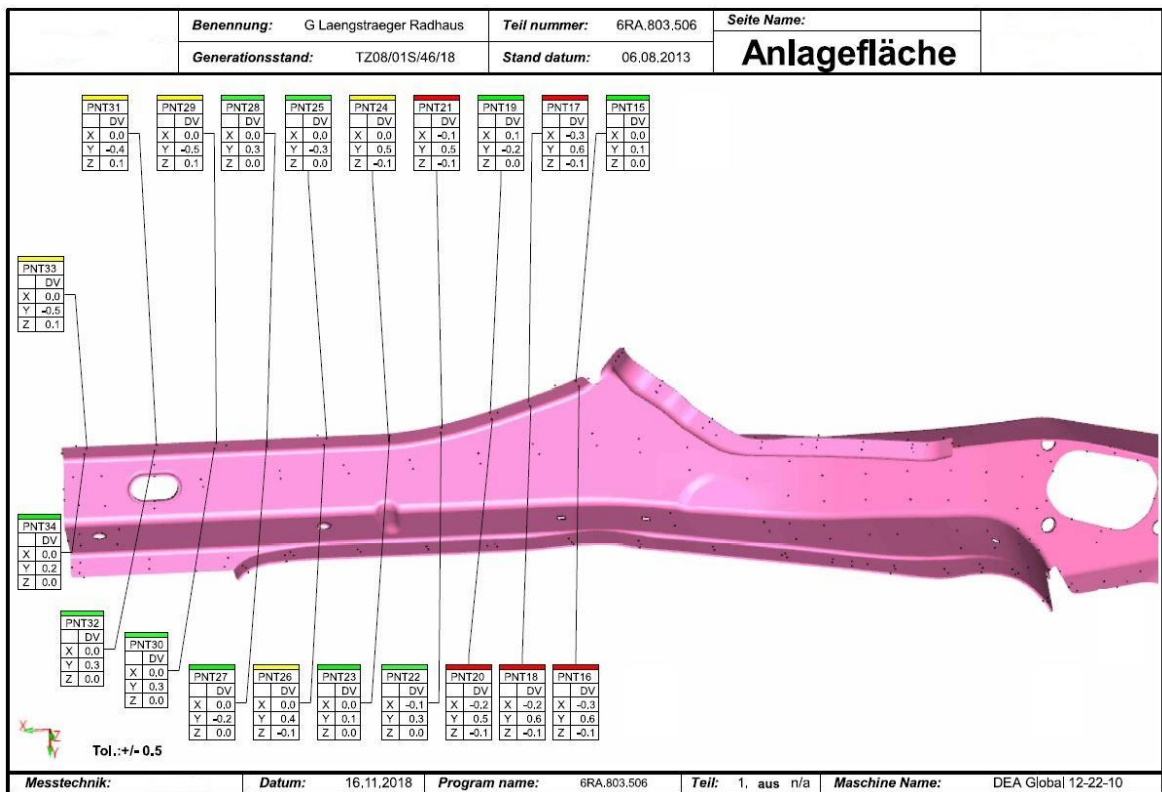
V prílohe 4 sa nachádza 8D report firmy ABC, v ktorom sú popísané jednotlivé kroky procesu spolu s informáciami o reklamovanom diele. V ňom sa autor opäť rozhodol vymazať názov firmy spolu s poverenými osobami.

V priloženom 8D reporte firmy je možné zistiť niekoľko informácií. Od vzniku reklamácie až po jej ukončenie prešlo niečo vyše mesiaca, čo je podľa autora pomerne dlhá doba, pretože zákazník tak nebol schopný po určitú dobu pokračovať vo výrobe bez nejakých dočasných riešení a viacprací, ktoré sa odvíjajú na výsledných nákladoch. Okrem doby trvania reklamácie je v reporte zapísaný konečný dátum určitých krokov, napríklad, úvodný krok 1D bol zadefinovaný nasledovný deň od vzniku reklamácie, ale kroky 4D - 7D až na piaty deň.

Nápravné opatrenia

Firma ABC ako okamžité nápravné opatrenie zadefinovala korekciu nástrojov prostredníctvom kalibrácie. Aby zabezpečila ďalšie dodávky zaviedla pravidelnú údržbu nástrojov, ktorá zaistí stabilitu dielov. Ako dôvod celého vzniku problému firma priradila opotrebovaniu jednej časti nástroja, konkrétne ťahovky, čo viedlo k vzniku rozmerových odchýliek na výlisku, ktorý je dodávaný od ich subdodávateľov. Tento problém nebolo možné zistiť skôr, pretože rozmerovú nestabilitu dielov nie je možné zachytiť pri uvoľňovaní dielov na kontrolnom prípravku.

Pre odstránenie problému firma demontovala tvarovú vložku, ktorú odoslala dodávateľovi na úpravu frézovaním. Prvá korekcia nástroja ku zlepšeniu stavu nevedla, no pri druhej bola úprava úspešná.



Zdroj: Interná dokumentácia ŠA

Obr. 4 Rozmerový protokol po korekcii

Na obr. 4 je vyobrazený 3D model problémového výlisku, ktorý prešiel potrebnými úpravami. Na ňom je viditeľný posun k lepšiemu, resp. do tolerančných hodnôt, čo je v tomto prípade +/- 0,5 mm. Aj keď sa nejedná o 100% úspešnosť, výrazný posun je viditeľný.

Ukončenie procesu

Po prijatí dielov po korekcii a pri realizácii zástavby a kontroly sa na linke zistilo viditeľné zlepšenie. Účinnosť korekcií bola preto v prospech vykazovaného problému. Celý proces od prijatia reklamácie až po jej ukončenie trval niečo vyše troch mesiacov, čo sa podľa autora môže zdať ako dlhá doba, no reálne dodávateľ dostal diely do výroby za dva mesiace.

4 Návrhy na zlepšenie a doporučenia

Na základe analyzovania problematiky sa autor v nasledujúcej kapitole venuje doporučeniam a návrhom na zlepšenie procesu reklamácií dodávaných dielov. Pre lepšie porozumenie sa autor rozhodol návrhy rozdeliť na dva pohľady. Jeden zo strany zákazníka, resp. výrobnjej spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. a druhý zo strany dodávateľa.

4.1 Návrhy a doporučenia zo strany zákazníka

Aby sa predišlo nejakým nejasnostiam, autor definuje spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. ako zákazníka v zmysle odberateľa produktov od svojich dodávateľov a nie v zmysle zákazníka ako konečného spotrebiteľa.

Minimalizovanie času

Ako jeden z hlavných problémov celého procesu riadenia reklamácií autor vidí príliš dlhé časové obdobie od zistenia problému na linke až po jeho ukončenie. Nie je to len prípad sledovaného problému, ale týka sa to skoro každej reklamácie vychádzajúcej na dodávateľa. Je preto dôležité, aby sa čo najviac minimalizovali jednotlivé kroky s čo najmenším dopadom na priebeh výroby.

Jednou z možností je skrátenie času pri požadovaní rozmerovej analýzy. Pri každej reklamácií alebo odhalení nejakej nezhody Technická kontrola zvarovne kontaktuje pracovníka kvality s poverením jednotlivé diely odvieť pracovníkom rozmerového strediska C14 s následnou komunikáciou problému. V prípade, že problematický diel sa nachádza v hale, je potrebné ho vyhľadať a odobrať tak jednu vzorku na premeranie. Mnoho ráz to je príliš zdĺhavé a pracovník kvality je tak pripravený o čas, ktorý by venoval inej pracovnej činnosti. Preto by bolo lepšie nezhodné diely zanieť rovno pracovníkom C14 spolu s potrebnými informáciami a konzultáciou o ďalšom postupe. Výsledný protokol by bol následne odoslaný pracovníkom kvality a výroby, ktorí by rozhodli o ďalšom postupe.

Výsledkom tohoto návrhu bude podstatné skrátenie prvotných krokov, čo bude mať za následok zrýchlenie počítačnej fáze procesu, čo ušetrí spoločnosť ŠA dočasných opatrení a viacpráci.

Sledovanie kritických dielov v systéme SPL

Autor sa taktiež domnieva, že pravidelnejšia kontrola nakupovaných dielov by predišla reklamáciám a prípadným stratám, ktoré by vznikli na oboch stranách. Existuje mnoho nástrojov, ktorými sa dá odhaliť potenciálna nezhoda, či už u strany dodávateľov alebo zákazníka. Podľa autora by sa mal brať väčší ohľad na problematickejšie diely, ktoré štatisticky mávajú najviac problémov pri montáži a sú sledované v systéme SPL. Do tohto systému dodávatelia pravidelne vkladajú rozmerové protokoly, to znamená, že je v ňom možné sledovať vývin konkrétneho dielu v čase.

Práve u týchto dielov by bolo vhodné zaviesť pravidelné kontroly, ktorými sa predíde prípadným škodám. V prípade zistenia, že dodávané diely sa postupne zhoršujú, by bolo vhodné prevzorkovať konkrétny diel spolu s vykonaním materiálnej, laboratórnej a zástavbovej skúšky. To bude mať za následok včasné odhalenie prichádzajúceho problému s možnosťou okamžitého odstránenia.

4.2 Návrhy a doporučenia zo strany dodávateľa

V nasledujúcom texte je rozobratý druhý pohľad na problematiku, v ktorom autor rozoberá návrhy a doporučenia z pohľadu dodávateľa.

8D report

Podľa autora je 8D report veľmi užitočným nástrojom, ktorý môže byť pri správnom vyplnení veľkým prínosom a pomôcť tak k rýchlemu ukončeniu celého procesu. Dôležité je preto vytvorenie tímu z tých správnych ľudí, ktorí sú profesionáli vo svojom obore a vedia, čo je ich úloha. Rovnako dôležité je vybrať správnu metódu pri hľadaní koreňovej príčiny, ktorú následne odstrániť a zaistiť tak splnenie požiadaviek zákazníka.

Jedinou nevýhodou podľa autora je v niektorých prípadoch dlhšie spracovávanie reportu, resp. jednotlivých krokov, čo vedie k príliš dlhému časovému rozhraniu celého procesu, s čím sú spojené celkové náklady, ktoré budú v niektorých prípadoch preúčtované na dodávateľa. Autor preto navrhuje pre urýchlenie procesu určenie si hraničných deadlinov, ktoré budú slúžiť ako motivácia pri spracovávaní

jednotlivých krokov, čím sa skrátí celý proces hľadania koreňovej príčiny spolu s definovaním nápravného opatrenia.

Komunikácia

Komunikácia je veľmi dôležitá v rámci dobrých vzťahov medzi odberateľom a dodávateľom. Efektívna komunikácia, kedy dbáme na jasnosť, zrozumiteľnosť a presnosť informácií, môže predísť prípadným nedorozumeniam medzi zamestnancami. V mnohých prípadoch má dodávateľ svojich subdodávateľov z inej krajiny, kde jediná možná výmena informácií je formou anglického alebo iného cudzieho jazyka. Veľkým problémom je to, že prevažne staršia generácia nemá taký talent na cudzie jazyky ako tá mladšia a vznikajú tak komplikácie, ktorým sa dá pomerne jednoducho predísť. Netýka sa to ale len výmeny informácií medzi dodávateľmi, ale rovnako aj medzi dodávateľom a odberateľom.

Autor preto doporučuje, pre čo najlepšie porozumenie vymieňaných informácií, špeciálne jazykové kurzy povinné pre všetkých zamestnancov so zameraním prevažne na technické výrazy. Jednotlivé kurzy by bolo vhodné aplikovať minimálne dva krát týždenne a časom, keď sa úroveň jazykových znalostí jednotlivých zamestnancov zvýši, autor odporúča zahraničné školenia v čo najväčšom rozsahu. Toto odporúčenie je vhodné aplikovať pre dodávateľov a rovnako aj pre odberateľa, v tomto prípade ŠA, ktorí by technické výrazy v cudzom jazyku využili pri práci v koncernových systémoch, pretože práve tie sú vo väčšine prípadov v nemeckom jazyku.

Záver

Výrobky, ktoré bežne používame sa dnes už nevyrobajú tak kvalitne ako v minulosti. Je preto možné, že nami zakúpený výrobok má preukázateľnú vadu a nám tak nezostáva nič iné, ako túto situáciu vyriešiť prostredníctvom reklamácie tovaru.

Cieľom bakalárskej práce bolo preto analyzovať súčasný stav procesu riadenia reklamácií nezhodných dielov v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. a na základe vykonanej analýzy navrhnúť, prípadne odporučiť nejaké opatrenia.

Teoretická časť je rozdelená na dve kapitoly. V prvej kapitole autor vysvetlil pojmy vzťahujúce sa k oblasti kvality spolu s normami medzinárodnej organizácie ISO. Spolu s definovaním základných pojmov autor predstavil základné nástroje manažmentu kvality, ku ktorým pridal 8D report, ktorý priamo súvisí s riadením reklamácií. Práve tie autor vysvetlil v druhej kapitole teoretickej časti, kde okrem toho vymedzil rozdiely s veľmi zamieňanou sťažnosťou. V ďalšom bode v stručnosti popísal kroky riadenia nezhodných dielov, definoval partnerstvo s dodávateľmi a vysvetlil princíp kontroly kvality.

V praktickej časti sa autor venoval analýze riadenia reklamácií v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s.. Predstavil koncernové systémy využívané pri spracovaní reklamácií, objasnil metódu spracovávania reklamácií v spoločnosti a na konkrétnej reklámácii vysvetlil jednotlivé kroky procesu.

Na základe analyzovania vybranej reklamácie, ktorá prebiehala formou rozhovorov, pozorovaním a vlastnými znalosťami, autor v poslednej kapitole predstavil návrhy a doporučenia za účelom zjednodušenia procesu z pohľadu zákazníka, resp. výrobnjej spoločnosti a z pohľadu dodávateľa.

Autor práce sa domnieva, že jednou z možností, je minimalizovanie času stráveným pri počiatkovej fáze reklamácie a taktiež sledovanie kritických dielov s možným prevzorkovaním v prípade, že bude viditeľné zhoršenie dodávaných dielov. Z pohľadu dodávateľov sa autor domnieva, že určenie deadlinov jednotlivých krokov 8D reportu bude mať za následok urýchlenie analýzy koreňovej príčiny. Tým pádom bude možné okamžite stanoviť nápravné opatrenia a odstrániť tak vzniknutý problém. Rovnako je presvedčený, že firmy by mali brať väčší ohľad na vzdelávanie svojich zamestnancov v cudzom jazyku, aby predišli prípadným nedorozumeniam v komunikácií so svojimi zahraničnými partnermi.

Zoznam literatúry

Benjamin, S., Marathamuthu, M. and Murugaiah, U. (2015), "The use of 5-WHYs technique to eliminate OEE's speed loss in a manufacturing firm", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JQME-09-2013-0062>

BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

DASHÖFER, Verlag. Normy ISO řady 9000. QMprofi [online]. Praha, 2008 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/normy-iso-rady-9000-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox_ZyoEOV-fRvn4pI9XW6KQEYI/

ISHIKAWA, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall

Murugaiah, U. , Benjamin, S.J. , Marathamuthu, M.S. and Muthaiyah, S. (2010), "Scrap loss reduction using the 5-whys analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656711011043517/full/html>

NENADÁL, J.: Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2

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

NENADÁL, Jaroslav. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-071-6.

NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

Norma ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha, Český normalizační institut, březen 2019.

Řešení neshod prostřednictvím 8D Reportu. Kvalita jednoduše [online]. Copyright © 2019. [cit. 25.08.2019]. Dostupné z: <http://kvalita-jednoduse.cz/8d-report/>

Suárez-Barraza, M. and Rodríguez-González, F. (2019), "Cornerstone root causes through the analysis of the Ishikawa diagram, is it possible to find them?", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0113>

TOŠENOVSKÝ, J., - PLURA, J., - PETŘÍKOVÁ, R. , - NOSKIEVIČOVÁ, D., - NENADÁL, J.: Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody.. Praha:

Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

UMEDA, Masao: Seven Key Factors for Success on TQM. Tokyo: Japanese Standards Association, 1993. ISBN 4-542-50416-6

VEBER, J. a kol.: Řízení Jakosti a Ochrana Spotřebitele. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0194-4

Zákon č. 634/1992 Zb. o ochrane spotrebiteľa v znení neskorších predpisov, § 13

Zoznam obrázkov a tabuliek

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Ukážka histogramu.....	13
Obr. 2 Ishikawa diagram	15
Obr. 3 Rozmerový protokol reklamovaného výlisku	33
Obr. 4 Rozmerový protokol po korekcii	37

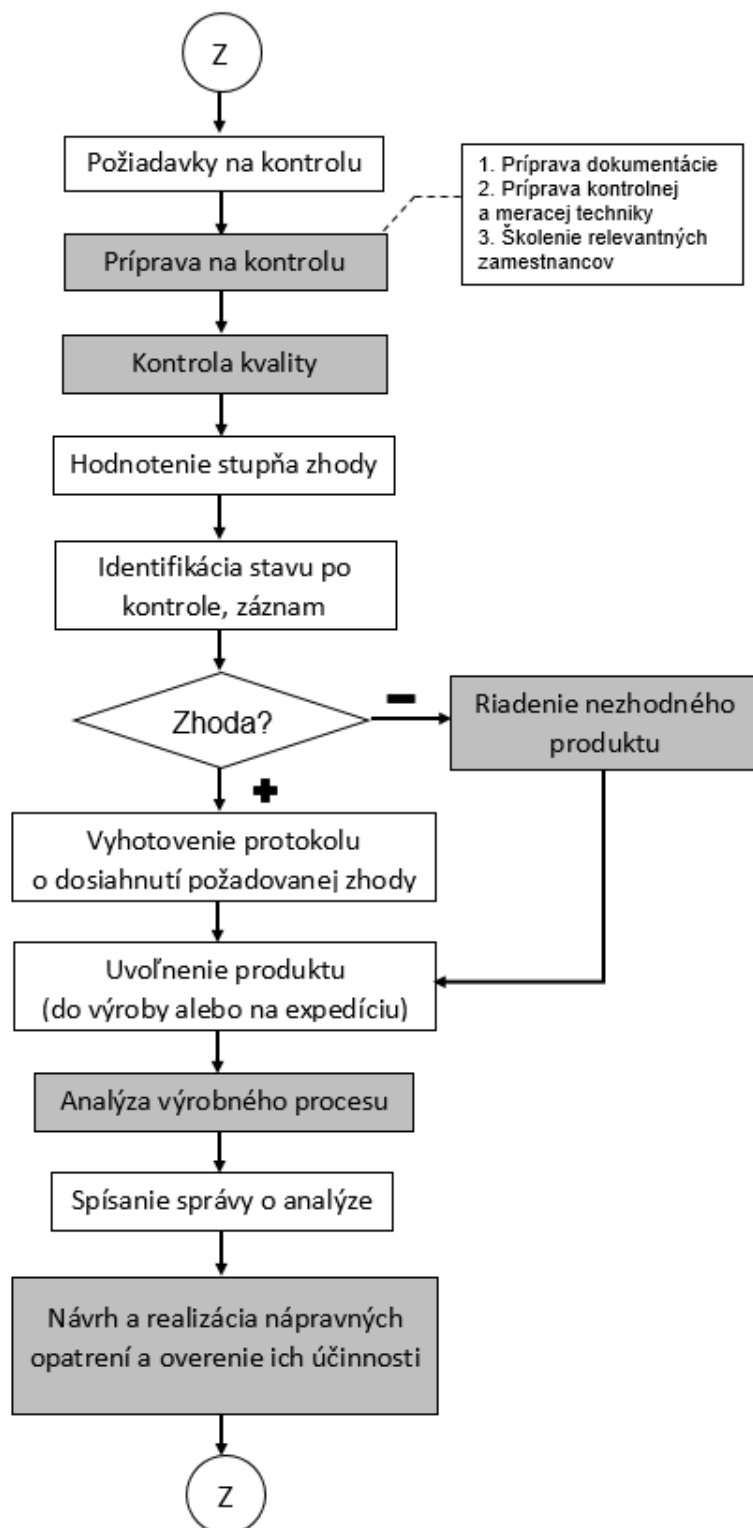
Zoznam tabuliek

Tab. 1 Vzťah k reklamáciám.....	21
Tab. 2 Základné pojmy z oblasti riadenia nezhodných produktov	22

Zoznam príloh

Příloha 1 – Obecný postup kontroly kvality	46
Příloha 2 – Zoznam skratiek a pojmov súvisiacich s riadením reklamácií	47
Příloha 3 – Problémové hlásenie.....	49
Příloha 4 – 8D report firmy ABC	50

Příloha 1 – Obecný postup kontroly kvality



Zdroj: (Nenadál, 2018, str. 257)

Příloha 2 – Zoznam skratiek a pojmov súvisiacich s riadením reklamácií

DL – dodací list

EHD – externe hotový diel (nakupovaný)

ET – výlisok

GQx – príslušná OJ za oblasť riadenia kvality (GQA, GQH, GQF, GQK, GQD, GQM)

HZN – hlásenie zmetkov neopraviteľných

KN – kontrolný nález

LOGIS – Logistický informačný systém

OJ – organizačná jednotka

PH – problémové hlásenie

RP – reklamačný protokol

RS – reklamačný sklad – priestor určený k reklamácií nezhodných dielov

SAP – integrovaný systém pre riadenie podniku

SAP REKL – modul SAP pre spracovanie dát o nezhodných dieloch a dát z reklamačného riadenia

SAP ProCKD – Logistický informačný systém pre podporu CKD-dodávok

TeK –Technická kontrola

ZSB – zvarenec (diel zostavený z viacerých dielov alebo podkomponentov)

Disponent – zamestnanec PLD pre sériové EHD alebo PLV pre predsériové EHD

Nakupovaný diel – diel dodaný do spoločnosti, ktorý neprešiel žiadnou výrobnou operáciou v spoločnosti

Odchyľkové riadenie – proces na dobu určitú, ktorý slúži k zaisteniu transparentnosti technického stavu odchyľujúceho sa od platného technického zadania a k minimalizovaniu nákladových a termínových rizík u dielu

Ohlasovateľ problému – zamestnanec výrobnej OJ, u ktorého sa v dobe zistenia nehody príslušný diel nachádza alebo od ktorého bol prevzatý ku skúškam

Viacpráca – finančná hodnota demontáže nezhodného dielu z výrobku a následná montáž zhodného dielu do výrobku (povrchové úpravy, vytvorenie otvoru,....)

Viacnáklady - finančná hodnota výrobku znehodnoteného zástavbou nezhodného dielu

Vystavovateľ PH – zamestnanec výroby, resp. pracovník Technickej kontroly spoločnosti, ktorý vystavuje PH a je definovaný v SAP REKL

Vystavovateľ RP – zamestnanec spoločnosti, ktorý vystavuje RP a je definovaný v SAP REKL

Příloha 3 – Problémové hlášení



ŠKODA

Problémové hlášení

HZN	<input type="text" value="HZN"/>	Číslo	<input type="text" value="00333/00/18/1S"/>		
Číslo dílu	<input type="text" value="6RA 803 502 B"/>	Název dílu	<input type="text" value="PODELNIK"/>		
Číslo	<input type="text" value="51488/01"/>	Název dodavatele	<input type="text"/>		
Díly k	<input type="text"/>	Druh reklamace	<input type="text" value="0 /"/>		
Číslo dodacího	<input type="text" value="40033570"/>	Dodané množství	<input type="text" value="36,00"/>	mj.	<input type="text" value="KS"/>
Datum dodacího	<input type="text" value="26.09.2018"/>	Reklamované	<input type="text" value="1,00"/>	mj.	<input type="text" value="KS"/>
Číslo kompletu	<input type="text"/>	Název kompletu	<input type="text"/>		
		Reklamované	<input type="text" value="0,00"/>	mj.	<input type="text"/>
Typ vozu	<input type="text"/>	Kód místa	<input type="text" value="SER R"/>	Linka	<input type="text"/>
VIN	<input type="text"/>	KNR	<input type="text"/>	Směna	<input type="text" value="X 0 0"/>
Číslo	<input type="text"/>	Datum výroby	<input type="text"/>	Typ	<input type="text"/>
CCC štítek	<input type="text"/>	R100/EMI	<input type="text" value="00:00:00"/>		
Popis					
Index zmetkování:7805 ROZMEROVOST KOMPLETU. Rozměrovost PF2/11 (tel.), žádá o naskenování označených došedacích ploch + otvor, důvodem je špatná slicovanost ve vyšší sestavě.					
Datum	<input type="text" value="01.10.20"/>	Závod	<input type="text" value="31"/>		
Vystavil	<input type="text"/>	OJ	<input type="text" value="Tech"/>	Středisko	<input type="text" value="3810"/>
	Telefon <input type="text"/>	Email	<input type="text"/>		
Určeno pro	<input type="text"/>	OJ	<input type="text" value="GQD"/>	Středisko	<input type="text" value="7041"/>
	Telefon <input type="text"/>	Email	<input type="text"/>		
Analýza:					
Špatná slicovanost ve vyšší sestavě					
Opatření:					
Díl předán na měrové středisko GQF - 3					
Číslo problému KPM	<input type="text" value="7630814"/>	Číslo	<input type="text"/>	Datum	<input type="text" value="02.10.20"/>
Zpracoval	<input type="text" value="Janco, Jan (GQD-1)"/>	OJ	<input type="text" value="GQD"/>	Středisko	<input type="text" value="8620"/>
	Telefon <input type="text"/>	Email	<input type="text" value="Jan.Janco@skoda-auto.cz"/>		
Rozdělovník:			Přílohy:		
<input type="text"/>			<input type="text"/>		

Ev.č./Ev.-Nr.:

ŠKODA AUTO a.s., tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav,

Zdroj: Interný dokument ŠA

Příloha 4 – 8D report firmy ABC

8D REPORT						Claim number / Číslo reklamácie :	
Originator / Vytvoril :	Zakaznik	Responsible person / Zodpovedná osoba :			Claim date / Dátum reklamácie :		
						8.10.2018	
Material / Materiál :	Material name / Názov materiálu :	Quantity / Množstvo :		Repetitive claim / Opakovaná rekl. :			
6RA.803.502.B	Zadna podlaha	všetky		ano			
D1 Due date / D1 Termin do :	4D Due date / 4D termin do :	7D Due date / 7D termin do :	Closure date / Termin uzatv. :	<input checked="" type="checkbox"/>	yes / no	<input type="checkbox"/>	yes / no
9.10.2018	12.10.2018	12.10.2018	11.11.2018				
D1.a DEFECT DESCRIPTION / POPIS NEZHODY :							
rozmerové odchýlky na výlisku 6RA.803.506.A							
D1.b EFFECT / EFEKT :							
obtiažna montáž dielov u záznika ŠKODA Auto							
D2 IMMEDIATE SHORT TERM ACTIONS / OKAMŽITÉ NÁPRAVNÉ OPATRENIA :						Responsible / Zodpovedný :	
korekcia dielov v nástroji-operácia kalibrovanie							
Verification / Verifikácia :						Date / Dátum :	
D3 FOLLOWING DELIVERIES GUARANTEE / GARANCIA NASLEDUJÚCICH DODÁVOK :						Responsible / Zodpovedný :	
pravidelná údržba nástroja musí zaisťiť stabilitu dielov							
Verification / Verifikácia :						Date / Dátum :	
D4.a ROOT CAUSE - REASON FOR PROBLEM / KOREŇOVÁ PRÍČINA - DÔVOD PROBLÉMU :							
opotrebené časti nástroja (ťahovka) spôsobuje rozmerové odchýlky.							
D4.b ROOT CAUSE - REASON FOR NON-DETECTION / KOREŇOVÁ PRÍČINA - DÔVOD NEZACHYTENIA :							
rozmerová nestabilita dielov nie je možná zachytiť pri uvoľňovaní dielov na kontrolnom prípravku							
D5 PERMANENT CORRECTIVE ACTIONS PROPOSAL / NÁVRH PERMANENT. NÁPR. OPATRENÍ :						% effectiveness / % efektívnosti :	
korekcia nástroja-operácia kaliber korekcia nástroja, meranie dielov 29.10.2018-korekcia neúspešná Korecia nástroja , meranie dielov 10.11.2018 - korekcia úspešná údržba nástroja v po odlisovaní 5000 ks						100%	
D6 PERMANENT CORRECTIVE ACTIONS IMPLEMENTATION / IMPLEMENT. PERMANENT. NÁPR. OPATR.:						Implementation date / Dátum zavedenia	
liso vanie dielov-po korekcii Meranie dielov-po korekcii						6.11.2018	
liso vanie dielov-po korekcii Meranie dielov-po 2 korekcii						10.11.2018	
Verification / Verifikácia :						Date / Dátum :	
Potvrzeno ok						10.11.2018	
D7 ACTIONS TO PREVENT RECURRENCE / AKCIE NA ZAMEDZENIE OPAKOVANIA :						Implementation date / Dátum zavedenia	
<input checked="" type="checkbox"/> Revision of FMEA/ Revizia FMEA						11.11.2018	
<input checked="" type="checkbox"/> Revision of control plan/ Revizia kontrolného plánu						11.11.2018	
<input type="checkbox"/> Revision of operating instructions/ Revizia kontrol.návodiek							
<input type="checkbox"/> Revision of packing instruction/ Revizia baliaceho predpisu							
<input type="checkbox"/> Revision of other documentation/ Revizia inej dokumentácie							
<input type="checkbox"/> Other Corrective Action(s)/ Iné nápravné opatrenia							
D8 CLOSURE / UZATVORENIE :						Date / Dátum :	
Approved and closed by supplier : Function / Funkcia : QI						11.11.2018	
Approved and closed by customer :							
Function / Funkcia :							

Zdroj: Interný dokument ŠA

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ján Jančo		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Proces riadenia reklamácií nakupovaných dielov v automobilovom priemysle		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	50		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cieľom bakalárskej práce je analyzovať súčasný stav procesu riadenia reklamácií v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. a na základe vykonanej analýzy navrhnúť, resp. odporučiť prípadné zlepšenia, ktoré budú viesť k zjednodušeniu celého procesu. V teoretickej časti autor definuje základné pojmy oblasti kvality, vysvetľuje rozdiel medzi reklamáciou a sťažnosťou a popisuje dôležitosť pozitívnych vzťahov medzi dodávateľom a odberateľom. V praktickej časti je analýza procesu riadenia reklamácií, ktorá bola vykonávaná formou rozhovorov s príslušnými pracovníkmi oddelenia kvality spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. a autorovými vlastnými postrehmi a poznatkami.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Kvalita, reklamácia, dodávateľ, 8D report		

ANNOTATION

AUTHOR	Ján Jančo		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	The control process for reclaiming purchased components in automotive industry		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	50		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The aim of this dissertation is to analyse the current state of a control process for complaints related to purchase in the SKODA AUTO a.s. organisation, and to provide potential improvements that could lead to simplification of the whole process. The theoretical part outlines the basic concepts of a quality; explains a difference between reclaiming and complaints; and describes the importance of positive relations between the supplier and the client. The practical part contains the analysis of the control process, which was made by interviewing the relevant staff of SKODA AUTO a.s. organisation from the department responsible for the quality of the products, and also by the author's observations and knowledge.</p>		
KEY WORDS	Quality, reclaim process, supplier, 8D report		