

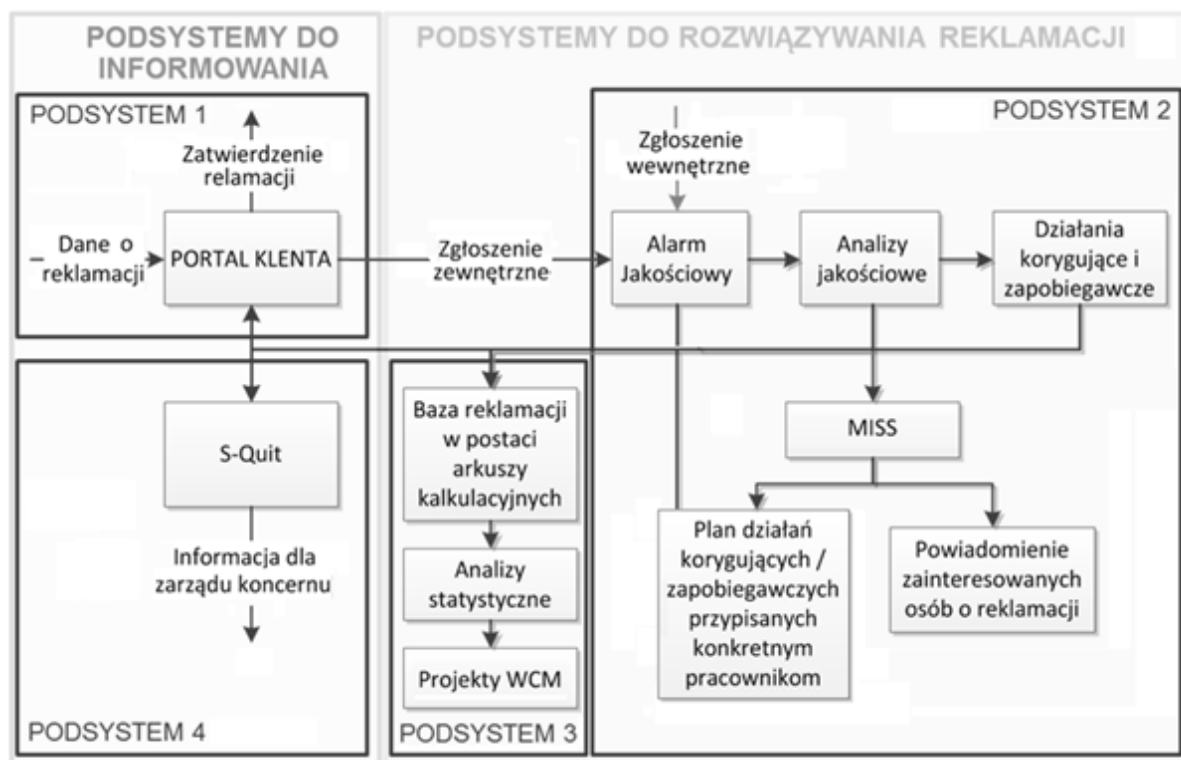
BARIERY SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA REKLAMACJAMI - STUDIUM PRZYPADKU

30.1 WPROWADZENIE

System zarządzania reklamacjami jest integralną częścią systemu zarządzania jakością, którego nadrzędnym celem jest spełnienie wymagań klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego oraz dążenie do ciągłego doskonalenia. System jakości wpisuje się w strukturę organizacyjną całego przedsiębiorstwa, gdzie w jasny i zrozumiały sposób powinny zostać zdefiniowane procesy oraz procedury z przypisaną odpowiedzialnością i uprawnieniami pracowników. System ten powinien być tak zbudowany, aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie realizować politykę i cele jakościowe. Zazwyczaj podstawowym celem jakościowym w przedsiębiorstwie jest minimalizacja liczby zgłoszeń reklamacyjnych zewnętrznych oraz minimalizacja kosztów jakościowych przekładających się bezpośrednio na konkretne korzyści ekonomiczne oraz zwiększenie satysfakcji klienta. System zarządzania reklamacjami odgrywa, więc kluczową rolę w sterowaniu, zapewnieniu oraz doskonaleniu jakości. Reklamacje często ujawniają słabe punkty systemów zarządzania w przedsiębiorstwie oraz konkretnych procesów produkcyjnych. Stanowią, zatem bardzo cenne źródło informacji. To właśnie dzięki nim przedsiębiorstwo w sposób ciągły może rozwijać się oraz doskonalić. Szczególne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa powinny mieć zgłoszenia reklamacyjne wewnętrzne, gdzie pracownicy sami zauważają problemy. Świadczą one, bowiem o prawidłowym działaniu systemów kontrolnych oraz o dużej świadomości pracowników dotyczącej znajomości zagadnień związanych z tzw. dobrą jakością wyrobów [7, 8].

30.2 PRZYKŁADOWY SYSTEM ZARZĄDZANIA REKLAMACJAMI

W artykule, analizie poddano konkretny system zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Rys. 30.1 prezentuje dwuczęściową strukturę systemu, która składa się z podsystemu pełniącego funkcję informacyjną oraz podsystemu obsługi zgłoszeń reklamacyjnych. Jednostką organizacyjną odpowiedzialną za zarządzanie reklamacjami jest Dział Jakości. Złożony jest z jednostki QA (ang. Quality Assurance – Zapewnienie Jakości) oraz jednostki QC (ang. Quality Control – Kontrola Jakości). Za działanie podsystemu wspomagającego przekazywanie informacji dla klienta i Zarządu koncernu odpowiada jednostka QA, natomiast jednostka QC odpowiedzialna jest za działanie podsystemu obsługi reklamacji. Oczywiście przy realizacji zgłoszeń reklamacyjnych obydwie jednostki muszą ściśle ze sobą ściśle współpracować.




Rys. 30.1 Schemat system zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwie z branży motoryzacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

W branży motoryzacyjnej zgłoszenie zewnętrzne przekazywane jest najczęściej poprzez portal konkretnego klienta (podsystem 1). Każdy z klientów ma swój portal internetowy, który ułatwia komunikację ze wszystkimi dostawcami. W wybranym przedsiębiorstwie, reklamacje zewnętrzne mogą zostać zgłoszone poprzez 16 portali.

Otrzymane informacje stanowią wejście do podsystemu 2, w którym następuje wewnętrzna analiza problemu. Na podstawie zgłoszenia klienta, inżynier jakości QA generuje alarm jakościowy w postaci formularza przygotowanego w arkuszu Excel. W przypadku zgłoszenia wewnętrznego alarm jakościowy jest wystawiany przez kontrolera jakości lub inżyniera jakości QC. Przykładowy alarm jakościowy przedstawiony został na rys. 30.2. Składa się on z dwóch części, z których pierwsza pełni rolę informacyjną, natomiast druga jest potwierdzeniem, że wszyscy pracownicy produkcyjni zostali zaznajomieni z problemem, który wystąpił. W ramach pierwszej części wyszczególnia się trzy elementy. Pierwszy element zawiera: opis problemu, pole wyboru wagi alarmu (niski, znaczący, wysoki) oraz rodzaju alarmu (zewnętrzny, od rezydenta, wewnętrzny), a także informacje opisujące reklamowany produkt (rodzaj szyby, model, nr części, linię produkcyjną, z której pochodzi reklamowany produkt, ilość produktu reklamowanego, ilość produktu zablokowanego u klienta i w firmie, ilość preselekcjonowanego produktu u klienta i w firmie). Dodatkowo można wskazać, czy w związku z reklamacją wymagana jest wizyta u klienta oraz, czy zgłoszenie może dotyczyć również innych modeli. Wypełniany jest również nr alarmu MISS, S-Quit oraz nr arkusza działań MISS. Alarm jakościowy ma za zadanie dostarczyć jak najwięcej danych o problemie, to jest m.in. data

produkcji reklamowanego produktu, nr osobistej pieczętki pracownika, który kompleto-
wał produkt lub weryfikował poszczególny aspekt. Oprócz opisu, kluczowa jest wizualizacja
problemu, aby osoba odpowiedzialna za dany proces produkcyjny mogła zrozumieć, z jakimi
trudnościami zmagają się klienci. Drugim elementem opisującym alarm, znajdującym się
pośrodku raportu, jest fotodokumentacja. Natomiast trzecim elementem, uzupełnianym
podczas rozwiązywania problemu, są potwierdzenia odbytych w wyznaczonych terminach
spotkań, które podlegają analizie zgłoszeń [4].

ALARM JAKOŚCIOWY (QUALITY ALERT)						P01-F-35-D Strona 1 z 2 (PAGE)	
OPIS PROBLEMU: (PROBLEM DESCRIPTION)						Asymetria ramy montażowej	
RODZAJ ALARMU : (KIND OF ALARM)						ZEWNETRZNY (EXTERNAL)	X
NR. REKLAM KLIENTA: (CUSTOMER CONCERN No)						RODZAJ SZYBY: (TYPE OF GLASS)	WS
NR. ALARMU / MSS: (ALARM No / MSS)						1234	LNIA PROD.: (PROD. LINE)
NR. ALARMU / SQUIT: (ALARM No / SQUIT)						NR. ACTION PLAN / MSS:	EXT
ILOŚĆ REKLAMOWANA (CLAIMS QUANTITY)						2	ILOŚĆ BLOKOWANA (KLIEN): (BLOCKED QUANTITY CUSTOMER)
WIZYTAU KLIENTA WYMAGANA: (VISIT BY CUSTOMER REQUIRED)						SELEKCJA U KLIENTA: (SELECTION BY CUSTOMER)	SELEKCJA W SGIMP: (SELECTION SGIMP)
MOŻLIWOŚĆ WYSTĄPIENIA WADY NA INNYCH MODELACH / LINIACH (POSSIBILITY OF SAME FAILURE WITH IN PRODUCTS PRODUCTION IN P)						MODEL:	
						UNIA:	
 <p>Distance from the Frame (left and right) to the edge A -Holm is not the same Dystans od ramy montażowej (z prawej i lewej strony) do krawędzi szyby nie jest taki sam</p>							
PRZEDSTAWICIELE DZIAŁÓW BIORĄCY UDZIAŁ W SPOTKANIU W Q/BS-POINT (DEPARTMENTS REPRESENTATIVE PARTICIPATED IN MEETING IN Q/BS-POINT)						DATA:
WYDZIAŁY (DEPARTMENTS)		WYMAGANI (REQUIRED (YES or NO))		NAMES / SIGNATURES:			
PRODUKCJA (PRODUCTION)							
UTRZYMANIE RUCHU (MAINTENANCE)							
ZAKUPY (PURCHASING)							
ROZWÓJ (R&D)							
LOGISTYKA (LOGISTICS)							
JAKOŚĆ (QUALITY)							
INNE (OTHERS)							
Q-ALARM PRZYGOTOWANY PRZEZ: (PREPARED BY):		B. Szczerba		Wydział/Obszar Depart / Area	EXT	DATA:	09.05.2016

ALARM JAKOŚCIOWY (QUALITY ALERT)						P01-F-35-D Strona 2 z 2 (PAGE)	
OPIS PROBLEMU: (PROBLEM DESCRIPTION)						Asymetria ramy montażowej	
NR. REKLAM KLIENTA: (CUSTOMER CONCERN No)		0		NR. ALARMU / MSS: (ALARM No / MSS)	1234	NR. ALARMU / SQUIT: (ALARM No / SQUIT)	0
WYKAZ OSÓB PRZESZKOLONÝCH Z Q-ALERTU							
Lp.	Imię i nazwisko		Wydział/Stanowisko		Podpis przeszkolonego		Zmiana
1							
2							
3							
Podpis prowadzącego szkolenie:					Zmiana:		DATA:
Podpis prowadzącego szkolenie:					Zmiana:		DATA:
Podpis prowadzącego szkolenie:					Zmiana:		DATA:

Rys. 30.2 Alarm jakościowy

Źródło: [4]

Przy użyciu programu MISS, alarmy jakościowe są przesyłane osobom z wydziałów wskazanych w listach dystrybucyjnych. Rys. 30.3 przedstawiono okno aplikacji, w którym dokonywane jest [4]:

- przypisanie osoby odpowiedzialnej za obsługę alarmu;
- wskazanie obszaru alarmu – problemy jakościowe zewnętrzne lub wewnętrzne;
- wybranie modelu reklamowanego produktu;
- opisanie alarmu;
- wskazanie terminu, w którym planowane jest rozwiązanie zgłoszenia i podjęcie działań zapewniających klienta o dostarczeniu produktu zgodnego z oczekiwaniami;
- załączenie pliku, zawierającego wcześniej przygotowany alarm jakościowy;
- wskazanie osoby lub grupy osób, które powinny otrzymać powiadomienie o uruchomieniu alarmu jakościowego drogą mailową.

W większości przypadków osobą odpowiedzialną za obsługę alarmu jest kierownik Działu Produkcji, z procesu którego pochodzi reklamowany produkt. Opisanie alarmu zgodnie z procedurą polega na wskazaniu: rodzaju alarmu (zewnętrzny, od rezydenta lub wewnętrzny), określeniu jego wagi (niska, znacząca lub wysoka) oraz podaniu rodzaju wady produktu. Procedura powinna jasno definiować, przypadki w których należy nadać określony rodzaj alarmu lub wagę. Niska waga alarmu dotyczy produktów reklamowanych nieoficjalnie, gdy klient nie wymaga raportu 8D. Znacząca waga odnosi się do reklamacji zarejestrowanych poprzez portal, gdzie klient wymaga analizy 8D. Natomiast wysoka waga związana jest z reklamacjami, które mogą skutkować zatrzymaniem klienta lub opóźnieniami w uruchomieniu produkcji. Zgłoszenia takie często dotyczą krytycznych charakterystyk produktu lub kwestii bezpieczeństwa.

Rys. 30.3 Program MISS – wystawianie alarmów

Źródło: [4]

Rys. 30.4 przedstawia przykładową wiadomość elektroniczną, która generowana jest automatycznie przy pomocy programu MISS i wysłana do wybranych osób.

Najważniejszym etapem procesu zarządzania reklamacjami jest przeprowadzenie analiz jakościowych oraz zdefiniowanie działań korygujących i zapobiegawczych. W tym

celu organizuje się spotkanie z zespołem interdyscyplinarnym w tzw. BM/Q – Point. Skrót został zapożyczony z języka ang. Brainstorm Meeting/ Quality – Point i oznacza specjalne miejsce, zlokalizowane w obszarze produkcji, w którym wykorzystując metodę burzy mózgów, rozwiązuje się problemy jakościowe (rys. 30.5).

Nr Alarmu: 1234
Osoba odpowiedzialna Nowak Adam
Termin realizacji: 2016-05-13
Model XXX
Opis alarmu:
ZEW-ZNACZACY AU491-Asymetria ramy montażowej
Załącznik alarmu: [Link](#)
Powiadomienie otrzymały również następujące osoby:

**Rys. 30.4 Przykładowe powiadomienie z programu MISS
w postaci e-maila o alarmie jakościowym**

Źródło: [4]

BM/Q – Point jest wyposażony w formularze tj.: diagram Ishikawy, analiza 5 Why oraz plan działań, które mają umożliwić przeprowadzenie skutecznej analizy problemu. W miejscu tym znajduje się także komputer ze zintegrowaną bazą danych firmy, zapewniający dostęp m.in. do ważnych zapisów pomiarowych, którymi są: protokoły CMM, dokumenty przebiegu procesu produkcji oraz kontroli jakości. Dzięki nim można generować raporty jakościowe. W BM/Q – Point, każda jednostka organizacyjna posiada własną tablicę, na której zamieszczane są bieżące alarmy jakościowe oraz podsumowania wskaźników jakościowych za bieżący miesiąc. Dodatkowo najważniejsze zgłoszenia wraz z raportami wyświetlane są na monitorze. W ten sposób pracownicy produkcyjni są na bieżąco zaznajamiani z problemami oraz podjętymi działaniami.



Rys. 30.5 Brainstorm Meeting/ Quality – Point

Źródło: [4]

W kolejnym kroku działań, inżynier jakości z działu QC przypisuje w programie MISS osoby do działań umożliwiających eliminację przyczyn źródłowych problemu. W tym celu rejestrowany jest problem, który wystąpił na linii produkcyjnej, a następnie definiuje się przyczynę (zazwyczaj są to opisy reklamacji zgodne z procedurą) oraz

wyznacza się do akcje działań. Do realizacji każdej z akcji wyznacza się osobę odpowiedzialną oraz termin, w którym działanie należy zakończyć. Wytypowana osoba otrzymuje powiadomienie na skrzynkę mailową wraz z opisanym działaniem, które powinno zostać podjęte. Rys. 30.6 przedstawia okno aplikacji MISS, w którym wykonywane jest przydzielenie akcji.

The screenshot shows the MISS application window for problem number 16/002/QM. It includes fields for problem number, date, manager (Szczurba Beata), description, and various filters. Below these are sections for 'Przyczyny problemu' (Problem causes) and 'Akcje do Przyczyny' (Actions for the cause), each with a table of entries and buttons for management.

Rys. 30.6 Program MISS – zapis działań korygujących i zapobiegawczych

Źródło: [4]

Numer	16/002/QM	Zarządzający	Szczurba Beata	Status	Otwarty		
Data	2016-01-07	Firma			8		
Filar WCM	Quality & Proces s control	Proces			30		
Quality Improvement EXT1 2016							
Data problemu	ZEW - ZNACZĄCY - XXX - Asymetria ramy montażowej - 05.01.2016 - 1234						
Akcje Zweryfikował	Akcja:		Odpowiedzialna	Planowana data	Data realizacji	Komentarz	Komentarz:
1	2016-05-15	Opracowanie szablonu do kontroli symetryczności nałożenia ramy montażowej	Beata Szczurba	2016-05-16	2016-05-16		Wykonano
2	2016-05-15	Aktualizacja IP-EXT-09C, dodanie informacji o kontroli aspektu	Beata Szczurba	2016-01-10	2016-05-31		

Rys. 30.7 Przykładowy plan działań wyeksportowany z programu MISS do arkusza Excel

Źródło: [4]

W programie MISS można również monitorować bieżący status działań oraz eksportować plan działań do arkusza Excel (rys. 30.7) [4]. Elementem składowym podsystemu 3 systemu zarządzania jakością jest baza danych. Jest ona wykorzystywana przez inżynierów jakości działu QC w rejestracji indywidualnej działań produkcyjnych (rys.

30.8). Zebrane w arkuszu Excel informacje umożliwiają przygotowanie analiz statystycznych. Na ich podstawie dokonywany jest wybór najważniejszych zgłoszeń, z uwzględnieniem kryterium częstotliwości wystąpienia, oraz wyznaczany jest projekt WCM (ang. Standard Kaizen, Major Kaizen lub Advanced Kaizen), Ma on za zadanie skutecznie rozwiązać problem.

Nr	Data otrzymania informacji (rok/miesiąc/dzień)	Klient	Model	Rodzaj szyby	Stopień ważności alarmu	Zewnętrzny/ Resident/ Wewnętrzny	Oficjalna	Linia	Opis	Ilości reklamowane	Action Plan (numer z MISS)	Alarm link	Numer alarmu MISS	Numer części	SAP	Tabia family	Zmiana produkcyjna/ nr pracownika

Ilość blokowana	Ilość NOK po selekcji	Data Q-Point	Typ problemu zgodnie z listą FMEA	Przyczyna reklamacji	Work Center Root Cause	Link do wizyty jakościowej		Aktualizacja FMEA (data)	Aktualizacja Plan Kontroli (data)	Potwierdzenie wady	Audit Produktu			Status (open/closed)	Czas zakończenia reklamacji 90dni	Powtórzenie przyczyny reklamacji
						1	2				Po selekcji, naprawy	Potwierdzenie skuteczności działań	Link do potwierdzenia/dowodów reklamacji			

Rys. 30.8 Formularz bazy reklamacji w postaci arkusza kalkulacyjnego

Źródło: [4]

Działania podjęte wewnątrz przedsiębiorstwa, czyli zarejestrowane alarmy jakościowe, przeprowadzone analizy jakościowe, pozwalające zidentyfikować przyczyny źródłowe reklamacji, oraz zdefiniowane działania korygujące i zapobiegawcze, stanowią dane wejściowe do podsystemu 4 oraz 1. Jest to bardzo istotna informacja dla Zarządu koncernu wskazująca, czy i jak dany zakład radzi sobie ze zgłoszeniami oraz w jaki sposób doskonalą swoją działalność. Jednak powyższe dane wejściowe są szczególnie ważne dla klienta. Stanowią dla niego informację zwrotną, która w jasny sposób ukazuje, co przedsiębiorstwo zrobiło, aby doraźnie dostarczyć zgodny produkt oraz aby na przyszłość zabezpieczyć klienta przed podobnym problemem. W branży motoryzacyjnej, klienci często narzucają w portalach konkretne analizy jakościowe, najczęściej jest to raport 8D, który powinien zostać przygotowany w wyznaczonym czasie, w przeciwnym wypadku dostawca może otrzymać karę o określonej w umowie wysokości. Branża motoryzacyjna jest specyficzną gałęzią przemysłu, gdzie wymagania jakościowe są bardzo precyzyjne zdefiniowane i nierzadko trudno je spełnić, w ten sposób klienci wymuszają na dostawcach utrzymywanie standardów najwyższej jakości. Dlatego też, gdy reklama-

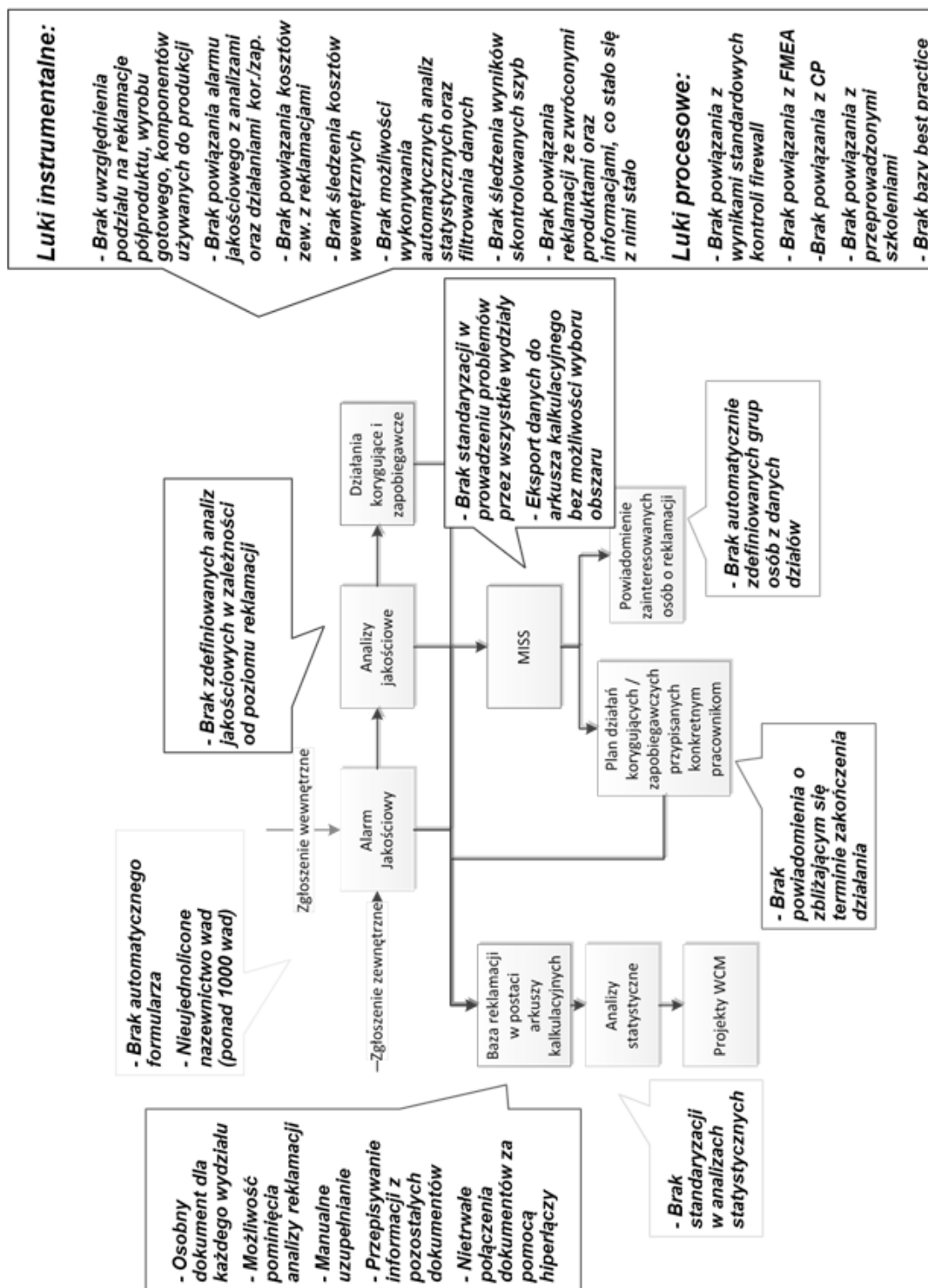
cja ma nadaną wysoką wagę i stanowi zagrożenie dla klienta np. w postaci zatrzymania linii produkcyjnej, podejmowane są przez niego różnego rodzaju środki zapobiegawcze, do których można zaliczyć: natychmiastową selekcję na koszt dostawcy, wizytę u klienta, mającą na celu wyjaśnienie problemu i przedstawienie podjętych działań, audyt klienta weryfikujący proces produkcyjny dostawcy. W przypadku, gdy dostawca nie stosuje się do wymagań jakościowych, klient ma możliwość zastosować tzw. program dostawcy krytycznego. Polega on na eskalacji problemu na czterech poziomach: poziomie 1, 2, 3 i 4. Poziom 0 to eskalacja wewnątrz zakładu klienta, gdzie wykryto wadliwe produkty. Poziom 1 oznacza, że podwykonawca nieskutecznie rozwiązuje problemy w związku z tym informowany jest Zarząd zakładu klienta. Poziom 2 występuje, wtedy gdy, dostawca potrzebuje wsparcia zewnętrznego czyli gdy grupa ekspertów przeprowadza rewizję techniczną na terenie podwykonawcy i rozwiązuje problem na koszt dostawcy. Na tym poziomie problem eskalowany jest do centrali klienta oraz prezesa spółki. Poziom 3 to ostatni poziom eskalacji, na którym uznaje się, że dostawca nie jest w stanie spełnić wymagań jakościowych klienta, w związku z tym, następuje degradacja dostawcy do oceny C i rozwiązanie kontraktu [2, 4].

30.3 BARIERY W WYBRANYM SYSTEMIE ZARZĄDZANIA REKLAMACJAMI

W opisanym powyżej systemie zarządzania reklamacjami zidentyfikowano luki, które skutecznie obniżają funkcjonowanie systemu jakości. Analizie poddano podsystem, który bezpośrednio wpływa na rozwiązywanie reklamacji. Na rys. 30.9 wskazano w formie objaśnień słabe strony elementów systemu.

Rozpoczynając od alarmu jakościowo, największym jego mankamentem jest brak automatycznego formularza, który można na bieżąco uzupełniać, w miarę pozyskiwania większej ilości danych o reklamacji. Znaczącym defektem jest także brak standaryzacji w nazewnictwie wad. W przedsiębiorstwie można wyróżnić ponad 100 różnych rodzajów wad, które często nazywane są w inny sposób. Takie podejście wprowadza zamieszanie w filtrowaniu i przygotowywaniu konkretnych analiz statystycznych. W przypadku braku automatycznego formularza, gdzie odgórnie narzucone są listy wyboru, mogą pojawiać się również błędy związane z literówkami, czy różnego rodzaju skrótów, co również negatywnie wpływa na obrabianie danych.

W zależności od wagi reklamacji powinny zostać jasno wskazane analizy jakościowe, które należy przeprowadzić. Obecnie w wybranym przedsiębiorstwie, zgodnie z procedurą „Customer External and Internal Claim Management”, do wagi niskiej i znaczącej zalecane jest wykonanie raportu 8D. Natomiast dla zgłoszeń reklamacyjnych, posiadających przypisaną wysoką wagę, należy wykonać projekt Standard Kaizen. Nie ma jednak konkretnie ustalonych narzędzi, którymi powinien posługiwać się analityk. Może on wykorzystać: diagram Ishikawy, analizę 5 Why lub matrycę 6M. Uzyskane wyniki analiz nie są weryfikowane. Reklamacje wewnętrzne mogą, zatem pozostawać niezrealizowane. Zgodnie z propozycją autora, waga alarmu powinna narzucać metody i narzędzia wykonywania analiz jakościowych. W przypadku niedopełnienia formalności użytkownik nie powinien posiadać uprawnień do zamknięcia zgłoszenia.



Rys. 30.9 Luki w wybranym systemie zarządzania reklamacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

Program MISS sprawdza się, jako narzędzie wspomagające przekazywanie informacji pracownikom w zakresie alarmów jakościowych oraz przypisanych im działań korygujących i zapobiegawczych. Zastrzeżenia mogą dotyczyć braku automatycznie zidentyfikowanych grup użytkowników, do których powinien być rozsyłany alarm, oraz braku powiadomienia o zbliżającym się terminie zakończenia lub przeterminowania akcji.

Program ten nie stanowi jednak bazy danych o reklamacjach. Posiada bardzo wążony poziom przetwarzania danych. Nie można w nim wskazać przedziału czasowego przeprowadzanej analizy. Przedstawiane problemy nie są sklasyfikowane według żadnego standardu. Każdy z dziesięciu inżynierów jakości działu QC ma dowolność w nadawaniu opisu. Przy eksportowaniu akcji do arkusza Excel, nie można także zaznaczyć konkretnego obszaru analiz. Dane pobierane są z całego problemu. Dodatkowo zapis w arkuszu uniemożliwia filtrowanie informacji. Ze względu na ograniczenia programu MISS, inżynierowie jakości działu QC, powinni prowadzić własne bazy danych w postaci arkuszy Excel, gdzie gromadzone są najważniejsze informacje o reklamacjach zewnętrznych oraz wewnętrznych. Każdy taki dokument jest przypisany dla jednego działu, stąd nie ma jednej całościowej i spójnej bazy zgłoszeń. Najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa ma, więc trudności z bieżącą analizą wskaźników jakościowych. Same rozwiązania techniczne również mają swoje mankamenty:

- baza jest manualnie wypełniana, co może generować różnego rodzaju pomyłki;
- istnieje możliwość pominięcia analiz jakościowych, ponieważ nie ma konieczności ich dołączania ani zabezpieczenia, które przypomni o brakujących elementach;
- odwołania do dokumentów, czy analiz za pomocą hiperłączy powoduje, że połączenie w dłuższym okresie czasu może okazać się nietrwałe.

Nie są także jasno określone oraz ustandaryzowane analizy statystyczne reklamacji, które w konsekwencji powinny wskazać najsłabsze punkty procesów w przedsiębiorstwie. Największym jednak defektem tego podsystemu jest powtórne przepisywanie większości informacji, które zostały już wcześniej zawarte w alarmie jakościowym oraz programie MISS. Można, więc stwierdzić, że na tym etapie powstaje tzw. MUDA, ponieważ poprzez powielanie danych traci się cenny czas pracowników, który mógłby zostać przeznaczony do wdrożenia skutecznych działań doskonalących [4, 7]. Rys. 30.9 przedstawia także dwa rodzaje luk, instrumentalne oraz procesowe, odnoszące się do całego systemu zarządzania reklamacjami. W barierach instrumentalnych można wyszczególnić następujące elementy:

- brak uwzględnienia w systemie zarządzania jakością podziału na reklamacje półwyrobu, wyrobu gotowego oraz komponentów używanych do produkcji;
- brak powiązania alarmu jakościowego z analizami oraz działaniami korygującymi i zapobiegawczymi;
- brak powiązania kosztów zewnętrznych z reklamacjami;
- brak śledzenia kosztów wewnętrznych;
- brak możliwości wykonywania automatycznych analiz statystycznych oraz filtrowania danych;
- brak śledzenia wyników skontrolowanych szyb;
- brak powiązania reklamacji ze zwróconymi produktami.

W analizowanym przedsiębiorstwie występuje podział na reklamacje półwyrobu, wyrobu gotowego oraz komponentów używanych do produkcji, natomiast nie jest on ujęty w bazie danych oraz problemy nie są rozwiązywane w ten sam sposób.

W programie MISS nie ma możliwości automatycznego połączenia alarmu z działaniami, można jedynie w opisie problemu dodać informację dotyczącą numeru alarmu. Najczęściej odwołanie do numeru alarmu oraz numeru planu działań wpisuje się w bazie danych przygotowanej w Excelu.

Ze względu na ograniczenia związane z bieżącym otrzymywaniem faktur oraz kilkoma pozycjami kosztowymi znajdującymi się na jednej fakturze, które często odnoszą się do kilku reklamacji, utrudnione staje się przyporządkowanie kosztów zewnętrznych do konkretnego zgłoszenia.

W przedsiębiorstwie na chwilę obecną nie monitoruje się kosztów wewnętrznych poniesionych z tytułu reklamacji. Nie bierze się, więc pod uwagę np. kosztów nadgodzin pracowników związanych z przeprowadzaniem selekcji, naprawą produktów, kosztów transportu, zużytych zasobów, czy złomowania produktów.

Analizy statystyczne wykonywane są wybiórczo na potrzeby działu World Class Manufacturing, nie są one jednak standardem, który należy monitorować.

W wielu przypadkach reklamacyjnych przeprowadza się kontrolę stanów magazynowych, z której przygotowany jest raport w papierowej formie. Liderzy Zmiany, którzy czuwają nad selekcją często jednak nie przekazują wyników selekcji. Można by to zmienić, gdyby Liderzy mieli nadany dostęp do bazy reklamacji i obowiązkowo musieliby załączyć dokument potwierdzający przeprowadzoną selekcję.

W celu jak najlepszego przeanalizowania problemu, niektóre wadliwe produkty wracają do przedsiębiorstwa. Niestety nie ma nigdzie zapisywanej informacji, co później stało się z nimi. Czasami są również zwroty, gdy klient zgadza się na naprawienie produktu. Takie informacje powinny, więc zostać odnotowane – ile wyrobów zostało zwróconych, ile z nich odrzucono, a ile naprawiono.

W systemie zarządzania reklamacjami zidentyfikowano również bariery związane z procesami produkcyjnymi [3, 4, 6]:

- brak powiązania z wynikami standardowych kontroli firewall (kontrola zaporowa, dzięki której do klienta nie powinny dostać się wadliwe produkty);
- brak powiązania z FMEA;
- brak powiązania z planem kontroli;
- brak powiązania z przeprowadzonymi szkoleniami;
- brak dobrych praktyk.

W zależności od stopnia skomplikowania modelu oraz trudności wynikających w trakcie produkcji, niektóre produkty podlegają 100% weryfikacji na wybrane aspekty. Aby system zarządzania jakością mógł prawidłowo funkcjonować, wyniki z przeprowadzonych kontroli powinny stanowić jedno z wejść zasilających system. W ten sposób zostaną dostarczone informacje o procesach, które należy usprawnić, co w konsekwencji umożliwi realizować dostawy wolne od wad.

System zarządzania reklamacjami powinien ściśle współpracować z niektórymi dokumentami, m.in. FMEA, gdzie wskazane są wszelkie potencjalne defekty produktów oraz punkty ryzyka w procesie. Każde zgłoszenie oraz wyszczególnione w analizie jakościowej jego przyczyny wystąpienia, powinny zostać automatycznie przeniesione do pli-

ku FMEA. Jeżeli problem pojawia się po raz kolejny automatycznej aktualizacji powinna podlegać również częstotliwość wystąpienia wady. Obecnie w przedsiębiorstwie FMEA stanowi odrębny dokument.

Otrzymując reklamację trzeba pamiętać o weryfikacji punktów kontroli. Skoro w przedsiębiorstwie nie wykryto problemu, to znaczy, że system wykrywania błędów zawiódł. Dlatego też w systemie zarządzania reklamacjami powinno być automatyczne odwołanie do Planu Kontroli.

Liderzy Zespołu odpowiedzialni są za szkolenia pracowników produkcyjnych z otrzymanych alarmów jakościowych. Druga strona alarmu przeznaczona jest na ich podpisy. Taki dokument przechowywany jest w wersji papierowej w segregatorze bez weryfikacji, czy szkolenie rzeczywiście odbyło się. Mając na uwadze ciągłe doskonalenie pracowników, szkolenia powinny być dołączone do bazy reklamacji stanowiące dowód zapoznania się z problemem.

Działaniem doskonalącym jest także posiadanie w swoich zasobach aktualnej bazy skutecznych rozwiązań. W wyniku reklamacji jest podejmowanych wiele działań i to one stanowią znaczący obszar wiedzy, który powinien być także implementowany w innych obszarach przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

System zarządzania reklamacjami, aby był skuteczny powinien realizować zdefiniowane cele jakościowe. Dążenie do jak najmniejszej liczby reklamacji może okazać się niemożliwe, jeżeli przedsiębiorstwo nie wdroży łatwego oraz zrozumiałego dla wszystkich pracowników systemu. Stąd tak ważne jest, aby opracować procedurę, w której zostanie jasno określony sposób postępowania w przypadku otrzymania reklamacji oraz zakres działań, które zostaną podjęte przez konkretne osoby. W badanym systemie zarządzania reklamacjami, zidentyfikowano ten aspekt, jako mocną stronę przedsiębiorstwa (rys. 30.10).

Dodatkowo wymieniono także powiadomienie osób zainteresowanych reklamacją, ponieważ kwestia przekazania, wizualizacji oraz przepływu informacji jest kluczowa z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz klienta. Wiąże się, bowiem ze skróceniem czasu reakcji na występujący problem. Niemniej ważne jest podjęcie skutecznych działań. Szansami dla przedsiębiorstwa są przede wszystkim wykonywane analizy jakościowe, na podstawie których definiuje się działania korygujące i zapobiegawcze. Zarówno analizy jakościowe, jak i statystyczne nie są odpowiednio usystematyzowane, ale stanowią potencjał do zmienienia się w mocną stronę. Istotnym elementem w zidentyfikowanych szansach są także projekty na poziomie Produkcji Klasy Światowej (z jęz. ang. WCM - World Class Manufacturing). Projekty WCM dotyczące redukcji liczby reklamacji są jednak rzadko prowadzone, głównie ze względu na trudności w wyliczaniu przyniesionych oszczędności [4, 5].

W analizie SWOT wskazano również słabe strony systemu zarządzania reklamacjami, do których zaliczono m.in. mnogość podsystemów wykorzystywanych w rozwiązywaniu problemów. Niestety obecność różnego rodzaju formularzy w postaci arkuszy

kalkulacyjnych oraz programu MISS wpływa na ciągłe powielanie informacji. Brak kontroli nad ponoszonymi kosztami wewnętrznymi i zewnętrznymi z tytułu reklamacji także oddziałuje negatywnie na wyniki przedsiębiorstwa. Zalecany jest, zatem jeden zintegrowany, automatyczny system, który ułatwi organizację pracy, pozwoli na efektywne wykorzystanie zasobów oraz zwiększy nadzór nad procesem zarządzania reklamacjami. Obecny system niestety stanowi zagrożenie dla przedsiębiorstwa, ponieważ w skuteczny sposób uniemożliwia bieżące monitorowanie wskaźników jakościowych powiązanych z reklamacjami. Dodatkowym zagrożeniem jest nieuwzględnianie logistyki zwrotnej, które może generować kolejne reklamacje, jeżeli przedsiębiorstwo straci kontrolę nad przyjmowanymi od klienta wadliwymi produktami.

ANALIZA SWOT	
Mocne strony	Słabe strony
<p>Określenie podstaw systemu zarządzania reklamacjami w procedurze</p> <p>Przypisanie odpowiedzialności osobowej za konkretne elementy systemu</p> <p>Informowanie osób zainteresowanych reklamacjami</p> <p>Przyporządkowanie działań korygujących i zapobiegawczych pracownikom z wyznaczonym terminem</p>	<p>Mnogość podsystemów w postępowaniu z reklamacjami</p> <p>Powielanie informacji</p> <p>Niewystarczające śledzenie kosztów zewnętrznych i wewnętrznych poniesionych z tytułu reklamacji</p>
Szanse	Zagrożenia
<p>Przeprowadzane analizy jakościowe</p> <p>Wykonywane analizy statystyczne</p> <p>Prowadzenie projektów WCM</p>	<p>W nieznacznym stopniu zautomatyzowany system zarządzania reklamacjami</p> <p>Ograniczone możliwości monitorowania aktualnych wskaźników jakościowych dotyczących reklamacji</p> <p>Nieuwzględnienie logistyki zwrotnej</p>

Rys. 30.10 Analiza SWOT wybranego systemu zarządzania reklamacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

Wszystkie wymienione aspekty warunkują poprawne oraz skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania reklamacjami. Należy pamiętać, że wszelkie dane otrzymane od klienta wewnętrznego lub zewnętrznego powinny być w odpowiedni sposób przechowywane oraz przetwarzane tak, aby w kolejnym kroku mogły zostać przekształcone w informację, która w konsekwencji będzie przekładała się na wiedzę pracowników. Reklamacje są coraz częściej postrzegane, jako „prezenty”, dlatego też przedsiębiorstwa powinny zadbać o ich optymalne wykorzystanie wzmacniając tym samym „know how” firmy [1, 4].

PODZIĘKOWANIA

Artykuł jest wynikiem badań realizowanych w Instytucie Inżynierii Produkcji na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, i powstał w ramach pracy statu-

towej 13/030/BK_16/0024 nt. Metody i narzędzia inżynierii produkcji dla rozwoju inteligentnych specjalizacji. Innowacyjność, jako element inteligentnej specjalizacji.

LITERATURA

- 1 J. Barlow, C. Moller. *Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*. Warszawa: PWN, 2001.
- 2 D. Dziembek. „Rola systemu informacyjnego w zarządzaniu.” A. Nowicki, M. Sitarska. (red.) *Procesy informacyjne w zarządzaniu*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny, 2010.
- 3 A. Hamrol, D. Kowalik. „FMEA w doskonaleniu procesów z dominującym udziałem człowieka.” *Zeszyty Naukowe Politechnik Śląskiej*, nr 12, 2002.
- 4 Materiały firmowe: *procedury, umowy zarządzania jakością między spółkami klientów i ich dostawcami, formularze jakościowe*.
- 5 B. Olszewska, P. Szewczyk. „Skuteczne i efektywne zarządzanie reklamacjami na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.” *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 63(1891), 2012.
- 6 B. Skotnicka – Zasadzień. „Doskonalenie procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie przemysłowym z zastosowaniem metod projektowania jakości.” R. Knosala (red.) *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydaw. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 2013.
- 7 K. Szczepańska. „Obsługa reklamacji.” *Problemy Jakości*, nr 11(39), 2007.
- 8 J. Toruński. „Zarządzanie jakością w przemyśle motoryzacyjnym.” *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, Nr 92, 2012.

BARIERY SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA REKLAMACJAMI - STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Obecnie wśród przedsiębiorstw produkcyjnych coraz większe znaczenie zyskuje zasób wiedzy, który nierzadko postrzegany jest jako przewaga konkurencyjna w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Najcenniejszym źródłem informacji jest klienta, zarówno zewnętrzny, jaki i wewnętrzny. To on odgrywa kluczową rolę, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu wygenerować zysk. Stąd ważne jest, aby spełniać ustalone wymagania, które nierzadko są bardzo trudne do zrealizowania, szczególnie biorąc pod uwagę aspekty jakościowe w przemyśle motoryzacyjnym. Przejawem niespełnienia wymagań są reklamacje. Zazwyczaj są one niepożądane przez przedsiębiorstwa, jednak w literaturze można znaleźć publikacje, gdzie zgłoszenia klientów są traktowane, jako szansa na doskonalenie oraz rozwój działalności firmy. Aby skutecznie zarządzać reklamacjami oraz przetwarzać zdobyte dane w informacje, a następnie w wiedzę nieodzowne jest wprowadzenie odpowiedniego systemu. W artykule autorzy poddali analizie przykładowy system zarządzania reklamacjami, gdzie bazując na swoim doświadczeniu oraz wiedzy teoretycznej zidentyfikowali bariery uniemożliwiające jego skuteczne funkcjonowanie.

Słowa kluczowe: zarządzanie reklamacjami, system, bariery, skuteczność

BARRIERS TO EFFECTIVE MANAGEMENT OF COMPLAINTS - CASE STUDY

Abstract: Currently, among the manufacturing companies increasing importance of gaining knowledge, which often is seen as a competitive advantage in the rapidly changing environment. The most valuable source of information is the customer, both external and internal. It was he who plays a key role, as it allows the company to generate a profit. Hence, it is important to meet the standards, which often are very difficult to implement, especially considering the qualitative aspects of the automotive industry. A manifestation of non-compliance is complaints. They are usually unwanted by the company, but in literature you can find publications, where requests from clients are treated as an opportunity for improvement and development of the company. To effectively manage complaints and process the acquired data into information and then into knowledge is indispensable to introduce a suitable system. The authors analyzed an example of complaint management system, where, based on his experience and theoretical knowledge have identified barriers to its effective functioning.

Key words: complaint management, system, barriers, effective

Mgr inż. Beata SZCZERBA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Beata.Szczerba@polsl.pl

Prof. dr hab. inż. Barbara BIAŁECKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Barbara.Bialecka@polsl.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 16.05.2016
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 05.06.2016