

Bogusława OLSZEWSKA

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

Paweł SZEWCZYK

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze

SKUTECZNE I EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE REKLAMACJAMI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Kreowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw uzależnione są od umiejętności poznania potrzeb ich klientów, a nawet ich wyprzedzania. Jednym ze sposobów pozwalającym na spełnienie wymagań oraz wzrost satysfakcji klientów – jest właściwe zarządzanie reklamacjami. W artykule opisano procedurę postępowania z reklamacjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podano wytyczne dotyczące projektowania i wdrożenia skutecznego i efektywnego procesu postępowania z reklamacjami. Przedstawiono przykłady analizy procesu, stosując odpowiednie narzędzia jakościowe. Traktowanie reklamacji jako „prezentu”, może być kluczem do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo znaczącej pozycji na rynku.

EFFECTIVE AND EFFICIENT MANAGEMENT OF RECLAMATIONS BASED ON A CHOSEN ENTERPRISE

Summary. One of the means to satisfy clients is an appropriate management of reclamations. This paper contains a description of a procedure how to deal with reclamations in a production enterprise. Guidelines for designing and implementing of an effective and efficient process of proceeding with reclamations was described. Examples of the process analysis were presented with the application of appropriate quality instruments.

1. Wprowadzenie

W krajach Unii Europejskiej wprowadzono odpowiednie regulacje organizacyjno-prawne, chroniące interesy klientów, a systemy obsługi klienta są dzisiaj składową częścią Systemów Zarządzania Jakością. „*Jakość jest wówczas, gdy wracają klienci , a nie wyroby*” [3]. Proces

zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwie musi być skuteczny oraz efektywny. Przez skuteczność procesu należy rozumieć stopień, w jakim planowane działania są realizowane, a planowane wyniki osiągnięte. Natomiast efektywność procesu to relacja pomiędzy osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami [4]. Reklamacja to skierowane do organizacji wyrażenie niezadowolenia, związanego z jej wyrobami lub samym procesem postępowania z reklamacjami, gdzie oczekiwana lub wymagana jest odpowiedź lub rozwiązanie [1]. Mówiąc najprościej, reklamacja to wyrażenie oczekiwań, które nie zostały spełnione. Jest to również stojąca przed organizacją szansa usatysfakcjonowania niezadowolonego klienta, dzięki pozytywnemu załatwieniu sprawy wadliwej usługi lub wadliwego wyrobu [2]. Od najdawniejszych czasów problemy z uzyskaniem odpowiedniej jakości produktów były motorem działań przedsiębiorstw ukierunkowanych na pozyskiwanie nowych klientów oraz zdobycie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Powodowało to stałe doskonalenie produktów oraz metod ich wytwarzania. Przez wiele lat konsument był jednak słabszą stroną rynku. Niejednokrotnie niewiele mógł zrobić, otrzymując produkt, który nie nadawał się do użytku z powodu różnego rodzaju wad. Współczesny klient nie jest już tym konsumentem sprzed kilkunastu czy kilkudziesięciu lat. Silny wzrost konkurencyjności i wzrost świadomości klientów sprawił, że o klienta zaczęto dbać i walczyć.

W literaturze rozróżnia się następujące typy reklamacji:

- 1) reklamacje rzeczowe (ilościowe, jakościowe),
- 2) reklamacje wartościowe (marża, cena, rabat, błędy rachunkowe na fakturze),
- 3) reklamacje gwarancyjne (zgłoszenia niezgodności towaru z umową, wad fizycznych i prawnych w ramach otrzymanej gwarancji jakości) [5].

Wcześniej reklamacje uważane były za szkodliwe, więc znajdowano wiele sposobów utrudniania ich składania: zagmatwane formularze, długi czas ich rozpatrywania, wrogie nastawienie obsługujących. Wszystko to mogło prowadzić do następującej reakcji łańcuchowej [2]:

- Klienci zrywają stosunki z przedsiębiorstwem z powodu niezadowolenia. Stają się „ambasadorami jego złego imienia”, komunikując niezadowolenie swoim znajomym.
- Opinia publiczna zaczyna postrzegać przedsiębiorstwo jako niedobre miejsce do składania reklamacji, bo nic się z nimi nie będzie działo.
- Klienci przestają składać reklamację i przedsiębiorstwo traci możliwość dowiedzenia się, co mogłoby zrobić, aby poprawić obsługę lub sprostać potrzebom klientów.

- Jakość produktów lub usług nie ulega w związku z tym poprawie, co prowadzi do jeszcze większego niezadowolenia klientów.
- Ludzie, którzy są nadal stałymi klientami przedsiębiorstwa, przychodzą do niego tylko z powodu niższych cen, jakie było ono zmuszone wprowadzić, aby pozostać konkurencyjne. Przychodzą też z przeświadczeniem, że jakość produktów i usług będzie na minimalnym poziomie.
- Załoga przedsiębiorstwa nie lubi pomagać źle usposobionym klientom.
- Pracownicy coraz wyraźniej czują, że mają „tylko pracę i to złą”. Ci, którzy mogą znaleźć pracę gdzie indziej, porzucają firmę, pozbawiając ją swego doświadczenia i umiejętności, natomiast ci, którzy pozostają, mają mniejszą motywację i są mniej zdolni do zdobywania zaufania i przywiązywania klientów.
- W związku z powyższym coraz więcej klientów zrywa stosunki z przedsiębiorstwem z powodu niezadowolenia i mówi wszystkim wokół, co myśli – w ten sposób ma się swoistą „anty-reklamę” za darmo.
- I tak prowadzący do ruiny cykl zaczyna się od nowa.

Powód, dla którego ludzie są skłonni mówić pozytywne rzeczy po uporaniu się z jakimś problemem (np. reklamacją), najlepiej wyjaśnia psychologiczna zasada wzajemności – *Człowiek lubi się czymś odwzajemnić, gdy zrobi się dlań coś miłego lub przysługa za przysługę*. Klienci mają pozytywne odczucia, gdy wzajemne kontakty w sprawie reklamacji kończą się pomyślnie, ponieważ mają wówczas poczucie swojej siły i skuteczności [2].

W artykule opisano procedurę postępowania z reklamacjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podano wytyczne dotyczące projektowania oraz wdrożenia skutecznego i efektywnego procesu postępowania z reklamacjami. Przedstawiono przykłady analizy procesu, stosując odpowiednie narzędzia jakościowe.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo TOP S.A. Tychy to producent papieru makulaturowego, tektury falistej oraz opakowań z tektury falistej. Historia przedsiębiorstwa datowana jest już od 1883 roku, kiedy to aptekarz z Jeleniej Góry, po wykupieniu ziemi od księcia pszczyńskiego, postanowił wybudować fabrykę celulozy w Czuchowie-Wsi, po lewej stronie rzeki Mlecznej. Od tego czasu przedsiębiorstwo przeszło etapy wielu zmian i modernizacji oraz parokrotnie zmieniał

właścicieli. Obecnie TOP S.A jest jednym z wiodących producentów opakowań w Polsce. Są to w większości opakowania zbiorcze, z sześciokolorowym nadrukiem typu Postprint. Opakowania produkowane w TOP S.A Tychy łączą w sobie: estetykę, wytrzymałość, są bezpieczne dla środowiska, lekkie, dopasowane do produktu, chronią produkt oraz podkreślają jego walory. Innowacyjność, jakość i sprawna obsługa klienta to elementy, dzięki którym przedsiębiorstwo zdobywa na rynku opakowań coraz to nowych klientów. Główną misją przedsiębiorstwa, deklarowaną w Polityce Jakości, jest całkowite zadowolenie i satysfakcja jego klientów. Potrzeba doskonalenia procesu zarządzania reklamacjami została zidentyfikowana w przedsiębiorstwie na podstawie analizy ankiet „Badanie Satysfakcji Klienta”. Zmieniająca się w zależności od ceny surowca (makulatury) sytuacja branży opakowaniowej, rosnąca konkurencja, ostra walka o klienta, który był zmuszony ograniczać koszty i zamówienia z powodu trudnej sytuacji ekonomicznej i zmniejszenia popytu konsumentów, spowodowały, że klient stał się bardzo cenny.

3. Doskonalenie procesu zarządzania reklamacjami

W przedsiębiorstwie uznano, że reklamacje składane przez klientów to najskuteczniejszy sposób pozyskiwania informacji o jakości własnych produktów i jakości świadczonych usług. Uznano, że odpowiednie podejście do reklamacji pozwoli uzyskać odpowiedzi na pytania: w jaki sposób poprawiać jakość produktów, usług, i dzięki temu, jak utrzymać klienta, jak zdobyć nowych klientów oraz w jaki sposób zachować znaczący udział na rynku opakowaniowym. Śledząc szczegółowo to, czego oczekują klienci, a czego nie chcą, co im sprawia przyjemność, a co ich dręczy, można dostosować funkcjonowanie przedsiębiorstwa i o krok wyprzedzić konkurencję. Pierwszym krokiem do opracowania działań doskonalenia procesu zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwie, była identyfikacja podstawowych wytycznych tego procesu. Pozwoliło to na uzyskanie odpowiedzi na podstawowe pytania oraz ukierunkowanie działań doskonalenia.

W tabeli 1 zebrano zagadnienia dotyczące doskonalenia procesu oraz oceny jego efektywności. Na bazie uzyskanych odpowiedzi opracowano system doskonalenia procesu zarządzania reklamacjami.

Tabela 1

Potrzeby doskonalenia działań w procesie zarządzania reklamacjami

WYTYCZNE DO DOSKONALENIA	PODSTAWA DO DOSKONALENIA
1. Wykazanie się wiedzą o kliencie, w celu udowodnienia, że Nasz klient nie jest Nam anonimowy	- utworzenie bazy danych o klientach - analiza historii kontaktów z klientem - profil segmentów rynku / podział na segmenty - szkolenia dla Działu Handlowego
1. Określenie, co zostało zrobione, żeby rozwiązać powstały problem.	- poprawa przepływu informacji wewnętrznych - wdrożenie nowej procedury postępowania na bazie normy PN-ISO 10002 - analiza zapisów i dokumentacji - wdrożenie nowoczesnych narzędzi jakości
3. Określenie, co zostanie zrobione, żeby zapobiec pojawieniu się problemu w przyszłości.	- projekty i sposoby postępowania w procesie - powołanie zespołu ds. reklamacji - współpraca zespołu ds. reklamacji - stosowanie do analiz narzędzi jakości - wdrożenie szczegółowych statystyk reklamacyjnych
4. Okazanie zainteresowania klientom, wzbudzanie zaufania	- stosowanie indywidualnego stylu komunikacji z klientem - wdrożenie technik aktywnego słuchania klienta - szkolenia dla Działu Handlowego - zmiana podejścia pracowników do zgłaszanych reklamacji „Reklamacja czyli prezent”
5. Udowodnienie klientom, że przedsiębiorstwu zależy na kontaktach z klientem, pomimo zaistniałej sytuacji	- zmiana postawy i zachowania pracowników - zachęty dla klienta - zmiana stylu komunikowania się z klientem - zmiana podejścia do klienta „Sztuka kochania klienta”
6. Przyjęcie odpowiedzialności za działania w systemie obsługi klienta oraz ich skutki	- misja, wizja, strategia, deklaracje przedsiębiorstwa - marketing wartości

Źródło: opracowanie własne, na podstawie [6]; Source: prepared by authors based on [6].

W Normie PN-ISO 10002 podano wytyczne dotyczące projektowania oraz wdrażania skutecznego i efektywnego procesu postępowania z reklamacjami dla wszystkich rodzajów działań komercyjnych oraz niekomercyjnych. Ich celem jest przyniesienie korzyści organizacji oraz jej klientom. Informacje uzyskane dzięki procesowi postępowania z reklamacjami mogą prowadzić do udoskonalenia wyrobów i procesów oraz, jeżeli reklamacje są załatwiane właściwie, mogą prowadzić do poprawy reputacji organizacji, niezależnie od jej wielkości, lokalizacji i sektora, w jakim działa. Postępowanie z reklamacjami w ramach procesu przedstawionego w Normie, pozwala na spójne traktowanie reklamacji.

Poniżej przedstawiono etapy działań odnoszących się do opracowania i wdrożenia odpowiedniej procedury w przedsiębiorstwie.

- ✓ Opracowanie oraz wdrożenie procedury QP/XI-2/8.2.1 „Reklamacje klienta” na podstawie wytycznych Normy PN-ISO 10002 „Zarządzanie jakością. Zadowolenie klienta. Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach”.

Celem opracowania procedury postępowania z reklamacjami jest:

- 1) wzrost zadowolenia klientów przez stworzenie środowiska zorientowanego na klienta,
- 2) spełnienie potrzeb i oczekiwań klientów składających reklamacje,
- 3) zapewnienie klientom składającym reklamacje otwartego, skutecznego i przyjaznego procesu postępowania z reklamacjami,
- 4) prawidłowe rozwiązywanie otrzymywanych reklamacji,
- 5) analizowanie i ocenianie reklamacji w celu doskonalenia wyrobu oraz jakości obsługi klienta, z wykorzystaniem odpowiednich, wdrożonych narzędzi jakościowych,
- 6) doskonalenie i ujednolicenie procesu postępowania z reklamacjami.

Przedmiotem procedury jest ujednolicenie trybu postępowania z reklamacjami w zgodzie z poniższymi zasadami [6]:

1	Widoczność	5	Poufność
2	Dostępność	6	Zorientowanie na klienta
3	Sprawność	7	Odpowiedzialność
4	Obiektywność	8	Ciągłe doskonalenie

Informacje dotyczące procesu postępowania z reklamacjami muszą być łatwo dostępne dla klientów składających reklamacje oraz dla pozostałych zainteresowanych stron.

- ✓ Powołanie zespołu do spraw reklamacji. Powołano zespół do spraw reklamacji, składający się z sześciu osób. W skład zespołu weszły osoby z następujących działów:
 - 1) Dział Produkcyjny,
 - 2) Dział Technicznego Wsparcia Klienta,
 - 3) Dział Handlowy,
 - 4) Dział Łańcucha Dostaw,
 - 5) Dział Kontroli Jakości,
 - 6) Dział Utrzymania Ruchu.

Zespół menadżerów zajął się analizą przyczyn i skutków występowania reklamacji, projektowaniem działań korygujących oraz zapobiegawczych, informowaniem i edukacją

pracowników odpowiedzialnych za reklamację. Zespół wykorzystywał narzędzia jakościowe, monitorował osiągnięte efekty, oceniał skuteczność podjętych działań. Wynikiem pracy zespołu była kompleksowa analiza reklamacji wraz z opisem podjętych działań na formularzu „8D”.

✓ Szkolenia pracowników Działu Handlowego. Proces obsługi reklamacji jest doskonalony w przedsiębiorstwie także poprzez ciągłe podnoszenie kwalifikacji i umiejętności interpersonalnych pracowników Działu Handlowego, współpracujących bezpośrednio z klientem (tzw. marketing relacji interpersonalnych). Poprzez cykl szkoleń doskonalących, doradcy techniczno-handlowi oraz asystenci sprzedaży nabywają:

1. odpowiednie kompetencje i uprawnienia,
2. umiejętności efektywnej komunikacji z klientem,
3. umiejętności efektywnego słuchania (strategia korzystania z informacji od klienta),
4. wiedzę o produktach,
5. wiedzę o procedurach postępowania.

W procesie reklamacyjnym, w przedsiębiorstwie zostały wdrożone następujące narzędzia jakościowe:

✓ Metoda „5 × WHY”

Metoda ta została zastosowana w procesie analizy reklamacji ze względu na swoją skuteczność i prostotę. Zadanie kilku podstawowych pytań „dlaczego?” pozwala prostą drogą dojść do źródła problemu, gruntownie zbadać jego przyczynę oraz skupić się na skutecznym rozwiązaniu. Dzięki metodzie szybko uzyskuje się odpowiedzi na pytania:

1. Dlaczego powstał problem ?
2. Dlaczego nie wykryto problemu?
3. Jak problem można rozwiązać ?

Metoda ta polega na dochodzeniu do zrozumienia problemu drogą dedukcji.

✓ Analiza przyczynowo-skutkowa / Diagram Ishikawy

Analiza ta umożliwia rozpoznanie i klasyfikację przyczyn niezgodności oraz wskazuje przyczyny niedoskonałości procesów. Graficzna postać metody prezentuje związki przyczynowo-skutkowe, co pozwala na logiczne i chronologiczne przyporządkowanie przyczyn, skutków i czynności. Przyczyny wybrane przez zespół ds. reklamacji, które prawdopodobnie mają największy wpływ na powstanie wady, są szczegółowo analizowane. Określany jest sposób ich wyeliminowania. Identyfikowane są konkretne działania korygujące i zapobiegawcze.

✓ Metoda „problem solving/raport 8D” [5]

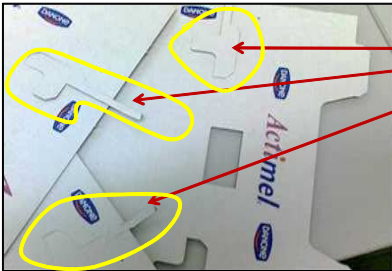
Metoda ta została zastosowana w procesie analizy reklamacji, w celu prawidłowego i skutecznego identyfikowania przyczyn niezgodności oraz podejmowania działań zapobiegających ponownemu ich wystąpieniu. Metoda opiera się na wiedzy i doświadczeniu pracowników biorących udział w procesie. Jest to jedna z metod pracy zespołowej. Praca zespołu ds. reklamacji polega na wskazaniu zarówno doraźnych rozwiązań (natychmiastowych działań osłonowych, izolujących klienta od dalszych skutków wady), jak i na ustaleniu przyczyn źródłowych, a następnie określeniu działań korygujących i zapobiegawczych. Efektem podjętych działań powinno być całkowite wyeliminowanie niezgodności.

Przykład analizy reklamacji z wykorzystaniem omówionych narzędzi jakościowych

Tabela 2

Przykład analizy reklamacji zgłoszonej przez klienta DANONE Polska z wykorzystaniem raportu „8D / Problem solving”.

F 8D/PROB.SOLVING/QP/XI-2/8.2.1

RAPORT 8D / PROBLEM SOLVING				
KLIENT	WYRÓB	INDEKS WYROBU	NUMER ZAMÓWIENIA	DATA OTRZYMANIA REKLAMACJI
DANONE POLSKA	Tacki "Actimel Uniwersalny"	W00364-548	1102200919	16.11.2011
1. ZESPÓŁ ROZPATRUJĄCY REKLAMACJĘ				
Imię i nazwisko: 1. 2. 3. 4.		Stanowisko: Dyrektor Produkcji Kartonazowni Kierownik Produkcji Kartonazowni Kierownik Utrzymania Ruchu Kierownik Działu Jakości		Data spotkania zespołu: 17.11.2011
2. OPIS NIEZGODNOŚCI				
			<p>Pomiędzy opakowaniami zidentyfikowano nieusunięty odpad tektury falistej, który powstał na etapie wycinania surowca przez wykrojnik płaski.</p> <p>Przyczyna reklamacji Odpad blokuje linię produkcyjną u klienta.</p>	
ANALIZA REKLAMACJI				
METODA 5 WHY				
<i>Dlaczego?</i>	Dlaczego powstał odpad pomiędzy opakowaniami ?	Odpad powstał z powodu niedocięcia surowca, tektury falistej przez wykrojnik płaski.		
<i>Dlaczego?</i>	Dlaczego tektura nie została poprawnie wycięta przez wykrojnik ?	Cięcie nie było prawidłowe z powodu wadliwej pracy wykrojnika płaskiego.		
<i>Dlaczego?</i>	Dlaczego wykrojnik płaski nie pracował prawidłowo ?	Wykrojnik nie pracował prawidłowo ponieważ nie dokonano wymiany onożowania (zużyte, tępe noże).		
<i>Dlaczego?</i>	Dlaczego onożowanie wykrojnika nie zostało wymienione ?	Onożowanie nie zostało wymienione z powodu braku części zapasowych (noży tnących)		
<i>Dlaczego?</i>	Dlaczego zabrakło części zapasowych, noży tnących ?	Zabrakło noży, ponieważ pracownik Serwisu wykrojników nie złożył na czas zamówienia do dostawcy.		
<i>Dlaczego?</i>	Dlaczego Serwisant nie złożył na czas zamówienia do dostawcy ?	Serwisant nie złożył na czas zamówienia, ponieważ przebywał na zwolnieniu lekarskim. Pracownik nie przekazał odpowiednich informacji przełożonym.		
METODA 2H / WHO? / WHEN? /				
<i>Kto przyczynił się do wystąpienia niezgodności?</i>		1. Operator maszyny BOBST / 2. Serwisant wykrojników:		
<i>Jak powstał problem ?</i>		1. Podczas produkcji opakowań / niedocięcia. 2. Wydanie wykrojnika bez modyfikacji onożowania / zużyte noże.		
INNE				
<i>Gdzie wystąpił problem?</i>		Na maszynie wykrawającej BOBST 1		
<i>Kiedy wystąpił problem ?</i>		Data produkcji reklamowanych opakowań: 03.10.2011 / zmiana II		
<i>Ile wadliwych opakowań zidentyfikowano?</i>		300 sztuk zgłoszonych przez klienta		
<i>Czy zgłoszony problem wystąpił powtórnie?</i>		Nie		
WYNIKI ANALIZY:				
<p>Niezgodność, dotycząca niedocięcia surowca przez wykrojnik płaski, wystąpiła na maszynie wykrawającej typu BOBST 1. Operator Maszyny nie zastosował obowiązującej go procedury samokontroli do której należała: kontrola narzędzi potrzebnych do realizacji procesu oraz kontrola jakości produkowanych opakowań. Główną przyczyną wystąpienia niezgodności był niesprawny wykrojnik płaski. Na wykrojniku, pomimo zidentyfikowanego wcześniej problemu - zużyte noże tnące, nie przeprowadzono koniecznej modyfikacji. Wykrojnik bez modyfikacji, został wydany przez serwisanta do realizacji produkcji dla klienta DANONE. Efektem takiego działania była reklamacja klienta. Klient zgłosił problem z niedocięciem odpadem z tektury falistej, który wystąpił pomiędzy opakowaniami. Nieusunięty odpad produkcyjny przyczynił się do zablokowania linii technologicznej. Powstały z tego powodu przestaje i straty w procesie.</p>				

3. WDROŻENIE I WERYFIKACJA DZIAŁAŃ TYMCZASOWYCH			
Opis podjętych działań tymczasowych:	Miejsce działań	Data wdrożenia	Osoba odpowiedzialna
Zabłokowanie, a następnie zwrot 300 sztuk wadliwych opakowań znajdujących się u klienta. Przygotowanie i przekazanie Kwitu Zwrotu Opakowań do D TL.	<i>U klienta</i>	17.11.2011	
Zabłokowanie 5 palet opakowań z magazynu. Oznaczenie etykietą "Wyrób niezgodny". Odstawienie do strefy niezgodności. Przygotowanie i przekazanie Karty Sortowania Kierownikowi Produkcji.	<i>Na magazynie</i>	17.11.2011	
Nie dotyczy	<i>Podczas produkcji</i>	Nie dotyczy	Nie dotyczy
Zabłokowanie w systemie SAP wykrojnika płaskiego. Przekazanie wykrojnika do modyfikacji.	<i>Inne</i>	17.11.2011	
Opis skuteczności podjętych działań tymczasowych:			
1. Odebrano reklamowane opakowania od klienta w ilości 300 sztuk. Opakowania przesortowano.	<i>Działania skuteczne:</i>	<input checked="" type="checkbox"/> TAK* <input type="checkbox"/> NIE*	Uwagi: Odpad po sortowaniu: 200 sztuk opakowań Ilość opakowań zgodnych: 100 sztuk Koszty sortowania: 120,0 zł
2. Przesortowano 5palet * 2500 sztuk = 12.500 sztuk opakowań, znajdujących się w strefie niezgodności.	<i>Działania skuteczne:</i>	<input checked="" type="checkbox"/> TAK* <input type="checkbox"/> NIE*	Uwagi: Odpad po sortowaniu: 2300 sztuk opakowań Ilość opakowań zgodnych: 10.200 sztuk Koszty sortowania: 520 zł Aktualizacja stanów magazynowych
3. Wykrojnik płasko stał zmodyfikowany. Wymieniono zużyte oznaczenia na nowe.	<i>Działania skuteczne:</i>	<input checked="" type="checkbox"/> TAK* <input type="checkbox"/> NIE*	Uwagi: Przeprowadzono modyfikację: Zapisy w Karcie wykrojnika.
Potwierdzenie skuteczności działań tymczasowych:	Osoba odpowiedzialna	Data potwierdzenia działań	Status
	B. Olszewska	18.11.2011	Działania skuteczne
Czy poinformowano Klienta o podjętych działaniach tymczasowych ?	0 podjętych działaniach poinformowano Klienta mailem dnia 18.11.2011		
4. ANALIZA PRZYCZYŃ REKLAMACJI / DIAGRAM ISHIKAWY			
DIAGRAM ISHIKAWY:		Opis zidentyfikowanych przyczyn wystąpienia problemów:	
<i>Organizacja pracy</i>	Tak	Brak wytycznych dla prawidłowej realizacji procesu zakupu oprzyrządowania dla wykrojników oraz wymiary oprzyrządowania.	
<i>Ludzie</i>	Tak	Brak uświadomienia wytycznych dotyczących przekazywania obowiązków.	
<i>Materiał</i>	Nie	Nie dotyczy	
<i>Metody</i>	Tak	Niedostateczny nadzór nad procesem weryfikacji jakości wykrojników.	
<i>Maszyna</i>	Nie	Nie dotyczy	

5. DZIAŁANIA KORYGUJĄCE					
Opis podjętych działań korygujących		Osoba odpowiedzialna	Data wdrożenia	Status	
Modyfikacja wykrojnika. Wymiana oznaczenia.			18.11.2011	Wdrożono	
6. WERYFIKACJA SKUTECZNOŚCI PODJĘTYCH DZIAŁAŃ KORYGUJĄCYCH					
Opis skuteczności podjętych działań		Osoba odpowiedzialna	Data potwierdzenia działań	Status	
Produkcja opakowań dla klienta DANONE, po modyfikacji wykrojnika odpowiadała wymaganiom jakościowym. Nie stwierdzono obecności odpadu.			24.11.2011	Wdrożono. Działania skuteczne.	
7. DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE					
Opis podjętych działań:		Osoba odpowiedzialna	Data wdrożenia	Status	
1. Opracowanie i wdrożenie szczegółowej procedury postępowania "Step by Step", związanej z zakupami oprzyrządowania dla wykrojników płaskich i rotacyjnych przez Serwisantów wykrojników.			01.12.2011	Wdrożono	
2. Opracowanie i wdrożenie procedury kontroli wykrojników przed wydaniem do produkcji oraz po zakończeniu produkcji przez serwisanta. Przygotowanie formularza: "Przekazanie wykrojnika kłdbior wykrojnika". Zapisy o stanie wykrojników.			01.12.2011	Wdrożono	
3. Opracowanie i wdrożenie procedury postępowania dotyczącej poprawy komunikacji pomiędzy operatorami maszyną a serwisem wykrojników. Wdrożenie formularza: "Uwagi dotyczące funkcjonowania wykrojnika rotacyjnego / płaskiego".			05.12.2011	Wdrożono	
8. OCENA PODJĘTYCH DZIAŁAŃ ZAPOBIEGAWCZYCH					
Ocena podjętych działań		Osoba odpowiedzialna	Data potwierdzenia działań	Status	
Opisane powyżej działania zapobiegawcze wdrożono. Opracowano dokumentację niezbędną dla prawidłowego funkcjonowania procesu nadzoru nad narzędziami wykrajającymi / wykrojnikami. Przeszkolono pracowników biorących udział w procesie.			12.12.2011	Wdrożono. Działania do weryfikacji.	
DZIAŁANIA DODATKOWE					
Czy konieczne?		Osoba odpowiedzialna	Data wdrożenia	Status	
<input checked="" type="checkbox"/> TAK* <input type="checkbox"/> NIE*		-	-	-	
Opis działań dodatkowych:					
Nie podjęto działań dodatkowych.					
KOSZT REKLAMACJI					
Ilość wadliwych opakowań (szt)	Tonaż wadliwych opakowań (kg)	Koszt wadliwych opakowań (zł)	Koszt sortowania (zł)	Koszt transportu (zł)	KOSZT CAŁKOWITY (zł)
2500	1575	622,0	640,0	50,0	1 312,00 zł
ZAMKNIĘCIE REKLAMACJI					
Czy poinformowano Klienta o podjętych działaniach korygujących i zapobiegawczych?		<input checked="" type="checkbox"/> TAK* <input type="checkbox"/> NIE*	Data wysłania odpowiedzi reklamacyjnej:	O podjętych działaniach poinformowano Klienta mail'em dnia 05.12.2011	
UWAGI: Brak			Osoba odpowiedzialna	Data zamknięcia	
				12.12.2011	
Legenda:					
DTiL	Dział Transportu i Logistyki				
**	Wybrać i zaznaczyć prawidłową opcję przez skreślenie				

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

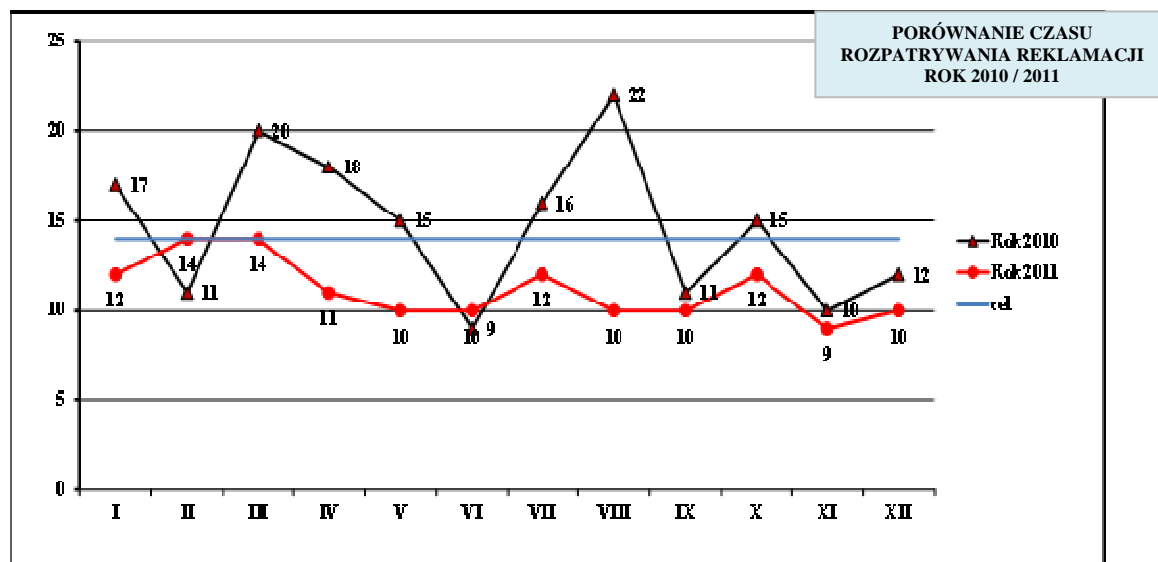
4. Ocena efektów działań podjętych w celu doskonalenia procesu zarządzania reklamacjami

1. Wdrożenie w przedsiębiorstwie procedury postępowania z reklamacjami pozwoliło na skrócenie czasu rozpatrywania reklamacji. Skrócenie czasu analizy reklamacji poniżej 14 dni roboczych, zgodnie z założeniami Normy, pozwoliło na zachowanie standardów reklamacyjnych obowiązujących na rynku opakowań, co poprawiło wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klientów. W 2010 roku średni czas rozpatrywania reklamacji wynosił 15 dni roboczych, zaś w 2011 roku, po wdrożeniu procedury postępowania z reklamacjami, średni czas rozpatrywania reklamacji skrócił się do 11 dni.

Tabela 3

Porównanie czasu rozpatrywania reklamacji od 2010 roku do 2011 roku

Średni czas rozpatrywania reklamacji (dni)	Rok	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	ŚREDNIA
	2010		17	11	20	18	15	9	16	22	11	15	10	12
2011		12	14	14	11	10	10	12	10	10	12	9	10	11



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa TOP S.A Tychy.

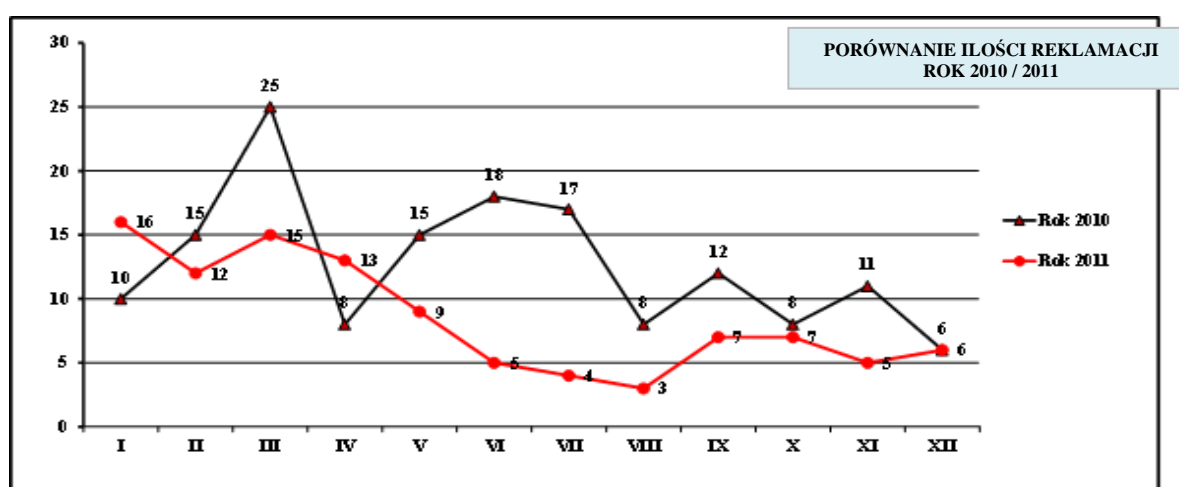
2. Wdrożenie w przedsiębiorstwie nowego podejścia do reklamacji przyczyniło się do obniżenia w 2011 roku ich liczby. W pierwszej fazie wdrożenia procedury nastąpił wzrost

liczby reklamacji (zgodnie z założeniami Normy PN-ISO 10002), a następnie ich spadek. Podejmowane działania poreklamacyjne, korygujące oraz zapobiegawcze, pozwoliły na szybkie i sprawne wyeliminowanie zidentyfikowanych przyczyn problemów jakościowych.

Tabela 4

Porównanie liczby zgłoszonych reklamacji od 2010 roku do 2011 roku

Ilość reklamacji (sztuk)	Rok	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Razem
	2010	10	15	25	8	15	18	17	8	12	8	11	6	153
2011	16	12	15	13	9	5	4	3	7	7	5	6	102	



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa TOP S.A Tychy.

3. Szybka i skuteczna analiza problemów jakościowych, dzięki wdrożeniu takich narzędzi, jak: burza mózgów, metoda 5×WHY, analiza przyczynowo-skutkowa /diagram Ishikawy, analiza 8×D / problem Solving, przyczyniły się do sprawnego i skutecznego przebiegu procesu rozpatrywania reklamacji. Na podstawie uzyskanych danych przeprowadzono relatywną ocenę siły wpływu poszczególnych czynników na występowanie wad reklamacyjnych. Zidentyfikowano czynniki kluczowe, bowiem uzyskane dane pozwoliły na zastosowanie analizy Pareto-Lorenza. Analiza wykazała, że grupy przyczyn, które najsilniej oddziaływały na proces w 2011 roku, to następujące wady reklamacyjne: Dział Technicznego Wsparcia Klienta, nieprawidłowy nadruk postprint oraz rozklejona tektura. Wskazano kierunki doskonalenia procesu, poprzez wdrożenie w tych obszarach konkretnych działań korygująco-zapobiegawczych.

4. Wymienione działania jakościowe, doskonalące proces zarządzania reklamacjami, przyczyniły się do wzrostu zadowolenia klienta. Ocena zadowolenia klienta, przeprowadzona

analizować i doskonalić. To środek do osiągnięcia celu. Z chwilą, gdy przedsiębiorstwa będą w stanie traktować reklamacje jako „prezent”, otworzą sobie całkowicie nową ścieżkę wzajemnych kontaktów z klientami, pożytkiem dla wszystkich. Nasuwa się więc oczywisty wniosek: reklamacje mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa jako strategiczne narzędzie rozwoju biznesu.

W artykule opisano procedurę postępowania z reklamacjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podano wytyczne dotyczące projektowania oraz wdrożenia skutecznego i efektywnego procesu postępowania z reklamacjami. Przedstawiono przykłady analizy procesu, stosując odpowiednie narzędzia jakościowe.

Bibliografia

1. PN-ISO 10002 Zarządzanie jakością. Zadowolenie klienta. Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach.
2. Barlow J., Moller C.: Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
3. Łunarski J.: Zarządzanie jakością. Standardy i zasady. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
4. Lisiecka K.: Systemy zarządzania jakością produktów. Metody i analizy oceny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
5. Materiały szkoleniowe: TQM soft, Kraków 2010.
6. Szczepańska K.: Obsługa reklamacji. Problemy Jakości, nr 11/2007.

Abstract

Development of contemporary enterprises depends on the skills to guess client's needs and even their anticipation. One of the means to satisfy clients is an appropriate management of reclamations. This paper contains a description of a procedure how to deal with reclamations in a production enterprise. Guidelines for designing and implementing of an effective and efficient process of proceeding with reclamations was described. Examples of the process analysis were presented with the application of appropriate quality instruments. Usage of reclamation as a 'gift' could be a key for an enterprise to achieve a leading market position.