

Agata JUSZCZAK, Barbara BIAŁECKA

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

## **PROCES REKLAMACJI JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE PROCES PRODUKCJI**

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia analizę możliwości usprawnienia procesu produkcji w wybranej firmie produkcyjnej przez zarządzanie reklamacjami. Na podstawie przeprowadzonej analizy zostało zaproponowane rozwiązanie pozwalające przekształcić proces reklamacji w narzędzie do doskonalenia procesu produkcyjnego.

## **COMPLAIN PROCESS AS SUPPORTING TOOL FOR PRODUCTION PROCESS**

**Summary.** This paper presents an analysis capabilities for improving production process in manufacturing company through complain management. Based on analysis there is a proposition the solution, to make complaint process as supporting tool for improve the manufacturing process.

### **1. Analiza aktów prawnych z zakresu reklamacji – podejście teoretyczne**

Bardzo często pojawienie się klienta składającego żądanie reklamacyjne przedsiębiorstwo traktuje jako problem, który trzeba wyeliminować. Najczęściej podejmowane są działania mające na celu zadowolenie pojedynczego klienta przez wymianę, naprawę bądź zwrot gotówki za uszkodzony produkt i na tym etapie działania są kończone. Bardziej dojrzałe firmy mają świadomość, że klientowi zależy nie tylko na samym rozwiązaniu danego problemu, lecz także na byciu informowanym na bieżąco, jakie kroki mają być podjęte w ramach żądania. Wtedy po zgłoszeniu reklamacji klient jest albo informowany przez sklep lub magazyn, jaki jest status jego reklamacji (np. telefonicznie), lub sam ma możliwość zadzwonienia w dogodnym dla niego terminie i uzyskania odpowiedzi na

pytanie, na jakim etapie rozpatrywania jest jego żądanie lub jakie zostały podjęte dalsze działania. Jednak i w tym przypadku reklamacje kończą się na zaspokojeniu żądania klienta. Dalszymi działaniami mogą być jedynie: utylizacja produktów uszkodzonych i złożenie zgłoszenia reklamacyjnego do archiwum.

Jednak w niektórych firmach zaczyna pojawiać się świadomość, że zgłoszenia reklamacyjne nie muszą stanowić tylko zbioru zarchiwizowanych problemów, ale mogą być kopalnią informacji zarówno o procesie produkcyjnym, jak i o działaniach towarzyszących. Wynikiem takiego podejścia do zagadnienia poruszanego w tym artykule jest innowacyjny schemat umożliwiający nie tylko poprawę sposobu rozpatrywania reklamacji, lecz także umożliwiający usprawnienie procesu, do którego jest przypisany.

Różnice w podejściu do rozumienia reklamacji lub produktów niezgodnych można dostrzec, porównując uniwersalne punkty odniesienia, którymi są prawo krajowe lub prawa międzynarodowe.

W prawie polskim odniesienie do reklamacji jest określone w Kodeksie cywilnym – Dział II: Rękojmia za wady – oraz w Ustawie o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej z dn. 27 lipca 2002 r. Ustawa ta w bardzo szerokim zakresie opisuje nie tylko sposoby sprzedaży dóbr, lecz także dosyć szczegółowo odnosi się do warunków, na jakich sprzedaż powinna być dokonywana. Artykuł 8 bezpośrednio podkreśla niezgodności w towarze zauważane przez klienta oraz opisuje, co przysługuje w przypadku, gdy towar nie jest pełnowartościowy. *Art. 8. 1. Jeżeli towar konsumpcyjny jest niezgodny z umową, kupujący może żądać doprowadzenia go do stanu zgodnego z umową przez nieodpłatną naprawę albo wymianę na nowy, chyba że naprawa albo wymiana są niemożliwe lub wymagają nadmiernych kosztów. Przy ocenie nadmierności kosztów uwzględnia się wartość towaru zgodnego z umową oraz rodzaj i stopień stwierdzonej niezgodności, a także bierze się pod uwagę niedogodności, na jakie naraziłby kupującego inny sposób zaspokojenia*<sup>1</sup>. Jednak jeśli klient ma świadomość lub został poinformowany, że nabywany przez niego towar ma wadę w momencie zakupu, a mimo to zdecydował się go nabyć, roszczenia reklamacyjne z tytułu tejże wady nie są uwzględniane. W ustawie tej określone są nie tylko warunki sprzedaży, lecz także czas, w jakim kupujący może zgłaszać ewentualne niezgodności. W każdym przypadku za niedotrzymanie wyznaczonych terminów bądź niewywiązanie się z pełni obowiązków na linii sprzedający-kupujący przewidziane są pewne kary.

---

<sup>1</sup> Kodeks cywilny (Dz. U.1964.16.93) Dział II: Rękojmia za wady, Dział III: Gwarancja jakości.

Norma PN-ISO 10002:2006 pokazuje zupełnie inne podejście dotyczące realizacji roszczeń gwarancyjnych klientów. Jest to norma ukierunkowująca na realizację działań związanych z obsługą reklamacji, a nie narzucająca je. Firma ma możliwość zastosowania się do wytycznych w całości, w wybranym zakresie lub wcale. Wszelkie wytyczne są jedynie proponowanymi działaniami, co jest podkreślane niemalże w każdym punkcie przez zastosowanie określenia „zaleca się”. Jednak nie jest to rozwiązane łatwe. Wymaga od przedsiębiorstw przede wszystkim dojrzałości i umiejętności dostrzeżenia, że siła przedsiębiorstwa nie zależy od towaru, ale od nabywców tego towaru. W normie tej nie ma określenia fizycznego stanu towaru, czy jest wadliwy, uszkodzony itd., lecz jest określony stan użyteczności dla klienta, a dokładniej chodzi o subiektywną opinię klienta na temat stanu towaru lub obsługi czy też działań posprzedazowych. Takie podejście pokazuje, jak istotnym elementem w procesie obsługi reklamacji może być zdanie klienta o towarze, bo reklamacja nie zawsze musi być rozumiana jako *zwrócenie się do dostawcy, producenta, wykonawcy usługi w sprawie ujawnionych wad towaru, niedokładności w dostawie, w rachunku, w wykonaniu usługi itp. z żądaniem naprawienia szkód*<sup>2</sup>, ale może być podejściem opierającym się na cytacie z omawianej normy: *zaleca się, aby organizacja przyjęła podejście zorientowane na klienta, była otwarta na informacje zwrotne łącznie z reklamacjami i wykazywała przez swoje działania zaangażowanie w rozwiązanie reklamacji*<sup>3</sup>.

Poniżej zostały zestawione oba dokumenty, dzięki czemu widać wyraźnie rozbieżności nie tyle w samym podejściu, ile w postrzeganiu reklamacji.

Tabela 1

## Zestawienie aktów prawnych

<b>Akt prawny</b>	<b>Kodeks cywilny</b>	<b>Norma międzynarodowa</b>
<b>Czas odpowiedzialności za sprzedany towar</b>	1 rok – zakres gwarancji jakości	permanentna odpowiedzialność poprzez ciągłe doskonalenie
<b>Czas rozpatrywania reklamacji</b>	14 dni	„bezzwłocznie, zgodnie z ich pilnością”

<sup>2</sup> Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl>.

<sup>3</sup> „PN-ISO 10002:2006 Zarządzanie jakością. Zadowolenie klienta. Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach”, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

cd. tabeli 1

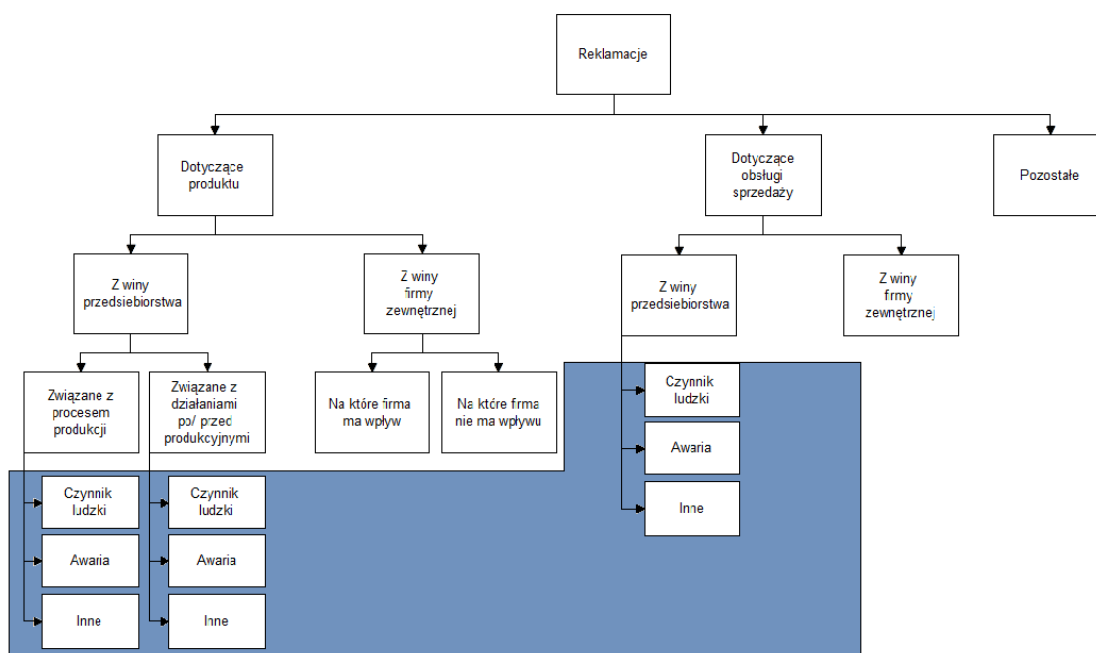
<b>Analiza i ocena reklamacji</b>	brak dokładnych wytycznych	zalecenie klasyfikacji i analizowania wszystkich reklamacji w celu wyeliminowania przyczyn reklamacji
<b>Pojęcie reklamacji</b>	rozumiane najczęściej jako fizyczna wada wyrobu	rozumiane jako wyrażenie niezadowolenia związane z wyrobami lub procesem postępowania z reklamacjami
<b>Strony zainteresowane</b>	nacisk kładzie się na osoby sprzedającego i kupującego	ściśle definiowane jako „osoba lub grupa zainteresowana funkcjonowaniem lub sukcesem organizacji”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kodeksu Cywilnego oraz Normy PN-ISO 10002:2006

## 2. Podział reklamacji wraz z czynnikami interwencji

Zgłoszenie reklamacyjne pozwala zauważyć nie tylko problemy, lecz także ich przyczyny. Jest to wskazówka do ustalenia miejsca występowania danego problemu lub innych, mniej oczywistych przyczyn jego pojawienia się. Przy dokładniejszej analizie rodzaju reklamacji może określać miejsce, gdzie powstał błąd bądź produkcyjny, bądź dotyczący usług dodatkowych, m.in. transport, pakowanie, przeładunek czy też magazynowanie. Na tym etapie jest także możliwość ustalenia, czy leży on po stronie firmy produkcyjnej, czy też po stronie np. operatora logistycznego, lub nawet dokładniej, czy niezgodność powstała w wyniku czynnika ludzkiego czy też awarii maszyny. Jak widać, coś, co pozornie stanowi jednostkowy problem, może być źródłem wiedzy nie tylko pozwalającej usprawniać już działające w firmie procesy, lecz także je rozwijać.

Zgodnie z taką logiką reklamacje można podzielić na kilka grup, co przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Ogólny podział reklamacji

Fig. 1. The overall distribution of complains (Source: Author's own work)

Źródło: Opracowanie własne.

W powyższym podziale kolejne etapy schematu pokazują, jak można szczegółowo podzielić ewentualne rejony występowania miejsc problemowych jedynie na podstawie dokumentacji związanej z żądaniem reklamacyjnym zgłaszanym przez kupującego. Elementy znajdujące się w zaznaczonym polu to czynniki pozwalające się skupić na bardzo szczegółowych, a co za tym idzie – najbardziej skonkretyzowanych problemach pojawiających się m.in. już w momencie procesu produkcji. Jednak dostrzeganie takich czynników jest możliwe dopiero po głębszej analizie i przejściu wcześniejszych etapów. Taka analiza wymaga pewnego rodzaju dojrzałości przedsiębiorstwa oraz budowy systemu do monitorowania nie tylko przebiegu reklamacji, lecz także całości procesu od momentu zgłoszenia takiej reklamacji przez klienta zewnętrznego lub wewnętrznego po końcową analizę.

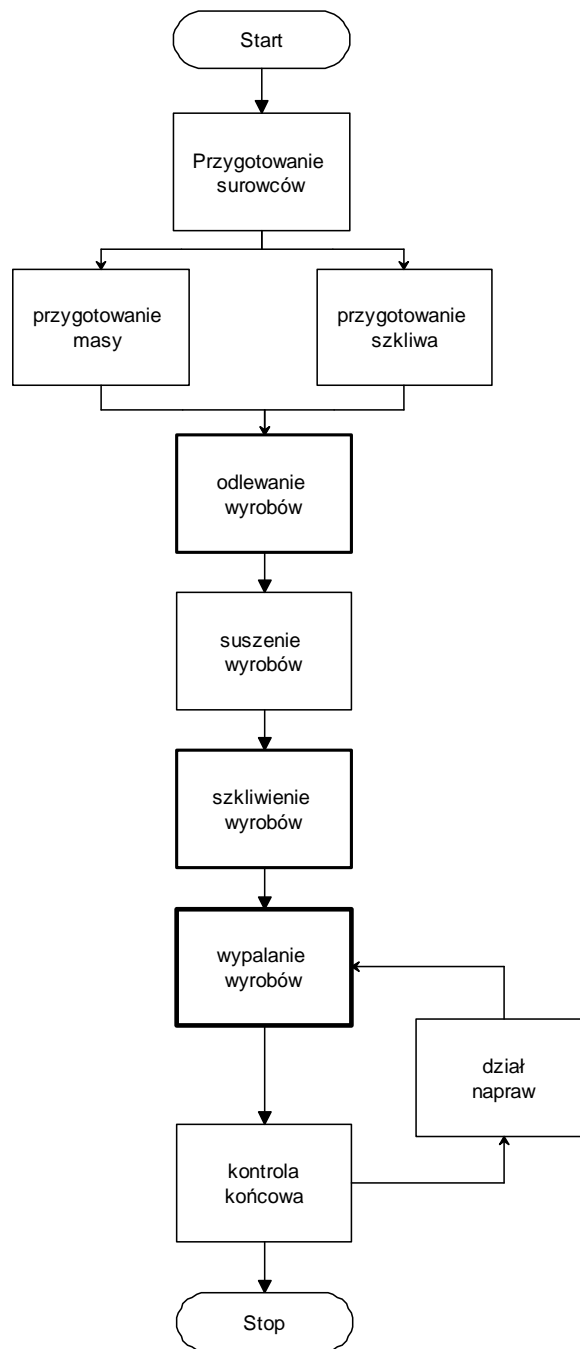
### 3. Wpływ reklamacji na doskonalenie procesu produkcji

W literaturze reklamacja jest wyrażaną dezaprobatą lub wyrażanym niezadowoleniem z zaistniałego stanu, który odbiega od oczekiwań klienta w stosunku do konkretnego przedmiotu bądź usługi. Proces produkcji może być rozumiany m.in. jako ogół rzeczy

zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które mogą usatysfakcjonować klienta. Pomimo tego, że zarówno proces produkcji, jak i reklamacja mogą być postrzegane bardzo subiektywnie, mogą one na siebie bardzo silnie oddziaływać. Jednak siła tego oddziaływania zależy od stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa, jego możliwości oraz chęci rozwoju. Przez stałe kontrolowanie przychodzących do przedsiębiorstw informacji z roszczeń gwarancyjnych klientów istnieje możliwość nie tylko kontroli, lecz także sprawdzania czy wręcz przebudowywania niektórych elementów w procesie produkcyjnym. Przez interakcje zwrotne od klientów połączone np. z oznaczeniami produkcyjnymi elementów (nr serii, linia produkcyjna, osoba odpowiedzialna za kontrolowanie etc.) możliwe jest bardzo szczegółowe określanie miejsc powstawania wad i eliminowania ich oraz sprawdzanie pozostałych wyrobów z określonej grupy. Dzięki temu istnieje możliwość wyeliminowania nie tylko produktów wadliwych, lecz także wpływu na proces produkcji. Dzięki wprowadzaniu oznaczeń partii i kontrolom na kolejnych etapach zależnych od miejsca najczęstszego powstawania wad można także wpływać na punkty kontrolne w procesie produkcji.

Schemat przedstawiony na rysunku 2 obrazuje przykładowy proces produkcji z zaznaczeniem miejsc najczęstszymi przyczyn powstawania wad wyrobów. Przedstawia on charakterystyczne etapy procesu produkcyjnego dla przedsiębiorstwa zajmującego się wytwarzaniem wyrobów sanitarnych. W dalszej części bardziej szczegółowo zostaną omówione konkretne etapy dla firmy Roca Polska Sp. z o.o. i na tym przykładzie będzie oparty kolejny schemat dla proponowanego rozwiązania.

Pogrubioną ramką oznaczono te elementy procesu produkcji, w czasie trwania których występuje największe prawdopodobieństwo uszkodzenia wyrobu. Oczywiście nie są one jedynymi czynnikami, ale to właśnie w tych miejscach wady mogą pojawiać się najczęściej.



Rys. 2. Schemat procesu produkcji z zaznaczeniem najczęstszych miejsc powstawania wad wyrobów  
Fig. 2. The manufacturing process diagram indicating the most common places of occurring the products' defects

Źródło: Opracowanie własne na podstawie procesu produkcyjnego firmy Roca

#### 4. Praktyczne zastosowanie w firmie produkcyjnej

Jako przykład zastosowania analizy przyczyn całości działań związanych z reklamacją została wybrana firma Roca Polska Sp. z o.o., działająca w ramach korporacji Roca

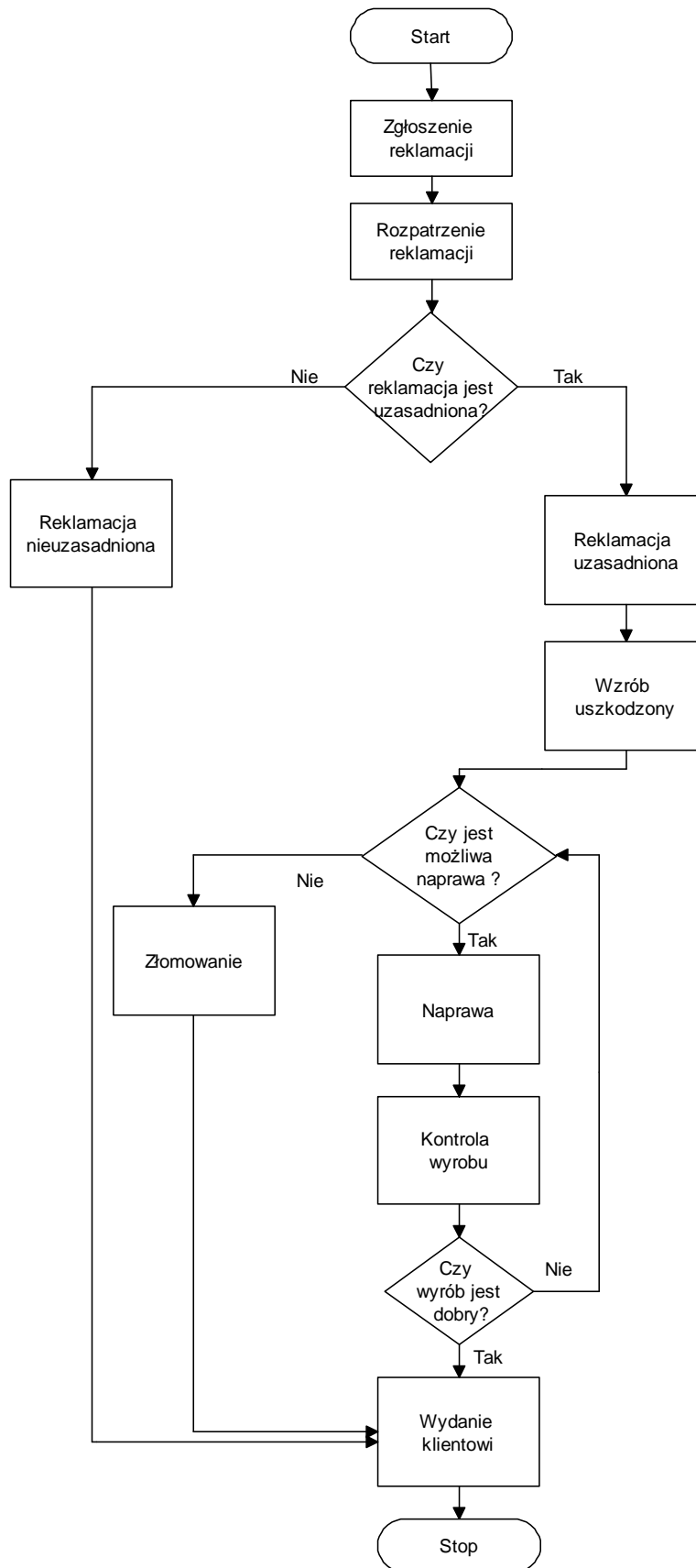
Corporación Empresarial S.A. na rynku wyrobów sanitarnych. Firma mająca bardzo rygorystyczne wymagania co do norm jakościowych produktów wypuszczanych na rynek ma dodatkowo szczegółowo i bardzo jasno opisane warunki gwarancji na swoje wyroby. Ze względu na specyfikę rynku oraz sposób sprzedaży produktów reklamacje dzielą się na dwa rodzaje: zgłaszane przez hurtownie oraz zgłaszane przez finalnych nabywców. W dalszej analizie wykorzystano system zgłoszeń wysyłanych pośrednio lub bezpośrednio do firmy. Zamieszczone poniżej rozróżnienie przedstawia obecnie wykorzystywany proces obsługi reklamacji oraz innowacyjny proces mogący dodatkowo mieć wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

### *Struktura 1.*

Działania związane z niezgodnościami zgłaszanymi przez finalnych odbiorców w większości są rozpatrywane na terenie serwisów powiązanych z punktami sprzedaży towarów w danym regionie. Są to zwykle reklamacje posprzedażowe, rozstrzygane w ramach działań określonego serwisu. Drugi rodzaj to reklamacje dystrybutorskie. W takim przypadku sposób postępowania jest nieco inny. Reklamacje są składane na odpowiednich formularzach, a proces ich obsługi zamyka zwykle faktura korygująca.

Najczęstsza forma procesu obsługi reklamacji wygląda następująco. Po zgłoszeniu reklamacji dystrybutor z danego regionu wypełnia odpowiednie dokumenty i określa w nich, co stanowi wg niego o wadzie produktu. Następnie towary zgłoszone jako wadliwe są odsyłane wraz z dokumentacją do fabryki w Gliwicach w celu zweryfikowania żądania reklamacyjnego. W dziale kontroli jakości sztuki są sprawdzane, a następnie podejmowana jest decyzja o dalszych działaniach w zależności od klasyfikacji wyrobu. Są możliwe trzy rodzaje klasyfikacji: jako uszkodzone, lecz możliwe do naprawy, jako uszkodzone i przeznaczone do zełomowania lub jako sztuki dobre, pomimo przyjęcia ich na warunkach reklamacyjnych. W tym przypadku żądanie reklamacyjne jest zwykle odrzucane. Dokumentacja związana z przebiegiem procesu reklamacji jest archwizowana w dziale kontroli jakości oraz wprowadzana w system do zestawień ilościowych. Rysunek 3 przedstawia standardowy proces obsługi reklamacji w przedsiębiorstwie.



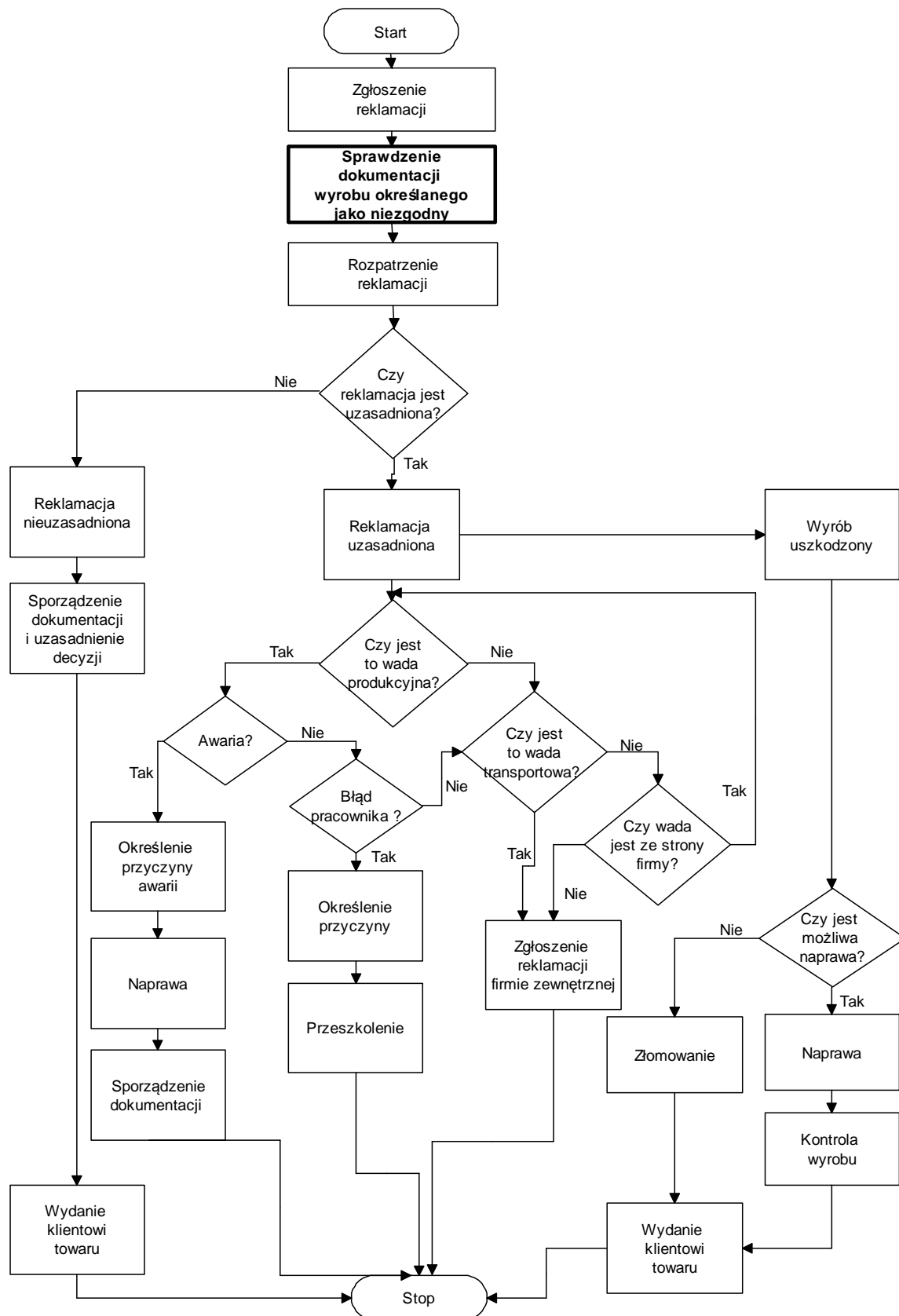


Rys. 3. Schemat blokowy sposobu postępowania z wyrobami w ramach procesu obsługi reklamacji  
Fig. 3. The flowchart of handling of products in complaint handling process

Źródło: Opracowanie własne na podstawie procesu obsługi reklamacji firmy Roca

### *Struktura 2.*

W przypadku wprowadzania zmian w strukturze 1. pojawią się one między etapem *zgłaszania reklamacji* a jej rozpatrzenia pod nazwą *sprawdzenie dokumentacji*. Wprowadzanie już od tego momentu możliwości wykorzystania dodatkowych narzędzi do analizy dokumentacji pozwoli w kolejnych etapach na stworzenie bardziej rozbudowanej struktury, która nie tylko będzie pozwalała na dokładniejsze wykorzystanie danych zdobywanych przez zgłoszenia reklamacyjne, lecz także nie będzie znacząco wpływała na możliwości związane z obsługą reklamacji. Chodzi o to, by wprowadzane nowe rozwiązanie nie kolidowało ze sprawdzonymi i już poprawnie działającymi procesami, a także by wprowadzenie go nie zaburzało całości procesu produkcji. Rysunek 4 przedstawia zmieniony sposób działania w przypadku produktów oraz z informacjami, dokumentacją i działaniami wspomagającymi obsługę reklamacji. W przypadku informacji jest ważne, by kłaść nacisk na zestawienia nie tylko pokazujące liczbę danych reklamacji, lecz także uwzględniające rodzaje wad, najczęstsze ich przyczyny i miejsca powstawania. Dzięki temu będzie możliwa dokładniejsza identyfikacja wyrobu, a co za tym idzie szybciej będzie można reagować na wszelkiego rodzaju problemy czy wady pojawiające się już przy produkcji. Będzie też możliwe określanie pozaprodukcyjnych przyczyn pojawiania się niezgodności w wyrobach a także kontrolowanie poprawności partii, np. w przypadku pojawienia się kilka razy tego samego problemu.



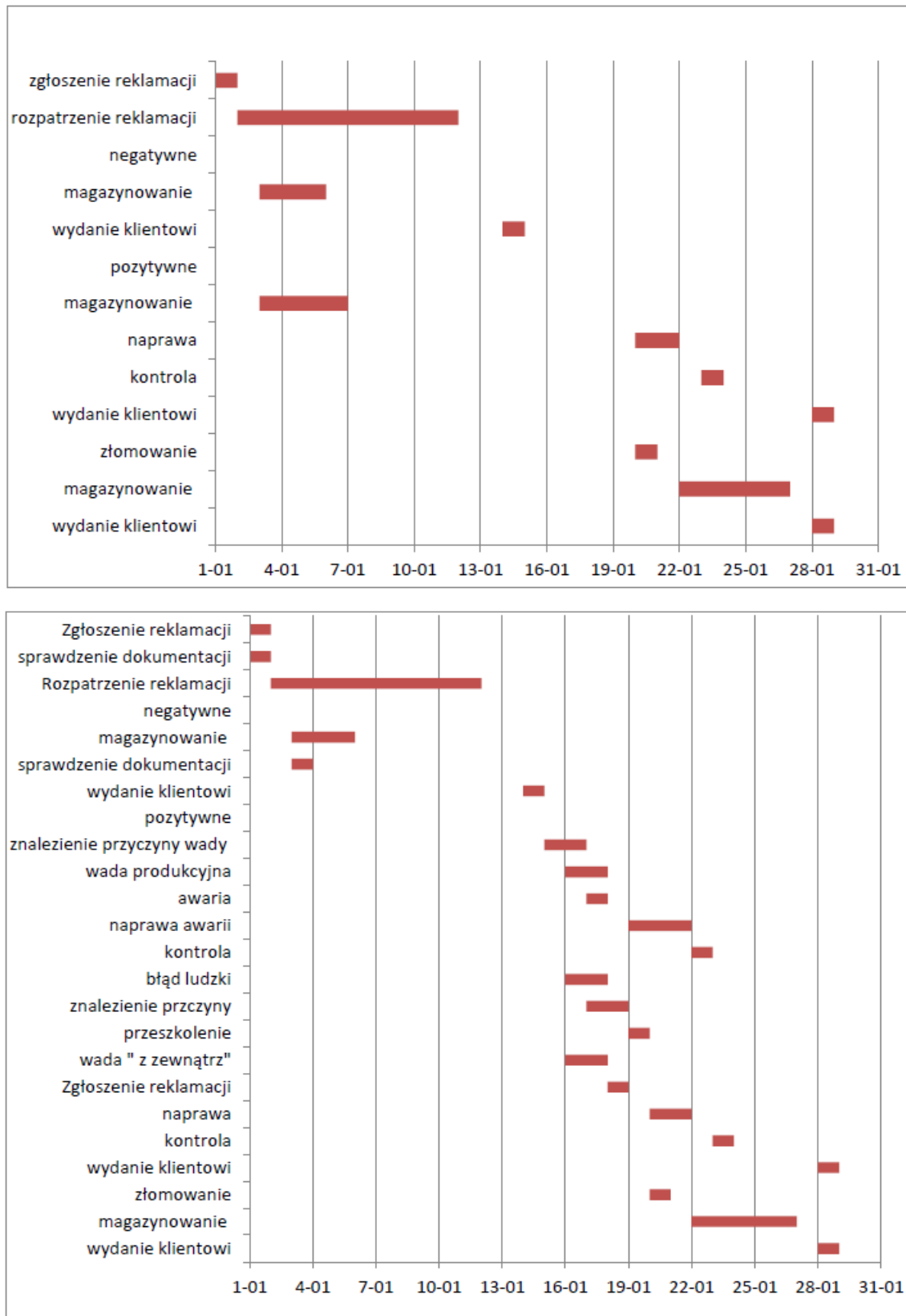
Rys. 4. Schemat blokowy sposobu postępowania z informacjami, dokumentacją i działaniami dodatkowymi w ramach obsługi reklamacji

Fig. 4. The flowchart of handling of informations, records, and additional actions in complaint handling process

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kodeksu cywilnego i Normy PN-ISO 10002:2006

Wyraźną korzyścią będzie także wykorzystanie struktury 2., jeśli spojrzemy na czasy realizacji poszczególnych działań. Przedstawione dalej wykresy Gantta obrazują, jak w zależności od danej struktury zmienia się liczba wykonywanych czynności w danym przedziale czasowym.

Przyjęte do budowy tych wykresów przedziały czasowe są określone jako najwyższe dla danych czynności, a zebrano je na podstawie badań własnych oraz czasów określanych w ustawie jako maksymalne terminy rozpatrywania reklamacji i napraw.



Rys. 5. Wykresy Gantta dla struktur 1. i 2.  
 Fig. 5. The Gantt's diagrams for structure 1 and 2  
 Źródło: Opracowanie własne

## 5. Omówienie wyników

Proponowane rozwiązanie nie jest idealne z założenia. Ma ono prowadzić do stałego doskonalenia kolejnych etapów (przy uwzględnieniu obecnego stanu i możliwości przedsiębiorstwa), a co za tym idzie – do rozwoju. Jest to rozwiązanie uniwersalne, dlatego też istnieje możliwość stosowania go w różnych rodzajach przedsiębiorstw i instytucji, jedynie z dostosowaniem go do specyfiki danej organizacji. Tabela 2 jest zestawieniem umożliwiającym porównanie obecnych rozwiązań z zakresu reklamacji z możliwościami, jakie niesie proponowane rozwiązanie.

Tabela 2

Porównanie stanu obecnego ze stanem proponowanym

<b>Stan obecny</b>	<b>Stan proponowany</b>	<b>Korzyści</b>
punkty kontrolne procesu produkcji rozmieszczone wg etapów produkcji	punkty kontrolne procesu produkcji rozmieszczone wg miejsc zgłaszania wad	dzięki wprowadzeniu zależności pomiędzy rozmieszczeniem punktów kontrolnych a miejscami powstawania wad (zgłaszanych w reklamacjach) istnieje większa szansa na ich wyeliminowanie
określony czas rozpatrywania reklamacji	możliwość skrócenia czasu rozpatrywania reklamacji	dzięki zastosowaniu odpowiedniego algorytmu istnieje możliwość skrócenia czasu obsługi reklamacji, a co za tym idzie – usprawnienie obsługi klienta
mało skomplikowany proces obsługi reklamacji	stworzenie dodatkowych wytycznych związanych z obsługą reklamacji oraz dodatkowej, niezbędnej do tego dokumentacji	wprowadzenie dokładniejszej dokumentacji dla procesu obsługi reklamacji zwiększy dokładność otrzymywanych z niego wyników, a także spowoduje potrzebę archiwizowania większej liczby dokumentów oraz przeszkolenia pracowników w nowych procedurach

cd. tabeli 2

ponoszenie wysokich kosztów związanych z roszczeniami gwarancyjnymi klientów (obsługą reklamacji, prowadzeniem dokumentacji oraz zwrotami/naprawami towarów)	obniżenie kosztów związanych z roszczeniami gwarancyjnymi klientów (upłynnienie obsługi reklamacji oraz zmniejszenie możliwości pojawiania się produktów wadliwych)	przez rozszerzenie procesu obsługi reklamacji istnieje możliwość skrócenia czasu jego trwania oraz ograniczenia kosztów z tym związanych w dłuższym okresie; przez udoskonalanie procesu produkcji związane z zarządzaniem informacją z reklamacji istnieje możliwość zmniejszenia pojawiania się na rynku wadliwych produktów
--	---	--

Źródło: Opracowanie własne

## 6. Uniwersalność i wnioski

Dzięki innemu spojrzeniu na reklamacje możliwe jest przekształcenie tego, co może wydawać się słabością, na korzyści umożliwiające sprawniejszy rozwój danego przedsiębiorstwa. Oczywiście takie podejście nie jest ukierunkowane jedynie na procesy produkcyjne. Może mieć ono także zastosowanie w innych typach organizacji, w każdym z miejsc, gdzie mogą być zgłaszane reklamacje, a dzięki swojej prostocie przystosowanie go do innego typu organizacji nie będzie generowało dodatkowych wysokich kosztów. Prostota w budowie pozwala także na łatwiejsze wprowadzenie go w organizacji, ponieważ nie wymaga długotrwałych i kosztownych szkoleń dla pracowników. Jest to także rozwiązanie bardzo wygodne dla klientów – większość dokonywanych zmian dotyczy wykorzystywania posiadanych przez przedsiębiorstwo informacji dostarczanych na zgłoszeniach reklamacyjnych oraz ich analizy przez pracowników. Oczywiście pojawi się potrzeba przeszkolenia pracowników w zakresie zbierania odpowiednich informacji, ale będzie to w ramach rozszerzenia tego, co aktualnie należy do ich obowiązków, i przy wykorzystaniu posiadanej dokumentacji. Dzięki temu szkolenia będą prostsze i mniej czasochłonne. Co do sposobu dokumentacji zmienia się nieco forma dokumentowania zgłaszanych wad produktów. W przypadku gdy przedsiębiorstwo nie podało do tej pory takowej, możliwe jest zbudowanie nowego rozwiązania od podstaw i dopasowanie go bezpośrednio do wymogów danego przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo ma już własną formę dokumentacji, istnieje możliwość jej rozszerzenia oraz stopniowego dopasowania do

przedstawionego rozwiązania. Dzięki takiemu podejściu będą możliwe: określanie miejsc powstawania zagadnień problemowych, a co za tym idzie – analiza i usprawnienie ściśle określonego elementu procesu produkcji wyrobu, mające na celu eliminację możliwości ponownego pojawienia się zgłoszeń reklamacyjnych związanych z danym elementem.

Wykorzystanie bardziej rozbudowanej struktury pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie czasu związanego z reklamacją nie tylko na jej rozpatrzenie, lecz także na zdobycie informacji usprawniających proces produkcji oraz na jego bezpośrednie ulepszenie. Czas związany z obsługą procesu reklamacji nie ulegnie skróceniu, jednak pojawi się możliwość przeprowadzenia procesów pomocniczych związanych z omawianymi działaniami, co z pewnością usprawni przebieg ich działania.

## **Bibliografia**

1. Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. Juszczak A.: Analiza możliwości usprawnienia procesu produkcji w firmie ROCA poprzez zarządzanie reklamacjami. Praca magisterska, Politechnika Śląska, Gliwice 2011.
3. Kodeks Cywilny (Dz.U. 1964.16.93) Dział II: Rękojmia za wady, Dział III: Gwarancja jakości.
4. PN-EN ISO 9000:2000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2000.
5. PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
6. PN-ISO 10002:2006 Zarządzanie jakością. Zadowolenie klienta. Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
7. Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl>
8. Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz.U. z dnia 5 września 2002 r.).



**Abstract**

The article shows possibilities of implementation the complain tool into production process. In the paper Author analyses the complain management, the impact of complains on improving the production process and proposes possible applications in production plant.