

Projekt inovace reklamačního systému ve firmě XYZ, spol. s r. o.

Bc. Tomáš Buzrla

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Buzrla**
Osobní číslo: **M12503**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt inovace reklamačního systému ve firmě XYZ, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte oblast právního vztahu mezi spotřebitelem a obchodní společností a mezi obchodními společnostmi navzájem.
- Zpracujte teoretické poznatky z literatury týkající se problematiky uplatnění odpovědnosti za vady.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav reklamačního systému ve firmě XYZ, spol. s r. o.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt inovace reklamačního systému ve firmě XYZ, spol. s r. o.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

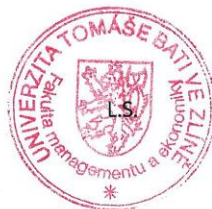
ELIÁŠ, Karel et al. Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 1119 s. ISBN 978-80-7208-922-2.
GOETSCH, David L. a Stanley DAVIS. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, 2014, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.
JURAN, Joseph J. a Joseph A. DE FEO. Juran's quality handbook. 6th ed. New York: McGraw Hill, 2010, 1113 s. ISBN 978-0-07-162973-7.
ŠTENGLOVÁ, Ivana et al. Obchodní zákoník. Komentář. 13. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, 1447 s. ISBN 978-80-7400-354-7.
ŠVESTKA, Jiří et al. Občanský zákoník. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008, 1085 s. ISBN 978-80-7400-004-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Jahoda
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je vytvoření projektu inovace reklamačního systému ve společnosti XYZ spol. s r. o.

V teoretické části práce nejprve definuji pojmy „ podnikatel “ a „ spotřebitel “ a jejich vzájemnou konfrontaci při uzavírání smluv. Dále se zaměřuji na samotný právní vztah mezi spotřebitelem a podnikatelem, konkrétně na oblast uzavírání kupní smlouvy a z toho plynoucí práva a povinnosti, které subjektům takovýchto právních vztahů vznikají. Na uvedené část dále navazuji klíčovým úsekem této práce řešícím reklamace. V závěrečné části se poté zabírám úvodem do kvality a především statistickými nástroji sloužícími k zajištění kvality.

V praktické části nejprve vybranou společnost charakterizuji, následně pak analyzuji současný stav reklamací, i celého reklamačního systému, který tvoří základ pro vytvoření inovace v projektové části. V poslední části projekt inovace časově i nákladově vyhodnocuji a identifikuji rizika, která mohou při zavedení projektu nastat.

Klíčová slova: reklamace, spotřebitel, prodávající, dobropis, statistické nástroje k zajištění kvality

ABSTRACT

The aim of my diploma thesis is the creation of the innovation project for the complaint service in XYZ, limited liability company.

In the first theoretic part of my thesis important terms as: businessman and consumer are explained and their mutual confrontation during the contract making is shown.

Then I focused on the law relation itself. The relation between the customer and the businessman is meant here. One of the main tasks has become the area of purchase contract creation, rights and duties resulting from the contract. The key part of my thesis is focused on dealing with the complaints. There is quality introduction and the statistic tools that can be used to ensure quality, introduced in the final part.

The chosen company is characterized in the practical part and the contemporary complaint status has been analyzed together with the whole complaint system that makes the basis for creating the innovation in the project part.

In the final part of the thesis the project has been evaluated from the time and the costs views and the risks that can occur have been identified.

Key words: complaint, consumer, sales - person, credit note, statistic tools to ensure quality

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Martinu Jahodovi a panu Petru Novosadovi za odborné vedení a rady při zpracovávání mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SMLOUVY UZAVÍRANÉ SE SPOTŘEBITELEM	14
1.1 POJEM SPOTŘEBITEL A PODNIKATEL	14
1.1.1 Pojem spotřebitel.....	14
1.1.2 Pojem podnikatel.....	15
1.2 OBECNÁ USTANOVENÍ O SPOTŘEBITELSKÝCH SMLOUVÁCH.....	16
1.2.1 Definování spotřebitelských smluv	16
1.3 PRÁVA A POVINNOSTI ZE SPOTŘEBITELSKÝCH SMLUV	17
2 KOUPĚ	20
2.1 OBECNÁ ÚPRAVA ZÁVAZKOVÉHO VZTAHU	20
2.1.1 Práva a povinnosti prodávajícího	21
2.1.2 Práva a povinnosti kupujícího	23
2.2 OBECNÁ ÚPRAVA PRÁVA Z VAD	23
2.2.1 Druhy vad.....	25
2.2.2 Podstatné porušení smlouvy.....	27
2.2.3 Nepodstatné porušení smlouvy	27
2.2.4 Společná ustanovení.....	28
2.3 PRÁVA Z VAD PŘI PRODEJI ZBOŽÍ V OBCHODĚ	28
2.3.1 Úprava dle §2165 an. nového občanského zákoníku	29
2.4 ZÁRUKA ZA JAKOST.....	31
2.4.1 Jakost při převzetí	32
2.4.2 Problém doživotní záruky	33
3 REKLAMACE	34
3.1 PRŮBĚH REKLAMAČNÍHO ŘÍZENÍ	34
3.1.1 Reklamační řízení dle zákona o ochraně spotřebitele	35
3.1.2 Doklady potřebné k reklamaci	36
3.2 NÁKLADY REKLAMACE	36
4 ÚVOD DO KVALITY	38
4.1 STATISTICKÉ NÁSTROJE SLOUŽÍCÍ K ZAJIŠTĚNÍ KVALITY	39
4.1.1 Klasické nástroje	39
4.1.2 Nové nástroje	40
4.1.3 Další nástroje, testy sloužící k zajištění kvality	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	44
5.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU XYZ S. R. O.	44
5.1.1 Stručná historie společnosti.....	44
5.1.2 Současnost.....	44
5.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI	45
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
5.3.1 Společnost XYZ spol. s r. o.	45

6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU REKLAMACÍ VE SPOLEČNOSTI XYZ, SPOL. S R. O.	47
6.1	ANALÝZA NERENTABILNÍCH VÝROBKŮ	47
6.1.1	Způsob cesty reklamace zboží mezi spotřebitelem a servisem	48
6.1.2	Způsob cesty reklamace zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a servisem.....	49
6.1.3	Způsob cesty reklamace zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením	50
6.1.4	Zhodnocení stávajícího systému reklamace.....	51
6.1.5	Reklamace nerentabilních výrobků na Slovensku	51
6.2	NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ SOUČASNÝCH MOŽNOSTÍ REKLAMACE	51
6.2.1	Finální zhodnocení nákladů při reklamaci nerentabilních výrobků	55
7	ANALÝZA REKLAMACÍ NERENTABILNÍCH VÝROBKŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ SPOL. S R. O.	57
7.1	SPOTŘEBNÍ ELEKTRONIKA – REKLAMACE NERENTABILNÍCH VÝROBKŮ	58
7.1.1	Spotřební elektronika – skupina „ DVD produkty ”	58
7.1.2	Spotřební elektronika – skupina „ MP3 přehrávače ”	60
7.1.3	Spotřební elektronika – skupina „ retro ”	62
7.1.4	Spotřební elektronika – skupina „ radiomagnetofony ”	63
7.2	MALÁ BÍLÁ ELEKTRONIKA – REKLAMACE NERENTABILNÍCH VÝROBKŮ	64
7.2.1	Malá bílá elektronika - skupina „ příprava jídla ”	65
7.2.2	Malá bílá elektronika - skupina „ úklid podlahy ”	66
7.2.3	Malá bílá elektronika – skupina „ žehlení prádla ”	67
7.3	ANALÝZA REKLAMACÍ PODLE ODBĚRATELSKÝCH PRODEJEN	69
7.3.1	Wilcoxonův jedno - výběrový test	70
8	PROJEKTOVÁ ČÁST	72
8.1	NAVRŽENÍ NOVÉ VARIANTY – INOVACE REKLAMACÍ.....	72
8.1.1	Reklamace nerentabilních výrobků, inovace první cesty reklamace	73
8.1.2	Reklamace nerentabilních výrobků, inovace druhé cesty reklamace.....	74
8.1.3	Reklamace nerentabilních výrobků, inovace třetí cesty reklamace	76
8.1.4	Zapojení jednotlivých oddělení do inovačního procesu - budování projektu	77
8.2	NÁVRHY NA ÚSPORU NÁKLADŮ VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZY REKLAMACÍ.....	79
8.2.1	Shrnutí propočítaných návrhů	83
8.3	NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ NOVÉHO ZPŮSOBU REKLAMACE	84
8.3.1	Porovnání nákladů mezi dobropisem a inovačním návrhem při cestách reklamace	86
8.4	CELKOVÉ NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ	88
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU SOUVISEJÍCÍ S INOVACÍ ŘEŠENÍ REKLAMACÍ.....	90
8.5.1	Vyhodnocení pomocí programu WinQSB	92
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	93
8.6.1	Určení rizik.....	94
8.6.2	Ohodnocení rizik	95
8.6.3	Navržení opatření	96
	ZÁVĚR	98

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Podstatou vztahu mezi prodávajícím na jedné straně a kupujícím na straně druhé je zajištění jejich vzájemných práv a povinností. Nástrojem bojujícím proti neplnění sjednaných smluvních podmínek, především, co se hlediska ujednané kvality plnění týče, je právo na reklamaci.

Samotný proces by měl být spuštěn a vyřízen tak, aby nedošlo k poškození zájmů žádné zainteresované strany. Dojde-li tedy k uplatnění nároku z vadného plnění, bude třeba zabezpečit bezproblémový průběh reklamačního řízení a zajistit, aby prodejci při jeho realizaci vznikly co nejnižší náklady. Klíčový pro diplomovou práci je tedy právě tento pohled prodávající strany na danou situaci.

Cílem kvalifikační práce je vytvoření projektu, který poslouží k inovaci reklamačního systému ve společnosti XYZ spol. s r. o.

Diplomová práce je členěna na dvě části, teoretickou a praktickou, která se dále skládá z části analytické a části, kde dochází k navržení samotného projektu.

V teoretické části je formou literární rešerše řešena oblast vztahu mezi prodávající a kupní stranou, pro potřeby diplomové práce – spotřebitelem. Nejprve jsou definovány pojmy spotřebitel a podnikatel a popsán jejich vzájemný vztah. Dále je upřena pozornost na právní jednání a právní vztah, v podobě kupní smlouvy, mezi stranami vzniklý, s akcentem na vzájemná práva a povinnosti. Na uvedenou oblast navazuje rozhodující část práce, problematika reklamací. V závěrečné části se nachází pojednání týkající se úvodu do kvality zboží a dochází k představení statistických nástrojů, sloužících k zajištění kvality.

V analytické části je nejprve představena společnost XYZ spol. s r. o., následně dochází k popisu stávajícího systému řešení reklamací ve společnosti. Druhá oblast analytické části zahrnuje rozbor reklamací za minulý rok pomocí využití statistických metod a nástrojů.

Závěrečná projektová část obsahuje návrh inovace současného systému reklamací ve vybrané společnosti. Je zde uvedena nejen nová možnost vyřizování uplatněného nároku, ale i inovativní krok týkající se řešení reklamací, vycházející ze samotné analýzy, provedené v předchozí části. V konečné fázi je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SMLOUVY UZAVÍRANÉ SE SPOTŘEBITELEM

Úvodní část práce se bude zabývat smlouvami uzavíraných se spotřebitelem. Nejdříve je potřeba definovat pojmy podnikatel a spotřebitel, dále pak již bude oblast zaměřena na samotné spotřebitelské smlouvy.

1.1 Pojem spotřebitel a podnikatel

Nejprve je potřeba vymežit pojmy **spotřebitel a podnikatel**, které jsou pro další práci naprosto klíčové a na jejich vzájemném vztahu, případě konfrontaci je založen smysl vybraného tématu diplomové práce.

1.1.1 Pojem spotřebitel

Dle nového občanského zákoníku, v jeho znění z roku 2012, s důvodovou zprávou, vydaného pod vedením prof. Eliáše (2012, s. 200), je za spotřebitele považován: „*Každý člověk, který mimo své podnikatelské činnosti nebo mimo rámec samostatného výkonu svého povolání uzavírá smlouvu s podnikatelem nebo s ním jinak jedná.*”

Naproti tomu dříve platný občanský zákoník definoval spotřebitele dvojitým způsobem, a to sice jako osobu, která uzavírá nebo plní smlouvy, zároveň nejedná jako osoba zainteresovaná obchodní nebo jinou podnikatelskou činností. V souvislosti s druhou definicí pojmu je vycházeno ze speciálního zákona chránícího spotřebitele. Tento právní předpis označuje za spotřebitele fyzickou nebo i právnickou osobu, která nakupuje výrobky nebo užívá služeb pro jiné účely, než pro vlastní podnikání. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 53)

Mgr. Hulva (2004, s. 45) považuje za spotřebitele jen subjekt, který je konečným uživatelem zakoupeného výrobku či služby. Podle tohoto autora již není podstatné, zda poté spotřebitel věc dále prodá. V době pořizování je dle něj rozhodující určení předmětu k vlastní spotřebě kupujícím.

Již před platností NOZ existovaly rozpory ve výkladu tohoto pojmu, což potvrzuje JUDr. Tomančáková (2008, s. 19) ve své knize, kdy upozorňuje, že dříve platný občanský zákoník definuje spotřebitele pouze jako osobu a pokud by mělo být uvažováno v intencích evropských směrnic, pod pojmem osoba by mělo být myšleno konkrétně osoba fyzická. Také Pelikán a Bohůnková (2005, s. 19) rovněž upozorňují, s ohledem na výše uvedené, na úpravu obsaženou v evropských směrnicích. Naopak zákon o ochraně spotřebitele zahrnoval pod tento pojem i osoby právnické. Pelikán a Bohůnková ve své knize poukazují na

tento problém a označují jej jako za nejdiskutovanější při vymezování pojmu spotřebitel. Dle autorů bylo velmi obtížné určit, zda může spotřebitel využívat služby v souvislosti s podnikáním, nikoliv však pro svou podnikatelskou činnost.

Na skutečnost týkající se odlišného pojmání pojmu spotřebitel upozorňuje ve své knize i JUDr. Ondřej (2013, s. 15), který pohlíží na spotřebitele definovaného v novelizaci zákona o ochraně spotřebitele jako na fyzickou osobu, která nejedná v rámci své podnikatelské činnosti nebo v rámci výkonu svého povolání. Uvedený autor upozorňuje na negativní vymezení pojmu ve výše uvedeném zákoně a to s odkazem na slovo „nejedná“, přesto však mezi zněním dle zákona o ochraně spotřebitele a zněním příslušné části nového občanského zákoníku nevidí rozdíl. (Česko, 1992, s. 3811)

Na základě výše uvedených různorodých definic pojmu lze shrnout, že nový občanský zákoník jednoznačněji vymezuje pojem spotřebitel a staví ho jako párový pojem k pojmu podnikatel. NOZ považuje za spotřebitele lidskou bytost, na základě čehož se lze domnívat, že se úprava v této oblasti zdařila a je sjednocená. Podoba nové úpravy našla inspiraci v modelu zavedeném v německých zemích.

1.1.2 Pojem podnikatel

Nový občanský zákoník si vzal za cíl sjednotit dříve platný občanský zákoník a zákoník obchodní, z čehož vyplynula také nutnost jednotného definování pojmu podnikatel.

Profesor Eliáš (2012, s. 201) v důvodové zprávě k NOZ označuje pod pojmem podnikatel osobu, která samostatně na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost formou živnostenského nebo obdobného způsobu podnikání, a činí tak soustavně za účelem dosažení zisku. Toto vymezení je klíčové pro potřeby diplomové práce.

JUDr. Ondřej (2013, s. 20) ve své knize pro změnu upozorňuje na skutečnost, že podnikatel je v novém občanském zákoníku náhradou za pojem dodavatel uváděný ve starších právních úpravách.

Z hlediska účelnosti ochrany spotřebitele lze pod pojmem podnikatel označit každou osobu, která uzavře smlouvy, které souvisí s vlastní obchodní, výrobní či podobnou činností. Za podnikatele se také označuje osoba, která jedná na účet nebo jménem podnikatele. (Štenglová, 2010, s. 6)

Nový občanský zákoník v další definici označuje podnikatelem osobu, která je zapsaná v obchodním rejstříku a má živnostenské či podle zvláštního zákona jiné oprávnění. Uvedená

definice vychází z ustanovení, které bylo dříve uvedeno v obchodním zákoníku. (Faldyna et al., 2010, s. 7; Bělohávek et al., 2012, s. 133)

Mgr. Hulva (2004, s. 46) se své knize v souvislosti s touto problematikou vyjadřuje ještě k pojmu výrobce, kdy pod toto označením zařazuje podnikatele, který výrobek zhotovil či původní službu poskytl nebo se sám jako výrobce označil.

1.2 Obecná ustanovení o spotřebitelských smlouvách

V další části je potřeba nahlédnout na smlouvy, které jsou uzavírány mezi spotřebiteli a podnikateli, označené jako **spotřebitelské smlouvy**, a na závazky, které z těchto smluv vznikají.

1.2.1 Definování spotřebitelských smluv

Nový občanský zákoník je výslovně upravuje v souvislosti s problémy a nejasnými situacemi, které se v praxi před jeho platností a účinností běžně vyskytovaly. Za spotřebitelskou smlouvu lze označit takovou smlouvu, která je uzavřena mezi specifickými subjekty, přičemž důraz musí být vždy kladen na stranu spotřebitele a jeho ochranu. (Eliáš et al., 2012, s. 733)

Výše uvedené má svůj původ v evropských směrnících a v evropském pohledu na osobu spotřebitele jako takovou.

Tuto tezi podporuje také magistr Hulva (2006, s. 119), který zastává názor, že spotřebitelské smlouvy nesmí obsahovat ujednání, která by vnášela do vztahu mezi spotřebitelem a podnikatelem nerovnováhu v právech a povinnostech, směřující k oslabení pozice spotřebitele. Podle komentáře dnes již neplatného a neúčinného občanského zákoníku se však příslušná ustanovení nedotýkala smluvního jednání, které souviselo s předmětem smlouvy nebo cenou produktu. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 56)

Nový zákon pojem spotřebitelské smlouvy značně zjednodušuje. Při nahlédnutí do úpravy občanského zákona č. 40/1964 Sb., se lze v §52 dočíst následující: „*Spotřebitelskými smlouvami jsou smlouvy kupní, smlouvy o dílo, případně jiné smlouvy, pokud smluvními stranami jsou na jedné straně spotřebitel, na druhé straně dodavatel.*” (Česko, 1964, s. 205)

Za zmínku stojí právě užití slova dodavatel, myšleno dodavatel v rámci spotřebitelského právního vztahu. Pod tímto dříve užívaným pojmem **dodavatel** se dle názoru doktora Hul-

vy (2004, s. 184) skrývá osoba, která při uzavírání a následném plnění smluv jedná v rámci své vlastní podnikatelské či jiné činnosti.

Právě na rozdílné užívání pojmu spotřebitelských smluv upozorňuje také JUDr. Ondřej (2013, s. 12), který poukazuje na fakt, že v NOZ se slovní spojení spotřebitelská smlouva používá jen jako legislativní zkratka, která má upozorňovat, že jednou ze stran právního vztahu je spotřebitel. Naopak starší úprava tento typ smluv více rozebírala a zabývala se jeho bližším specifikováním.

Podstatné je tedy zmínit se, že dnes se spotřebitelské smlouvy řídí novým občanským zákoníkem a speciálními předpisy. Dřívější právní úprava umožňovala určit, zda bude při sestavování smlouvy postupováno podle pravidel občanského popřípadě obchodního zákoníku. Strany se na tomto musely dohodnout písemně. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 53)

JUDr. Tomančáková (2010, s. 26) ve své knize, která se zabývá zákonem o ochraně spotřebitele, tvrdí, že i pokud se strany shodly a ujednaly si, že se budou řídit převážně zákoníkem obchodním, neomezuje to platnost některých ujednání učiněných dle občanského zákoníku v určitých situacích, které mohou v právní praxi nastat.

Dále je potřeba upozornit na situace, kdy dříve, pokud koneční zákazníci nakupovali zboží v obchodních řetězcích typu Makro, nedal se na vzniklé případy aplikovat občanský zákoník, protože zdejší kupující nelze označit pojmem spotřebitel, ale podnikatel.

Podle nového zákoníku tedy není potřeba řešit dilema, zda smlouvy budou uzavřeny podle občanského zákoníku nebo zákoníku obchodního, a které situace a kroky se budou řídit kterou právní úpravou. Nově je vše řešeno podle nově účinného zákoníku, který plní sjednocovací funkci, která přináší do právní roviny harmonii.

1.3 Práva a povinnosti ze spotřebitelských smluv

Nejdůležitějším faktorem, který v oblasti spotřebitelských smluv figuruje, je povinnost, podle které podnikatel musí spotřebitele před uzavřením samotné kupní smlouvy detailně informovat, a to srozumitelně a v jazyce, ve kterém bude smlouva následně uzavřena.

Pokud další kroky směřují k uzavření smlouvy, musí podnikatel prokázat spotřebiteli svoji totožnost, správně označit cenu zboží a stejně tak musí zajistit správný popis konkrétního zboží. Dále musí být nastíněn způsob budoucí platby za zboží, případně objasnění nákladů, které budou souviset s dodáním předmětu smlouvy. Nejpodstatnější informací pro tuto

diplomovou práci, je povinnost podnikatele informovat spotřebitele o právech vznikajících při vadném plnění a následně právech ze záruky, které spotřebiteli náleží. Stejně tak musí být uvedena doba, kdy je toto plnění případně celý závazek platný. (Česko, 2012, s. 1217)

Pokud nastane situace, kdy spotřebitel není řádně informován, nezpůsobuje toto podle právní úpravy přímo neplatnost, ale naskýtá se spotřebiteli možnost výhodněji odstoupit od sjednané smlouvy. (Eliáš et al., 2012, s. 734)

V případě, že by v praxi nastal rozpor ve výkladu uzavřené smlouvy a smlouva by v některých částech mohla být vyložena více způsoby, přihlédně soud k výkladu, který je nejpříznivější pro osobu spotřebitele, což opět vyplývá z podstaty ochrany spotřebitele. Uvedené právo výhodnějšího výkladu smlouvy v případě rozporu pro stranu spotřebitele platí jen a pouze pro tuto osobu. Tohoto práva se tedy například nemohou dovolat osoby, které by měly zájem na ochraně spotřebitele. (Česko, 2012, s. 1217)

Jak již bylo zmíněno, platná právní úprava v NOZ zakazuje stanovit ve smlouvě podmínky, které by v konečném důsledku stavěly spotřebitele z hlediska práv či povinností do zřejmě nevýhodné pozice. Popsané kroky jsou podpořeny výše zmíněnou zásadou dostatečné informovanosti. Výše zmíněné se neuplatňuje v oblasti stanovení ceny u předmětu smlouvy, popřípadě plnění vyplývajících ze smlouvy. Důležitou podmínkou i tady zůstává, že spotřebiteli musí být o tomto kroku poskytnuty jasné a srozumitelné informace. Povinnost informovanosti platí především v oblastech, které by mohly jakýmkoliv způsobem ohrozit práva spotřebitele z vadného plnění, popřípadě náhrady újmy. (Eliáš et al., 2012, s. 735; Česko, 2012, s. 1217)

Z hlediska zákona jsou zakázána ujednání, kterými by se podnikatel stavěl do pozice, kdy může kdykoliv odstoupit od smlouvy, a to i bez udání důvodu, sic by tuto možnost neuživil spotřebiteli. Podnikateli je také zakázáno měnit práva a povinnosti plynoucí ze smlouvy z vlastní vůle či zavazovat spotřebitele k plnění podmínek, o kterých spotřebitel předem nemohl vědět a nemohl se případně vzdát povinnosti jejich případného plnění. (Eliáš et al., 2012, s. 735)

Z logického hlediska je také zakázáno ve smlouvě ujednat taková ustanovení, která by zbavovala práva spotřebitele na možnost podat žalobu; popřípadě využít jiný procesní prostředek, určený k ochraně práv spotřebitele.

Pokud budou ustanovení zákonem zakázaná sjednána, hledí se na ně, jako by nikdy nevznikly a jsou tak z hlediska právního bezvýznamné. (Česko, 2012, s. 1217)

Dále je potřeba zmínit fakt, že pokud by ve smlouvě byla ustanovení definující nepřiměřená ujednání, soud k nim automaticky nepřihlíží pouze v případě, že se spotřebitel uvedeného ujednání dovolá. Nutné je zdůraznit, že ujednání, která vnáší do situace nepřiměřenou nerovnováhu, se mohou týkat poměru mezi cenou a kvalitou za zboží či službu, proto je potřeba i v těchto případech, aby se spotřebitel svého práva dovolal. (Eliáš et al., 2012, s. 736; Česko, 2012, s. 1218)

Dodatečné finanční body smlouvy

Pokud spotřebitel využije při plnění smlouvy úvěr či půjčku od podnikatele určenou k splnění svého závazku, odstupuje v případě uplatnění práva odstoupení od smlouvy také od plnění zmíněné půjčky či úvěru, a to i v případě, že do daného procesu vstoupila třetí osoba. Ovšem smluvní strany mohou po vzájemné dohodě tento krok při sestavování smlouvy o půjčce vyloučit. (Česko, 2012, s. 1218)

Co se finanční otázky týče, nesmí podnikatel po spotřebiteli dále vymáhat finanční částky, které nesouvisí s plněním, ujednaným ve smlouvě. Tímto je podle zákona myšlena například nutnost sjednat pojistku určitého produktu. V případě, že spotřebitel nebyl upozorněn na tuto skutečnost a vše není zakotveno řádně ve smlouvě, je nárok na další finanční plnění pro podnikatele z právního hlediska naprosto bezvýznamný. (Eliáš et al., 2012, s. 738; Česko, 2012, s. 1218)

V případě, že spotřebitel využije své právo odstoupit od smlouvy a jedná po právu, nelze spotřebitele nijak postihnout. Lhůta pro odstoupení začíná běžet okamžikem, kdy spotřebitel odeslal tento krok podnikateli. Co se týče písemné formy, nový zákon již netrvá přímo na této náležitosti. Podle něj je potřeba zachovat pouze textovou formu, a to takovým způsobem, aby data takto poskytnutá bylo možno zobrazit a uchovat do budoucna. (Eliáš et al., 2012, s. 739; Česko, 2012, s. 1218)

2 KOUPEŘ

V komentáři k dříve platné úpravě občanského zákoníku je velmi přehledně a zajímavě definován rozdíl mezi **kupní**, směnnou a darovací smlouvou. Rozlišovacím znakem jsou pojmy **předmět koupě** a **kupní cena**. V případě, že je za předmět smlouvy placena kupní cena v penězích, jedná se o smlouvu kupní, pokud má plnění jinou formu, jedná se o smlouvu směnnou. V poslední situaci, která může v praxi nastat, je moment, kdy kupní cena není vůbec sjednána, v tomto případě se jedná o smlouvu darovací. Co lze označit za zajímavé, je označení kupních smluv, jak je označuje ve své knize dr. Bejček (1998, s. 257), za smlouvy tržové. Podle něj představuje kupní smlouva základní právní operaci provedenou na trhu. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 604)

Podle obchodního zákoníku šlo dříve uzavřít kupní smlouvu i bez stanovení ceny v případě, že obě smluvní strany tak souhlasily na základě dobrovolné vůle. Pokud tento případ nastal, byl kupující povinen zaplatit částku na základě požadavku prodávajícího, maximálně však do ceny, která byla obvyklá při uzavření smlouvy u podobného nebo srovnatelného zboží. (Padrnos, 2007, s. 138)

Dříve byla kupní smlouva typicky upravována také v občanském zákoníku, kde byla uvedena obecná ustanovení a také speciální, která se týkají prodeje zboží v obchodě. Nesmí být opomenuta ani úprava obsažená v zákoně o ochraně spotřebitele, která udává povinnosti prodávající straně. Především je prodávající povinen prodávat zboží v odpovídající jakosti, ve správném množství a v souladu s cenovými předpisy. (Česko, 1992, s. 3811)

Všechny zmíněné oblasti se NOZ snaží propojit, což bylo nutné jednak kvůli častým novelizacím a neaktuálním úpravám občanského a obchodního zákoníku, ale také z důvodu lepšího propojení se zákonem o ochraně spotřebitele

2.1 Obecná úprava závazkového vztahu

Nejprve je potřeba upozornit na odlišné dělení kupní smlouvy podle nového občanského zákoníku. Zatímco dřívější právní úpravy rozdělovaly kupní smlouvy na ty obchodního a neobchodního charakteru, nově již je zákon takto nedělí. Rozdělení je zaměřeno na movitou podstatu věci, jedná se tedy o dělení na koupi movitých a nemovitých věcí. Dříve v případě, že předmětem smlouvy byla věc nemovitého charakteru, bývala smlouva ujednána pouze v režimu občanského zákoníku. U movitých věcí se smělo postupovat jak podle pravidel občanského tak i obchodního zákoníku. (Švestka et al., 2008, s. 319-344)

Podle JUDr. Ondřeje (2013, s. 23) se tak podařilo překonat určitou schizofrenii, která v sestavování kupních smluv existovala.

Z obecného hlediska je potřeba zmínit následujících pár bodů, které jsou důležité pro praxi.

Podstata kupního vztahu

Základní podstatu vztahu nejlépe zachycuje §2079, kdy se dle něj kupující zavazuje předat prodávajícímu předmět koupě tak, aby na něj mohlo přejít vlastnické právo. Podle zmíněného paragrafu se dále kupující zavazuje zboží převzít a zaplatit za něj odpovídající cenu. Zde nový občanský zákoník vychází ze své starší úpravy, ve které je kupní smlouva definována totožně. (Bělohávek, 2012, s. 569)

Magistr Hulva (2004, s. 241) ve své publikaci upozorňuje na to, že ve starší úpravě bylo také dodáno, že si prodávající si musí převzít kupní cenu.

Co se týče vedlejších nákladů, vzniklých v souvislosti odevzdáním předmětu kupujícímu, je tuto částku povinen hradit sám prodávající na svůj účet. V komentáři k dříve účinnému občanskému zákoníku, který v těchto bodech nachází soulad s NOZ, jsou uvedeny náklady související především s měřením, vážením a balením. Naopak smluvně ujednané náklady, související s převzetím věci, které musel kupující vynaložit, je povinen také sám kupující uhradit. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 610)

Důležitý poznatek pro diplomovou práci plyne také z §2084. Tento uzákoňuje, že prodávající musí kupujícího upozornit na **vady**, o nichž v momentě prodeje věděl. (Česko, 2012, s. 1247)

2.1.1 Práva a povinnosti prodávajícího

Důležité je poznamenat, že i přesto, že název tohoto vychází z dřívější právní úpravy, připouje nový občanský zákoník k povinnostem prodávajícího i jeho některá práva, čímž poukazuje na jejich blízkou provázanost. Název oddílu nové právní úpravy nalézá inspiraci v dřívějším obchodním zákoníku, ovšem s některými celistvými úpravami, spočívajícími v potřebě přesněji definovat právě práva subjektů daného závazkového právního vztahu.

Podstatná věc, která již byla zmíněna výše, plyne z logické podstaty, a sice udává povinnost prodávajícího odevzdat věc kupujícímu spolu se všemi částmi i doklady, které s věcí souvisí, tak jak bylo uvedeno v kupní smlouvě. V tomto se NOZ zcela shoduje s dřívějším obchodní úpravou. Doktor Bejček (1998, s. 273) ve své knize zmiňuje ještě povinnost dodání dalších dokladů s ohledem na jejich obvyklost pro různé nastalé situace, například

atesty anebo certifikáty zaručující jakost. (Faldyna et al., 2010, s. 792; Bělohávek et al., 2012, s. 574)

Pokud prodávající odesílá zboží spotřebiteli přes dopravce, nastávají účinky odevzdání předmětu kupní smlouvy v momentě, kdy prodejce informuje druhou stranu, že zboží odeslal, popřípadě dopravci řádně označil zásilku pro daného kupujícího. V jiných případech nastává okamžik odevzdání až v momentě, kdy je spotřebiteli zboží předáno dopravcem. (Bělohávek et al., 2012, s. 572; Česko, 2012, s. 1247)

V dřívější úpravě občanského zákoníku bylo podobné ustanovení a to sice že: „ věc byla předána v okamžiku, kdy prodejce předal zboží k přepravě, pokud nebylo ve smlouvě stanoveno jinak. ” (Švestka et al., 2008, s. 335)

Dodání nadměrného množství zboží

Spíše zajímavostí z této oblasti je ustanovení, které tvrdí, že pokud kupující straně odeslal prodávající větší množství, než bylo sjednáno, vztahuje se kupní smlouva i na přebytečné množství. Zmíněná skutečnost by neplatila pouze v případě, pokud by osoba spotřebitele nadměrné množství odmítla, což podle starší úpravy bylo řazeno pod úpravu práv spotřebitele. Při nahlédnutí do komentáře k obchodnímu zákonu, lze zjistit, že formulace je podobná, ale je třeba doplnit, že k tomu aby se spotřebitel stal majitelem nadměrného množství, musí tuto skutečnost přijmout. (Štenglová et al., 2010, s. 1099; Bělohávek et al., 2012, s. 583)

NOZ staví spotřebitele do situace, kdy jedinec musí nadměrné množství aktivně odmítnout v případě, že o něj nemá zájem. Doktor Tomsa (2010, s. 797) v knize, týkající se obchodního práva zmiňuje možnost prodávajícího dodávat zboží s určitou tolerancí, pokud tak bylo ovšem ujednáno ve smlouvě. Autor také upozorňuje, že v případě, že by bylo dodáno naopak zboží méně, než je sjednáno, jedná se o částečné nesplnění smlouvy či o přípustnou dílčí dodávku, v případě že bylo sjednáno dílčí zásobování. (Pospíšilová a Pospíšil, 2005)

V závěru tohoto oddílu je nutno dodat, že prodávající má povinnosti odevzdat předmět ujednaný v kupní smlouvě v **jakosti** a **provedení**, která byla ujednána ve smlouvě. Pokud si ve smlouvě smluvní strany zmíněnou část neujednaly, je považováno za odpovídající jakost a provedení úroveň, která je běžná pro daný předmět kupní smlouvy. Podle magistra Hulvy (2006, s. 139) v případě, že se jakost zboží neshoduje s jakostí, kterou si smluvní strany ujednaly, má spotřebitel právo **odstoupit od smlouvy**. (Eliáš et al., 2012, s. 814)

2.1.2 Práva a povinnosti kupujícího

Základními povinnostmi kupujícího je **zaplatit kupní cenu**, která byla ve smlouvě mezi ním a prodávajícím ujednána a sjednané zboží **převzít**. Zde dochází ke shodě nového občanského a obchodního zákona. Autoři komentáře k obchodnímu zákoníku dodávají, že ze zákona také plyne povinnost spolupůsobení s cílem splnit smlouvu, pokud to povaha věci nebo samotné smlouvy vyžaduje. Autoři dále poukazují například na povinnost určit některé podrobnosti, které budou s předáním popř. dovozem zboží souviset. (Padmos, 2007, s. 138; Štenglová et al., 2010, s. 1104)

Na nesoulad mezi právy a povinnostmi prodávajícího, či přesněji na zbytečné formulace, které byly zmíněny výše, upozorňují i autoři komentáře obchodního zákoníku, kdy dle nich existuje oddíl se základními právy prodávajícího, které se neliší od povinností kupujícího. (Štenglová et al., 2010, s. 1104; Faldyna et al., 2010, s. 792)

Doplňující práva a povinnosti stran

Dále je potřeba detailněji rozebrat specifické situace, které úvodní ustanovení více rozšiřují. Především to, že kupující nemusí zaplatit sjednanou cenu, pokud si nemůže zboží **prohlédnout**. Uvedené ustanovení se nachází jak v NOZ, tak v knize magistra Hulvy (2006, s. 139), který odkazuje na starší občanskoprávní úpravu občanského zákoníku. (Bělohlávek et al., 2012, s. 573)

Za nepřilíš povedený je možno označit dovětek, který se v zákoně objevuje a který uvádí, že strany mohou prohlídku věci před jejím zaplacením smluvně vyloučit, což lze v praxi považovat za zmanipulovatelné.

V praxi se často objevuje situace, týkající se momentu, kdy se kupující ocitne v prodlení se splacením sjednané ceny ve stanoveném termínu. Na základě této skutečnosti může daný předmět zadržet prodejce na takovou dobu, dokud mu protistrana nezaplatí smluvní cenu spolu s náklady, které mu mohou uchováním či skladováním předmětu vzniknout. (Eliáš et al., 2012, s. 819)

2.2 Obecná úprava práva z vad

Pokud podle NOZ vznikne mezi smluvními stranami vztah, pramenící z uzavření kupní smlouvy, je dlužník, pro případ diplomové práce prodávající povinen plnit věřiteli to, co bylo ve smlouvě ujednáno a bez vad. Důležitý je důraz na slovní spojení plnit **bez vad**.

Pokud lze plnění označit jako vadné, **vznikají věřiteli práva z vadného plnění.** (Eliáš et al., 2012, s. 768)

Nový občanský zákon tedy za vadné označuje plnění, především tehdy, pokud dlužník poskytl předmět smlouvy, který nemá slíbené vlastnosti, popřípadě pokud neupozorní na vady, které předmět má, a neměly by se na něm vyskytovat. Případně za vadné lze označit i splnění, kdy dlužník klamavě označil předmět sloužící k určitému užívání. (Bělohlávek et al., 2012, s. 578; Česko, 2012, s. 1231)

Za zajímavou situaci lze označit moment, který nastane v případě, že je vada zřejmá již v době, kdy je smlouva uzavírána. V uvedeném případě se staví zákon na stranu dlužníka. Tudíž pokud osoba kupujícího přebírá zboží, které má evidentní vadu a prodávající ji neujistil, že věc vadu nemá, u soudu toto pak bude použito jako polehčující okolnost pro stranu dlužníka (prodávajícího). Tato myšlenka vychází z dříve platné obchodní úpravy, která tyto vady označovala pojmem *známé*. (Eliáš et al., 2012, s. 768; Štenglová, 2010, s. 1085)

Pokud prodávající strana převzala **záruku za jakost**, zaručuje se kupujícímu, že předmět smlouvy bude po určitou dobu způsobilý k užívání a zachová si ujednané vlastnosti. Pokud není záruka ujednána přímo ve smlouvě, může být označena v záručním listu popřípadě na obalu konkrétního zboží. (Česko, 2012, s. 1231)

Záruční list by měl obsahovat rozsah poskytnuté záruky, podmínky, dobu platnosti a způsob, jakým lze reklamaci uplatnit. V každém případě záruční list nesmí žádným způsobem omezovat práva kupujících. (Pelikán a Bohůnková, 2005, s. 34)

Doba pro uplatnění reklamace

V případě, že jako nabyvatel bude označen kupující, vzniká této osobě právo vytknout vadné plnění u soudu, pokud předtím řádně informoval prodejce. Lhůta, kdy tak kupující může učinit je ze zákona 6 měsíců. Pokud je vada krytá v záručním listu, lze vytknout vadné plnění v době uvedené v záručním listu, označované jako **záruční doba**. Pokud kupující neupozorní na vadu včas a prodávající namítne, že tak kupující osoba neučinila, právo se staví v tomto ohledu na stranu prodávajícího. (Eliáš et al., 2012, s. 768; Česko, 2012, s. 1232)

Doba se nezkracuje, pokud námitka vadného plnění byla opodstatněná a v důsledku toho v inkriminované době nemohl kupující předmět kupní smlouvy užívat. (Bělohlávek et al., 2012, s. 527; Česko, 2012, s. 1232)

Vada odstranitelná a neodstranitelná

V praxi se vyskytují dva případy. U předmětu kupní smlouvy se může vyskytnout **vada odstranitelná**. Nastane-li tato situace, má kupující právo na opravu, případně na odpovídající slevu z ceny zboží. Starší úprava občanského předpisu definuje postup trošku rozdílně, a to tak, že v případě vady odstranitelné, má kupující právo na bezplatné odstranění vady, popřípadě na výměnu věci. Pokud není ani jedna z těchto možností možná, má spotřebitel právo volby mezi vrácením peněz, tím pádem odstoupením od smlouvy a slevou z kupní ceny. (Eliáš et al., 2012, s. 769; Pospíšilová a Pospíšil, 2005, s. 127)

Vyskytne-li se **vada neodstranitelná** a předmět kupní smlouvy nelze dále užívat, má kupující nárok na zrušení kupní smlouvy, nebo právo na poskytnutí přiměřené slevy z ceny zboží. Mgr. Hulva (2006, s. 139) ve své knize upozorňuje, že dřívější právní úprava rozdělovala neodstranitelné vady ještě na vady, které brání užívání věci, a které užívání věci nebrání. Liší se pouze tím, že v případě vady neodstranitelné, která nebrání užívání, má spotřebitel kromě nároku na výměnu věci, případě odstoupení od smlouvy, ještě nárok na slevu z kupní ceny (Bělohlávek et al., 2012, s. 527; Česko, 2012, s. 1232)

Starší úprava občanského zákoníku se zabývala vadami spíše z podstaty jejich opravitelnosti či neopravitelnosti, což plyne z komentáře k uvedené legislativě. V případě, že se jedná o vadu, kterou lze odstranit opravou, má kupující právo na její bezplatné odstranění. Není-li to neúměrné, má kupující právo na výměnu za nové zboží. Pokud nejsou tyto postupy možné, má strana právo na slevu z kupní ceny nebo na odstoupení od smlouvy. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 628; Hulva, 2004, s. 256)

V situaci, kdy se vada nedá opravit, má kupující, pokud nepožádá o nový kus, právo na odstoupení od smlouvy, případně na odpovídající slevu z ceny věci. (Švestka et al., 2008, s. 371-400)

2.2.1 Druhy vad

Nejdříve je potřeba upozornit na to, že je nahrazen dříve užívaný pojem v občanském zákoníku jako **shoda s kupní smlouvou**. Zde byl pojem klasifikován jako situace, kdy prodávající strana ručí, že předmět smlouvy je v okamžiku převzetí ve shodě s kupní smlouvou. Dále je pod toto ustanovení možno zahrnout ujednání, že věc má vlastnosti a jakost stanovené prodejcem ve smlouvě. Pokud by tomu tak nebylo, vychází se z vlastností

a jakosti, které jsou obvyklé pro tento předmět smlouvy. (Balák, Korecká a Vojtek, 2006, s. 625)

Vady faktické a právní

NOZ definuje vadnou věc jako předmět plnění, který nedosáhne vlastností, které si ujednali kupující a prodávající ve smlouvě. Lze rovněž říci, že i chyba v dokladech je podle nového zákoníku brána jako vada. Již neplatný občanskoprávní předpis se zabýval tímto druhem vad podrobněji a označoval je jako vady **právní**. Ostatní vady klasifikoval jako vady **faktické**. Podle JUDr. Houdka (2007, s. 16) si lze pod těmito vadami představit nedostatky ve vlastnostech věci, které mají fyzickou povahu a danou věc znehodnocují. Stejná úprava byla obsažena i v obchodním kodexu. Doktor Tomsa (2010, s. 809) tak ve svém komentáři obchodního práva rozděluje vady na faktické, které souvisí s nesprávným dodáním množství, jakosti, případně dodáním jiného zboží, či s objevující se chybou v dokladech. Autor upozorňuje také na skutečnost, že pokud není zboží dodáno ve správném množství, nemusí se hned jednat o vadu. Tímto je myšleno dodávání po částech. Pokud bude vycházeno z myšlenek doktora Bejčka (1998, s. 215) lze rozdělit vady podle základního ukazatele na kvantitativní (množstevní) a kvalitativní (jakosti). (Štenglová, 2010, s. 1083)

Nový občanský zákoník se dívá na vady z odlišného pohledu a sice tak, že dělí vady podle toho, zda jsou **zřejmé**, případně zda došlo **k podstatnému porušení smlouvy** či nikoliv.

Situace, kdy nevzniká nárok z vadného plnění

Pokud kupující bude předmět užívat řádně a projeví se u něj se vada, má nárok z vadného plnění. K tomu nedojde, pokud prodávající prokáže, že kupujícího na zmíněný nevhodný způsob užívání upozorňoval s tím, že může dojít k poškození předmětu kupní smlouvy a kupující přesto takto jednal. (Eliáš et al., 2012, s. 815)

Za důležitější ovšem v novém občanském zákoníku lze označit ustanovení, které tvrdí, že kupující nemá z vadného plnění nárok v případě, že při koupi věděl o vadě nebo se předpokládá, že ji musel poznat. Uvedená skutečnost by neplatila pouze v případě, že by i přesto prodávající utvrzoval druhou stranu v tom, že předmět smlouvy je v pořádku. (Česko, 2012, s. 1249)

To potvrzuje ve své knize také JUDr. Houdek (2007, s. 18), který se odkazuje na dříve platné vydání občanského zákoníku a tvrdí, že věc nelze reklamovat, pokud se jedná o vady zjevné. Autor přitom upozorňuje, že v zákoně již není dále rozepsáno, co přesně pod

pojem zařadit, a že jeho vymezení bude záležet až na soudní praxi. I přesto však definuje vady jako: „ *Vady, kterých si spotřebitel měl snadno všimnout při převzetí, aniž by disponoval zvláštními znalostmi či byla provedena speciální prohlídka.* ”

2.2.2 Podstatné porušení smlouvy

V této části nového kodexu vyplývá terminologie i význam z hlavního obchodního předpisu. Pokud je plnění vadné a je **podstatným porušením smlouvy**, má kupující strana

- a) nárok na dodání nové věci, která bude bez vady a bude splňovat ujednání v kupní smlouvě, popřípadě na dodání části, která chyběla
- b) nárok na opravu prokázané vady u předmětu
- c) nárok na slevu, která bude přiměřená k ceně a situaci, ke které došlo, nebo může **odstoupit od smlouvy**. (Eliáš et al., 2012, s. 816; Česko, 2012, s. 1249)

Kupující strana musí oznámit včas, jaký způsob řešení vadného plnění si vybrala. Ten je neměnný bez souhlasu prodávajícího, pouze v případě, že by se kupující rozhodl pro opravu vadné věci, a věc se ukázala jako neopravitelná, smí kupující zvolit jinou možnost z výše uvedených. (Bělohlávek et al., 2012, s. 580; Česko, 2012, s. 1249)

Pokud vlastník věci neoznámí způsob, pro který se rozhodl, prodejci včas, postupuje se, jakoby se jednalo o nepodstatné porušení smlouvy. Obchodní zákoník ještě dodával, že v případě, že tak bylo ujednáno ve smlouvě, má kupující nárok na náhradu škody, případně na smluvní pokutu. Autoři komentáře upozorňují, že se jedná pouze o škodu, která vznikla z důvodu vady a není jinak krytá úrokem z prodlení nebo smluvní pokutou. Stejně tak občanský zákoník ustanovoval, že nárok vzniklý ze souvislosti se škodou nevylučuje právo z vadného plnění. (Faldyna et al., 2010, s. 814; Pospíšilová a Pospíšil, 2005, s. 127)

2.2.3 Nepodstatné porušení smlouvy

NOZ se opět opírá v těchto bodech o ustanovení obchodního zákona. Pokud nastane případ nepodstatného porušení uzavřené smlouvy, má osoba, která zboží zakoupila, právo na odstranění vady, případně na přiměřenou slevu z kupní ceny. (Eliáš et al., 2012, s. 816)

Doktor Tomsa (2010, s. 817) v komentáři k obchodnímu kodexu vysvětluje slevu z kupní ceny jako rozdíl mezi hodnotou, kterou mělo zboží bez vad a hodnotou, kterou mělo dodané zboží s vadami, v době, kdy kupující přichází s nárokem na uplatnění práv z odpovědnosti za vady. Dokud kupující neodstoupí od smlouvy nebo neuplatní své právo

na slevu, může prodejce dodat část, která případně chyběla nebo odstranit právní vadu. Pokud se prodávající rozhodne pro odstranění jiných typů vad, a to formou opravy nebo vydáním nového kusu, musí být tento krok výhodný z hlediska nákladů pro stranu kupující. (Bělohávek et al., 2012, s. 527)

2.2.4 Společná ustanovení

V případě, že prodávající dodá kupujícímu novou věc jako formu náhrady za vadné plnění, je kupující strana povinna na své náklady dodat prodejci původní věc. Kupující tak musí dodat zboží v takovém stavu, v jakém jej obdržel, výjimkou je případ, kdy věc používal, aniž by o vadě věděl, případně nastala změna stavu v důsledku prohlídky určené k odhalení vady. (Eliáš et al., 2012, s. 816; Česko, 2012, s. 1249)

Zásadní je skutečnost, kdy kupující strana objeví vadu nebo se předpokládá, že ji musela při běžném užívání a prohlídce objevit, a včas ji neoznámí. Soud tak potom v řízení nepřízná kupujícímu práva z vadného plnění. Totéž platí v případě vady zřejmé, zde je však lhůta pro oznámení na nejpozději dvou let od převzetí věci. Důležité je ovšem poznamenat, že soud bude takto postupovat pouze v případě, kdy prodávající strana neupozorní na opožděné vytknutí vady kupujícím. (Pospíšilová a Pospíšil, 2005, s. 127; Česko, 2012, s. 1250)

Změna terminologie ve vadách

Na závěr je potřeba uvést, že dochází ke změně terminologie v porovnání se staršími právními úpravami. Vady **skryté** jsou označovány jako **nezřejmé**, **zjevné** vady jako **zřejmé**. Doktor Ondřej (2013, s. 24) označuje změnu za křečovitou a zbytečnou a nepochopitelným se mu jeví, proč nový soukromoprávní kodex použil jiných pojmů, když i obchodní zákoník pojednává o vadách **známých**, tedy vadách o, kterých kupující věděl nebo musel vědět. (Pospíšilová a Pospíšil, 2005, s. 127)

2.3 Práva z vad při prodeji zboží v obchodě

Práva z vad při prodeji zboží v obchodě v novém zákoníku vychází z formulace v dřívější úpravě občanského zákoníku. JUDr. Houdek (2007, s. 19) považuje tuto úpravu za přísnější pro prodávající stranu a obhajuje její zavedení do praxe s ohledem na speciální postavení spotřebitele, který vystupuje v roli kupujícího a na limitované postavení podnikatele (prodávajícího) v rámci jeho podnikatelské činnosti.

Doktorka Tomančáková (2008, s. 29) ve své knize upozorňuje na skutečnost, že zvláštní ustanovení o prodeji zboží v obchodě se použijí nejen v případech prodeje přímo v kamenném obchodě. Podle těchto zvláštních ustanovení bude postupováno i v případě, že došlo k uzavření smluv v provozovně či mimo ni

Lze se domnívat, že právě díky těmto ustanovením je lépe chráněn například kupující, který využívá ke svému nákupu formu internetového obchodu.

2.3.1 Úprava dle §2165 an. nového občanského zákoníku

Uvedená část zákona byla vybrána s ohledem na její návaznost na úpravu procesu reklamace, na který se zaměřuje i praktická stránka kvalifikační práce. Pojednává se zde o právech z vad, které se vyskytnou při **prodeji zboží v obchodě**.

V případě že kupující nakupuje spotřební zboží, do kterého lze také zahrnout pro potřeby své práce spotřební elektroniku, bílou techniku a jiné, naskytuje se mu možnost uplatnit **právo z vady**, která se **vyskytne** u tohoto zboží v době do **dvou let od** doby, kdy zboží převzal. (Bělohlávek et al., 2012, s. 593)

Magistr Hulva (2006, s. 145) ve své knize upozorňuje na změnu terminologie. **Odpovědnost za vady**, upravená v novém zákoníku, je v podstatě analogií k termínu **shoda s kupní smlouvou**, který je upraven ve starém občanském zákoníku. Terminologie uvedená v NOZ se shoduje s tou, která je popsána v dříve platném obchodním zákoníku. Formulace je v podstatě obdobná. Lze se dočíst, že odpovědnost za vady se vztahuje na vady, které má zboží v okamžiku předání, i když se vada stane zjevnou až později. Dále jde o to, že prodávající nese odpovědnost za vady, které jsou způsobené porušením jeho povinností, i po době, kdy došlo k předání zboží. (Štenglová et al., 2010, s. 1086)

Naproti tomu **záruční odpovědnost** upravená ve staré úpravě občanského zákoníku je rozdělená na **zákonnou záruku (záruční doba)**, činící 24 měsíců a **dobrovolné prohlášení prodejce či dohodu obou stran účastníků smlouvy**, garantující delší záruční dobu. Pojem související s dobrovolným prohlášením prodejce nebo dohodou stran je analogicky propojen s NOZ a pojmem **záruka za jakost**, i když definování pojmů je zcela jiné. K pojmu **smluvní záruka**, který skrývá právě prodloužení zákonné záruky, se vyjadřuje ve své knize také JUDr. Houdek (2007, s. 33), který tvrdí, že rozsah zákonné záruky lze prodloužit buďto prodloužením záruční doby nebo rozšířením práv kupujícího. (Balák, Korec-
ká a Vojtek, 2006, s. 627; Švestka et al., 2008, s. 371-400)

Nejasnosti díky nové formulaci

Slovo „vyskytne“, které nahrazuje v původní verzi slovo „projeví“, zapříčiňuje největší spekulace, které se nově týkají oblasti reklamací.

Nový občanský zákoník v otázce reklamací rozděluje právníky v České republice podle různosti jejich názorů na tuto problematiku. Jedna skupina tvrdí, že spotřebitel, který nemůže dokázat, že vada na věci vznikla v prvních šesti měsících od prodeje (odkazují na §2161), nemá nárok na úspěšnou reklamaci. Tedy, že nový občanský zákoník již striktně negarantuje spotřebiteli záruku na zboží v délce dvou let.

Druhá skupina právníků ovšem tvrdí, že spotřebitel o dvou letou záruku nepřichází. Právníci podporující tento názor argumentují právě §2165, který pojednává o právech z vad uplatnitelných v délce 24 měsíců a spolu s ustanovením, které NOZ stanovuje v jiném bodě, a které stanovuje, že záruka se nevztahuje na vady vzniklé běžným užíváním. Právníci argumentují tím, že právo z vadného plnění se nemůže týkat pouze vad existujících při převzetí (protože nová věc nemůže být opotřebena používáním).

(Dlouhá, 2013; Morávek, 2013)

Jasno do této situace nevneslo ani ministerstvo spravedlnosti, které tvrdí, že podle NOZ, prodávající zodpovídá spotřebiteli za vady v době 24 měsíců od prodeje, na druhou stranu ovšem dodalo, že se musí jednat o vady, které zboží mělo již v době prodeje. (Bělohávek et al., 2012, s. 593)

Do budoucna jistě také velmi spekulativní oblastí bude další ustanovení zákona o prodeji zboží. Objevuje se zde poznatek tvrdící, že pokud je na prodávaném zboží, na jeho obalu nebo připojeném návodu uvedena doba, po kterou lze zboží používat, řeší se tyto situace podle ustanovení o záruce na jakost, která je řešena v dalším oddílu. Lze říci, že ačkoliv nový občanský přináší spoustu pozitivních změn, do této oblasti úpravy vnáší zbytečné zmatky. (Eliáš et al., 2012, s. 827)

Jak zmírnit následné komplikace, které mohou nastat, je uvedeno v §2166, který dává kupujícímu právo požádat prodávajícího, aby písemnou formou uvedl, v jakém rozsahu a po jakou dobu bude mít povinnosti plynoucí z vadného plnění. (Česko, 2012, s. 1255)

Speciální případy, kdy §2165 nelze použít

Existují ovšem případy, kdy se §2165 nepoužije. Pro účely práce budou nastíněny dvě situace. První je velmi jednoduchá. Odkazuje na situaci, kdy zboží bylo z důvodu vady zlevněno a na toto bylo předem upozorněno. Podobné pravidlo platí u věci již dříve používané. (Česko, 2012, s. 1255)

Druhá situace do reklamační oblasti vnáší zmatek, o kterém bylo psáno výše. Ustanovení se nepoužije v případě opotřebení věci, způsobené jejím obvyklým užíváním. Lze se domnívat, že této situace mohou využívat například výrobci obuvi. (Eliáš et al., 2012, s. 828)

Doplnění k §2165

Je potřeba také zdůraznit, že uvedený paragraf se nedotýká podnikatele, který by zboží v obchodě kupoval s cílem užívat jej v souvislosti se svou vlastní podnikatelskou aktivitou.

Dále je třeba zmínit, že dobu pro uplatnění práv z vadného plnění nelze zkracovat i kdyby se na tom obě strany dohodly, jedinou výjimku lze nalézt u zboží, které již bylo prodáno jako použité. Zde dovoluje zákon zkrátit dobu až na polovinu zákonné doby. Dochází ke shodě se starší právní úpravou občanského zákoníku obsažené v §619. Prodávající nemá odpovědnost za vady, které odpovídají míře opotřebení, kterou měla věc při předání zboží kupující straně. (Švestka et al., 2008, s. 371)

2.4 Záruka za jakost

Nový zákoník zavádí počátkem letošního roku pojem záruka za jakost. Podle doktora Ondřeje (2013, s. 24) lze říci, že tento pojem nahrazuje dříve užívané označení občanského zákoníku **záruční odpovědnost za vady**. Záruka za jakost rozhodně nemůže vylučovat zákonnou úpravu práv z vad věci, nejlépe lze tento poznatek ukázat na skrytých vadách.

Zárukou za jakost se prodejce zavazuje, že věc bude po určitou dobu schopna plnit svůj účel, či si zachová vlastnosti, které jsou pro tento předmět smlouvy obvyklé. Důležité je upozornit, že zárukou za jakost se také rozumí doba použitelnosti či samotná záruční doba uvedená na obale produktu. Pokud prodejce využívá k propagaci reklamu, údaje, které zde o záruční době, době použitelnosti propaguje, jsou právně též závazné. Definice záruky za jakost vychází z obchodního zákoníku, který uvádí stejnou terminologii se stejným významem. (Štenglová et al., 2010, s. 1089; Bělohávek et al., 2012, s. 526)

Záruční doba

Záruční doba začíná běžet od doby, kdy prodejce odevzdal věc za úplatu kupujícímu. V případě, že smlouva uzavřená mezi prodávajícím a kupujícím obsahuje sjednanou záruční dobu, která se liší, například od doby uvedené na obale, platí doba, která byla ujednána. (Bělohlávek et al., 2012, s. 526)

2.4.1 Jakost při převzetí

Do oblasti řešící záruku za jakost je nutno zahrnout také pojem, který se v oblasti jakosti objevuje v situaci, kdy dochází k převzetí zboží, které bylo ujednáno ve smlouvě mezi kupujícím a prodávajícím.

Při převzetí předmětu kupujícím ručí prodávající za to, že věc je bez vad. Především prodávající garantuje, že prodávaná věc má vlastnosti, které byly ujednány ve smlouvě nebo které prodejce propagoval, popřípadě vlastnosti, které lze s ohledem na povahu zboží očekávat. Dále prodejce zaručuje, že zboží, které si kupující u něj zakoupil, bude sloužit k účelu, který byl sjednán ve smlouvě nebo k účelu, ke kterému se předměty stejného charakteru používají. (Eliáš et al., 2012, s. 826)

Zákon stanovuje, pokud je to ovšem v praxi možné, že musí prodávající věc před předáním kupujícímu ukázat, překontrolovat a předvést funkce, které garantuje. Stejná pravidla platila v obchodním zákoníku. Pelikán a Bohůnková (2005, s. 23) ve své knize upozorňují na fakt, že tato oblast byla řešena také v již neúčinné verzi občanského zákoníku, kde ale překontrolování a předvedení výrobku doplňovalo informační povinnost a díky tomu tak mohl spotřebitel odhalit vady a smlouvu neuzavřít.

Doktor Tomsa (2010, s. 811) upozorňuje, že pokud kupující nevyužije své právo na prohlídku, může to mít nepříznivé důsledky při uplatňování práv z odpovědnosti za vady. Na tuto myšlenku navazuje ve své knize doktor Bejček (1998, s. 293), který uvádí, že jedná-li se o vady zjevné a kupující měl povinně provést prohlídku, a ani přes ni vady neobjevil, i když se dalo předpokládat, že vady vidět měl, začíná běžet lhůta pro uplatnění reklamace právě od okamžiku, kdy mělo dojít k zjištění nedostatků. Je nutno dodat, že se celkově právo kupujícího v tomto případě oslabuje.

Obchodní zákoník stanovuje: „*Jestliže kupující zboží neprohlédne nebo nenařídí jeho prohlédnutí, může uplatnit nároky z vad zjistitelných při této prohlídce, jen když prokáže, že*

tyto vady mělo zboží již v době přechodu nebezpečí škody na zboží. ” (Česko, 1991, s. 2524)

Ve výše zmíněném je vycházeno taktéž z novelizace zákona o ochraně spotřebitele, která tvrdí, že pokud to povahu výrobku umožňuje, musí být na žádost spotřebitele výrobek předveden. (Česko, 1992, s. 3813)

V této kapitole je rozhodující ustanovení, které říká, **že pokud se projeví vada v průběhu prvních šesti měsíců**, má se za to, že věc byla **vadná již při samotném převzetí** kupujícími. Toto úzce souvisí s body, které jsou v teoretické části zpracovávány, a sice s oblastí záruční doby a záruky za jakost. Zmíněné ustanovení se dá označit za shodné s dřívější právní úpravou občanského zákoníku, který v §616 mluví o rozporu s kupní smlouvou, který se projeví do 6 měsíců. Pokud se tomu tak stane, jedná se o rozpor, který existoval již v době převzetí zboží. (Česko, 2012, s. 1232; Švestka et al., 2008, s. 365)

2.4.2 Problém doživotní záruky

Běžně se v praxi spotřebitel může setkat se situací, kdy mu prodávající nabízí na koupené zboží **doživotní záruku**. Důležité je ovšem zmínit, že uvedený pojem nemá v dřívější právní úpravě, ani v NOZ právní základ. Na tuto skutečnost upozorňuje také Zatloukalová (2012, s. 18) ve své práci. Pod tímto označením si lze představit situaci, kdy se záruka vztahuje buďto na osobu, která zboží zakoupila, popřípadě na samotnou věc, která je předmětem smlouvy.

JUDr. Houdek (2007, s. 33) upozorňuje v tomto ohledu na nebezpečí, které může nastat. Například může vyvstat otázka v případě, že se pojem bude vztahovat na osobu kupujícího, a to: Jak bude situace řešena, pokud první kupující své zboží prodá dál? Případně dále, co se stane, pokud kupující zemře dříve, než uplyne zákonná lhůta pro reklamaci? Autor ovšem upozorňuje, že pokud pojem i přes jeho nejednoznačnost prodejce použije, například při propagaci, zavazuje se jej splnit. Doktor Houdek doporučuje prodávajícímu objasnit tento pojem v záručním listu, který musí dle zákona vystavit, pokud o něj kupující požádá.

3 REKLAMACE

Před účinností nového občanského zákoníku, docházelo často k chaotickým situacím, kdy v případě vzniku práva na reklamaci existovaly různé právní předpisy, které tuto problematiku upravovaly.

Přehledně rozdělil tuto problematiku ve svém pojednání JUDr. Houdek (2007, s. 14). Za základ dřívějších právních předpisů považuje občanský a obchodník zákoník. Hlavní občanskoprávní předpis zahrnoval obecnou úpravu odpovědnosti za vady, které se mohou vyskytnout v souvislosti s ujednanými občanskoprávními vztahy, a speciálně řešil oblast prodeje zboží v obchodě. V obchodním zákoníku lze nalézt úpravu odpovědnosti za vady, avšak ta se uplatnila jen v případě, kdy smlouvy uzavírali na obou stranách stojící podnikatelé. Nový předpis **slučuje** obě tyto právní úpravy.

3.1 Průběh reklamačního řízení

Z důvodu vypracování nového klíčového soukromoprávního předpisu, musel být také nově aktualizován zákon o ochraně spotřebitele, a právě v něm se lze dočíst více o průběhu reklamačního řízení.

V této kapitole je přecházeno do samotné situace, ve které je vycházeno již z vadného plnění. NOZ uvádí, že kupující osoba uplatňuje svá práva přímo u prodávajícího. Pokud prodávající upozornil kupujícího na místo, kde bude zboží opravováno a to se nachází v místě příznivém pro kupujícího, proběhne oprava na tomto místě. Tento bod je zmíněn z důvodu jeho návaznosti na praktickou část diplomové práce. (Česko, 2012, s. 1256; Bělohlávek et al., 2012, s. 597)

S tímto výše uvedeným se naplno ztotožňuje zákon o ochraně spotřebitele, který taktéž tvrdí, že pokud podnikatel uvede jiné místo k opravě, než je místo prodejce, musí to být pro zákazníka výhodnější. Oba zákony se taktéž shodují, že práva z vadného plnění lze uplatnit v kterékoli provozovně prodejce, která má podobný nebo stejný charakter sortimentu jako v případě místa nákupu. (Tomančáková, 2008, s. 69)

Jestliže má prodávající sepsané smlouvy se smluvními servisy, v nichž dochází k opravě a řízení reklamačního procesu, musí být tyto servisy pro zákazníka z hlediska nákladů na dopravu výhodné a jejich seznam musí obdržet kupující při koupi samotného zboží. (Reklamace. cz, © 2007)

3.1.1 Reklamační řízení dle zákona o ochraně spotřebitele

Podle zákona o ochraně spotřebitele se v každém okamžiku, přesněji během celé pracovní doby, musí nacházet v provozovně pracovník, který je oprávněn vyřizovat reklamace. Za tuto osobu je považován buď samotný prodávající, nebo osoba, která byla tímto úkolem pověřena. (Česko, 1992, s. 3814)

Spotřebitel přichází do prodejny a kontaktuje osobu zodpovědnou za reklamace. Pověřená osoba rozhodne o reklamaci ihned, ve složitějších případech má podle zákona na rozhodnutí o reklamaci 3 dny. Zákon ovšem počítá s tím, že zboží může být odesláno na opravu, popřípadě byla zvolena možnost výměny nového kusu a také s potřebou vnést do procesu kvalifikovaný odhad či opravu. Z tohoto důvodu stanovuje konečnou lhůtu 30 dnů pro vyřízení reklamace, do níž je zahrnuta i případná oprava výrobku. Pakliže prodávající nestihne v tomto období reklamaci vyřídit, nastanou stejné důsledky jako v případě existence vady na věci, která je označena jako neopravitelná. Z této situace plynou také práva, která může spotřebitel následně uplatnit. (Hulva, 2006, s. 138; Mičienka, 2003, s. 162)

Svoboda (2014) ve svém článku upozorňuje na rozdíl mezi částečně neurčitým pojmem měsíc, který prodejci rádi v praxi uvádějí a třiceti kalendářními dny, tedy dobou nutnou pro vyřízení reklamace. Autor se dále zaměřuje na případ zakoupení zboží spotřebitelem v internetovém obchodě. Svoboda uvádí, že zde platí taktéž doba 30 dnů, která začíná běžet dnem, kdy bylo zboží doručeno prodejci do místa jím určeného na stránkách obchodu.

JUDr. Tomančáková (2008, s. 49) ve své knize, zabývající se ochranou spotřebitele, uvádí, že spotřebitel se může dohodnout s prodávajícím na prodloužení doby reklamačního řízení, ovšem jen za předpokladu, že tak učiní slabší strana z vlastní vůle bez jakéhokoliv donucení. Doktorka vycházela ze starší úpravy zákona o ochraně spotřebitele, ale ani v aktuální verzi zákona v tomto ohledu k žádné změně nedošlo.

Základní povinností prodejce je vydat spotřebiteli písemné potvrzení o tom, kdy zákazník uplatnil nárok z vadného plnění a dále pro jakou volbu řešení se spotřebitel rozhodl. (Česko, 1992, s. 3814)

Po skončení reklamačního řízení je povinen prodávající vydat spotřebiteli pro změnu rozhodnutí týkající se jeho uplatnění nároku z vadného plnění, dále uvést jakým způsobem byla případně reklamace vyřízena a k jakému datu. V případě zamítnutí reklamace je povinen prodávající spotřebiteli sdělit odůvodnění zamítnutí. (Česko, 1992, s. 3814; Mičienka, 2003, s. 161)

Reklamační řízení je ukončeno v okamžiku, kdy prodávající dostatečným způsobem o jeho skončení kupujícího informoval. Poté nastává také povinnost osobě, která zboží nakoupila a následně reklamovala. Tato je povinna, poté co je informována prodejcem, zboží vyzvednout. Pokud tak neudělá, může si prodávající strana načítovat skladné, tedy náklady, které jí mohou dodatečně vzniknout v souvislosti s držením výrobků. (Mazalová, 2014)

3.1.2 Doklady potřebné k reklamaci

V případě, že spotřebitel přichází do prodejny s vadným zbožím, je potřeba, aby určitým způsobem prokázal, že zboží bylo zakoupeno právě u daného prodejce. Ve společnosti existuje mylná informace, která je bohužel všeobecně rozšířena, že k reklamaci je třeba záručního listu. Není to pravda. Prokázat nákup zboží u daného prodejce je možno vícero způsoby, což potvrzuje i JUDr. Tomančáková (2008, s. 72) ve své knize.

Doktorka Tomančáková uvádí, že spotřebitel může reklamovat zboží i s paragonem, tedy dokladem o koupi. Podstatné je, že ze zákona přímo nevyplývá povinnost prodejce vystavit doklad o koupi, spotřebitel by si jej měl tedy správně vyžádat. Na druhou stranu, pokud o něj spotřebitel opravdu požádá, musí jej prodávající strana vystavit. Na dokladu musí být uveden název výrobku či služby, která byla vykonána a jím odpovídající cena. Dále nesmí chybět identifikační údaje prodejce a datum uzavření kupní smlouvy. Pokud prodejce odmítne vystavit doklad na žádost spotřebitele, porušuje tím zákon o ochraně spotřebitele a riskuje pokutu od České obchodní inspekce. Tuto myšlenku sdílí ve své knize i magistr Hulva (2006, s. 138), který dodává, že v případě takového porušení zákona hrozí podnikateli pokuta až 1 000 000 korun, v případě opakovaného porušení až 2 000 000 korun. (Česko, 1992, s. 3813)

3.2 Náklady reklamace

V případě, že spotřebiteli vzniknou dodatečné náklady spojené s reklamací, například cestovné spojené s dopravou do místa uplatnění reklamace, může podle NOZ žádat prodejce o jejich proplacení. Učinit tak může do měsíce od uplatnění jeho nároku u prodejce. V případě opožděné žádosti kupujícího o proplacení se může prodejce dovolávat neplatnosti tohoto jeho kroku u soudu. Magistr Hulva (2006, s. 152) upozorňuje také na to, že kupující musí náklady přesně specifikovat a doložit prodejci. Vychází z dřívější právní úpravy, která lhůtu třiceti dnů označuje přesnějším právním termínem jako prekluzní. (Švestka et al., 2008, s. 340-342; Bělohávek et al., 2012, s. 527)

Lze tvrdit, že nový občanský zákoník s sebou přináší mimo kromě pozitivních změn, také zmatky, které mohou souviset právě s tím, že prodejci budou častěji zamítat reklamace, neboť zákon vyloženě staví právo v prvních šesti měsících na stranu spotřebitele, následně ho však kloní spíše na stranu prodávajícího. Proto pokud spotřebitel nebude spokojen s výsledkem reklamace, může se obrátit na kvalifikovaného znalce. V případě, že znalec vytvoří odhad a podpoří myšlenku spotřebitele, že o oprávněnosti reklamace bylo rozhodnuto nesprávně, může se kupující znovu obrátit na prodejnu a předložit jí tento posudek. Jestli i přesto prodávající strana bude trvat na původním rozhodnutí, zbývá už kupujícímu jen varianta s obrácením se na soud. Rozhodne-li soud ve prospěch spotřebitele, je povinen prodávající změnit své rozhodnutí a proplatit kupujícímu náklady, vynaložené na znalecký posudek, viz. 1924 NOZ.

4 ÚVOD DO KVALITY

Poslední kapitola teoretické části bude okrajově věnována definici kvality, především však statistickým nástrojům, které v praxi slouží k zajištění kvality. Některé z uvedených metod budou použity v praktické části, proto lze považovat za nutné je objasnit.

Goetsch a Davis (2014, s. 1) ve své knize upozorňují na aktuální situaci, kdy spotřebitelé nedokážou definovat kvalitu pomocí norem, standardů, o což se snaží podniková praxe. Koneční zákazníci určují kvalitu podle míry uspokojení vytyčených cílů, které si nadefinovali v prvotní fázi - příklad může být uveden při nakupování výrobků.

Pokud by došlo ke specifikování pojmu kvalita a jeho původ, lze čerpat inspiraci již ve starověké době, kdy lidé směňovali zboží za jiné produkty. Rozhodujícími faktory zde byly účel věci a doba její možné použitelnosti. Podstatná není definice z tohoto období, ale důležitý poznatek související s tím, že kvalitu určuje zákazník, spotřebitel, **konečná strana**. Uvedená domněnka je právě to, co spojuje definici kvality již po mnoha staletí. (Janeček, 2004, s. 12)

Autoři Goetsch a Davis (2014, s. 2) se ve své knize pokouší definovat kvalitu následovně: „ 1) *quality and customer satisfaction are the same thing and 2) quality is abroad concept that goes beyond just product quality to also include the quality of people, processes, and every other aspect of the organization.* ”

Kvalita a spokojenost zákazníka je totožná věc. Pojem kvalita je definice, která přesahuje více okruhů, a to nejen kvalitu samotných produktů, ale i kvalitu lidí, procesů a všech aspektů organizace.

Total quality

Goetsch a Davis (2014, s. 3) definují ve své knize pojem **total quality**, který se dnes dostává stále více do podvědomí. „ *Total quality consists of the continual improvement of people, processes, products (including services) and environments. With total quality anything and everything that affects quality is a target for continual improvement. When total quality concept is effectively applied, the end results can include organizational excellence, superior value, and global competitiveness.* ”

„ Total quality ” zahrnuje neustálé zlepšování lidí, procesů, produktů (včetně služeb) a prostředků. S „ total quality ” souvisí všechny oblasti kvality, jejichž smyslem je neustálé

zlepšování. Pokud je filosofie uvedeného konceptu do podniku správně zanesena, lze dosáhnout organizační dokonalosti, vynikající hodnoty a globální konkurenceschopnosti.

4.1 Statistické nástroje sloužící k zajištění kvality

Nástroje sloužící k zajištění kvality lze rozdělit podle jedné z možných kategorizací na nové a klasické.

4.1.1 Klasické nástroje

Prvním nástrojem, který je zahrnut mezi klasické nástroje k zajištění kvality, je kontrolní tabulka. Uvedený nástroj nachází nejčastěji uplatnění ve výrobním procesu, kde slouží k určení četností vyskytujících se znaků, které souvisejí s chybami v rámci všech fází výrobního cyklu. Dalším klasickým nástrojem je vývojový diagram, pomocí něhož lze znázornit celý výrobní proces od vstupní fáze do fáze ukončující proces spolu s odpovědnostními rozhodnutími, která je potřeba v jednotlivých fázích vykonat. (Piskáček, Kašová a Zmatlík, 2001, s. 61)

Mezi další statistické nástroje patří histogram, bodový diagram, regulační diagram, diagram příčin a následků, nazývaný jako Ishikawův diagram neboli rybí kost, podle svého výsledného tvaru. V neposlední řadě je do kategorie klasických nástrojů zahrnut **Paretův diagram**.

Paretův diagram

Paretův diagram je specifická forma grafického znázornění, kdy na horizontální ose jsou uvedeny typy vyskytujících se neshod, které byly definovány. Na vertikální ose se nachází kumulovaná četnost zmíněných neshod.

Při použití Paretova diagramu je nutno vyhodnotit analýzu podle Paretova pravidla. V případě, že dochází k analyzování následků a příčin u blíže nespecifikovaného problému, lze většinu následků propojit s relativně malým počtem příčin. Podle autora, po němž je pravidlo pojmenováno, platí: V průměru dvacet procent všech příčin, označených jako rozhodující menšina, způsobuje kolem osmdesáti procent všech následků. (Tůmová a Piřích, 2003, s. 50; Juran a De Feo, 2010, s. 565)

4.1.2 Nové nástroje

Nové statistické nástroje sloužící k zajištění kvality získaly své označení díky nutnosti odlišit tyto nástroje od sedmi klasických modelů, uvedených výše. Zatímco klasické modely se zabývají spíše operativním řízením kvality, nové modely jsou orientovány na plánování kvality.

Mezi nové nástroje lze zahrnout afinitní diagram. Juran a De Feo (2010, s. 544) ve své knize definují afinitní proces: „*The affinity process takes many items and sorts them into meaningful groups. It is used when soliciting variable information from customers or employees.*”

Afinitní proces má mnoho položek, které seřazuje do smysluplných skupin. Použití nachází v situacích, kdy se žádají proměnné informace od zákazníků nebo zaměstnanců.

Dalším novým nástrojem je diagram vzájemných vztahů, použitý v situacích, kdy je v rámci procesu potřeba stanovit klíčovou příčinu a klíčový následek, sledovat ostatní vzájemné vztahy mezi příčinami a následky s důrazem na procesní podstatu.

Maticový diagram naproti tomu slouží k definici vztahu mezi dvěma i více oblastmi ovlivňující problémy s kvalitou. Nástroj fungující na podobném principu nese označení diagram maticové analýzy dat. Mezi nové nástroje sloužící k zajištění kvality lze zahrnout taktéž stromový diagram, který je vhodný použít v případě, kdy se vyskytne problém související s kvalitou a je možno tento problém konkrétněji definovat, rozložit na problémy dílčí. (Plášková, 2004, s. 29)

Podstatný prvek v systému nových nástrojů sloužících k zajištění kvality nese označení PDPC diagram, pomocí nějž je možno vypracovat plány opatření, které je potřeba použít při odstranění problémů, které se mohou vyskytnout při zavádění a udržování určitého standardu kvality. Posledním modelem spadající do skupiny nových nástrojů je síťový graf, který slouží k propojení dílčích kroků ve výrobním procesu a činnostech, které na sebe navazují. (Nenadál et al., 2005, s. 263-264)

4.1.3 Další nástroje, testy sloužící k zajištění kvality

Korelační analýza

Korelační analýza zkoumá míru těsnosti závislosti proměnných. Pomocí korelační analýzy lze ověřit hypotézy o statistické významnosti závislosti. Na rozdíl od regresní analýzy není nutné rozlišovat mezi jednotlivými proměnnými a jejich pořadím.

Hendl (2006, s. 251) ve své knize označuje dvě proměnné jako korelované, neboli asociované, jestliže určité hodnoty jedné proměnné mají charakter se vyskytovat s určitými hodnotami druhé proměnné.

Míra tendence výskytu má spodní hranici v neexistenci korelace, kdy se všechny hodnoty první proměnné vyskytují stejně pravděpodobně s každou hodnotou proměnné druhé. Naopak vrchní hranice nastává v situaci absolutní korelace, kdy se s každou hodnotou první proměnné vyskytuje právě jedna hodnota druhé proměnné. (Hindls et al., 2007, s. 170)

Z hlediska závislosti mezi dvěma metrickými proměnnými může existovat jako nejjednodušší vztah, vztah lineární, jehož míru těsnosti lze zjistit korelačním koeficientem.

Korelační koeficient může nabývat hodnot od -1 do $+1$, kdy krajní hodnoty značí z hlediska statistiky perfektní vztah, ať už plně kladný nebo zcela záporný. V případě, že naměřená hodnota korelačního koeficientu bude 0, nejedná se o lineární závislost.

Korelační koeficient, který je nezávislý na jednotkách proměnných, je bezrozměrný. Při změně pořadí vybraných proměnných se jeho výše nemění. Koeficient je platný pouze v rozmezí daném vybranými daty. Z hlediska zkoumání síly vztahu mezi dvěma náhodnými spojitými proměnnými zůstává nejdůležitější ukazatel **Pearsonův korelační koeficient**. (Hindls et al., 2007, s. 170)

Testování hypotéz

Juran a De Feo (2010, s. 613) ve své knize stanovují jako zásadní krok při testování hypotéz samotnou formulaci dvojice hypotéz, a to nulovou hypotézu H_0 a alternativní hypotézu H_a . Nulová hypotéza je označena podle prohlášení, které definuje, výskyt nulového rozdílu nebo nulové změny ve zkoumaném prvku. Alternativní hypotéza je přijata, pokud dochází k zamítnutí nulové hypotézy. Tento stav symbolizuje určitou změnu nebo rozdíl ve zkoumaných prvcích.

Autoři se dále ve své knize vyjadřují také k neparametrickému testování hypotéz: „ *Non-parametric hypothesis tests avoid violating key assumptions by virtue of being „ distribution – free “; that is, they are not strictly dependent on particular distributions (such as a normal distributions); however, nonparametric tests have their own set of assumptions of which investigators should be aware. In effect, these methods typically transform the original data into ranks, and hypothesis tests then are carried out on the ranked data. Nonpar-*

ametric methods are not nearly as well developed and frequently are statistically less powerful compared to parametric tests. " (Juran a De Feo, 2010, s. 619)

U testování neparametrických hypotéz nedochází k porušení klíčových předpokladů o distribuci, („distribution free“), to znamená, že nejsou striktně závislé na konkrétních distribucích (např. normální distribuce), nicméně, neparametrické testy mají vlastní souhrn předpokladů, se kterými musí analytici pracovat. Ve skutečnosti uvedené metody obvykle transformují původní data do řad a následné testování hypotéz je prováděno na zařazených datech. Neparametrické metody nejsou zdaleka tak dobře vyvinuté, často jsou statisticky méně vypovídající ve srovnání s parametrickými protějšky.

Wilcoxonův test pro jeden výběr

Wilcoxonův test střední hodnoty pro jeden výběr vychází z předpokladu, že zpracovávaná data jsou symetricky uspořádána. Zásadní výhodou vybraného neparametrického testu je schopnost určitým způsobem eliminovat extrémní položky hodnot, které se mohou v analyzovaných datech objevit.

Podstata testu spočívá ve zkoumání absolutních hodnot rozdílů mezi naměřenou a předpokládanou hodnotou mediánů, které jsou seřazeny podle velikosti. V dalším kroku jsou seřazeny hodnoty pořadí rozdílů. Následně jsou vytvořeny součty S^+ a S^- , které symbolizují součty hodnot u kladných a záporných rozdílů. Je vybrána menší hodnota z obou součtů a porovnána s příslušnou tabulkou hodnotou. Pokud je naměřená hodnota menší než hodnota tabulková, lze zamítnout nulovou hypotézu H_0 . (Hendl, 2006, s. 233)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

K diplomové práci byla vybrána společnost XYZ s. r. o., která působí převážně na českém trhu domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. V kvalifikační práci bude firma anonymizována právě pod hlavičkou XYZ, neboť společnost označila použitá a dále zpracovaná data jako citlivá a nechce dopustit jejich zneužití či případnou formu manipulace.

5.1 Představení podniku XYZ s. r. o.

Jak již bylo zmíněno v úvodních větách, firma působí především na trhu domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. Zde se naplno projevuje její nezastupitelnost a role silného hráče. Pod společností XYZ s. r. o. figuruje několik firem, které lze určitým způsobem označit za nezávislé. Podstatné je uvést, že mezi firmami spadající pod giganta působícího na českém trhu patří společnost se stejným názvem **XYZ spol. s r. o., která** se zabývá velkoobchodem s centrálou ve Zlíně a patří mezi nejdůležitější prvky společnosti XYZ s. r. o. Výše jmenovaná společnost je pro diplomovou práci naprosto klíčová.

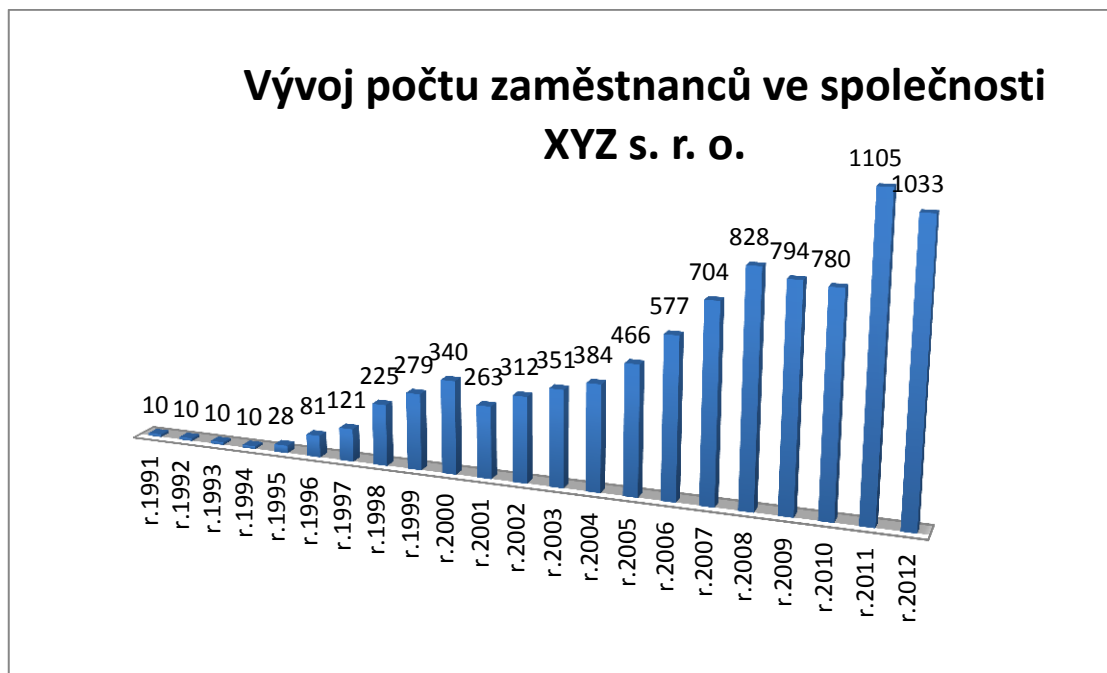
5.1.1 Stručná historie společnosti

Společnost XYZ s. r. o. byla založena dne 1. 8. 1990. Jejím hlavním předmětem činnosti podnikání byl maloobchodní prodej spotřebního zboží a spotřební elektroniky. Postupem času se podnik začal specializovat na prodej domácích elektrospotřebičů. Centrum společnosti bylo vybudováno ve Zlíně a tehdejší činnosti podniku byly zajišťovány pouhými 10 stálými zaměstnanci.

V dalších letech společnost rozšířila své aktivity také na velkoobchodní prodej a začala budovat vlastní odběratelskou síť, která dnes zahrnuje celou Českou republiku.

5.1.2 Současnost

Firma je od svého založení až do současnosti výlučně českou společností a patří k lídrům na trhu domácích elektrospotřebičů a spotřební elektroniky. Od roku 2010 se zaběhlý elektro sortiment navýšil o oblasti různého charakteru, jako jsou hračky, parfémy, sportovní potřeby a mnoho dalšího. Firma vlastní přes 60 prodejen, aktivně obchoduje s více než 2000 odběrateli po celé České republice. Odběratele společnosti je možno najít i v zemích Evropské Unie, lze uvést Polsko, Slovensko, Maďarsko a jiné. Ve skupině XYZ, kterou dnes tvoří několik firem, pracuje celkem 1033 zaměstnanců, z čehož 421 zaměstnanců pracuje ve společnosti **XYZ spol. s r. o., zabývající se velkoobchodem.**



Obrázek 1 Graf vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti XYZ s. r. o. (vlastní)

5.2 Předmět činnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost v posledních letech rozšířila své pole působnosti, proto výpis předmětu činností podnikání je podle obchodního rejstříku velmi rozmanitý a sice: *koupě zboží za účelem dalšího prodeje; výroba a prodej nenahraných nosičů zvukových, dále pak výroba a prodej zvukových a zvukově - obrazových záznamů; poskytování služeb pro domácnost; ubytovací služby; hostinská činnost; pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy; poskytování služeb pro hospodaření v lesích; provozování sportovních a tělovýchovných zařízení; směnářská činnost; pronájem věcí movitých; provozování lyžařských vleků; silniční doprava osobní a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.*

5.3 Organizační struktura

Lze tvrdit, že z hlediska ekonomického se ve společnosti XYZ jedná o horizontální integraci, kdy dochází ke spojení firem podobného zaměření. V některých bodech lze popsat vazby integrací vertikální, kdy jsou spojeny firmy, které na sebe v rámci procesu navazují.

5.3.1 Společnost XYZ spol. s r. o.

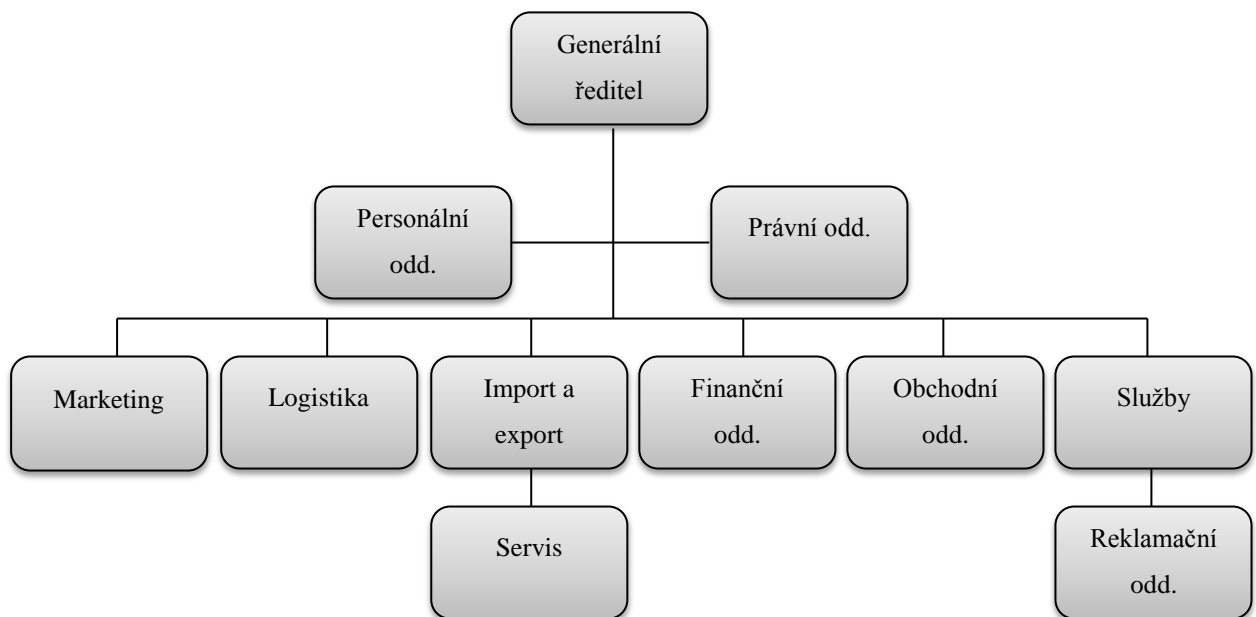
Samostatnou kapitolou firmy XYZ s. r. o. je velkoobchodní činnost firmy aneb subjekt **XYZ, spol. s r. o.**

Tato společnost je v rámci celé skupiny XYZ vedoucí společností, jejíž management udává směr celého kolosu. Společnost představuje velkoobchod s centrálou ve Zlíně, pobočkou v Plané nad Lužnicí a logistickým centrem v Týništi nad Orlicí.

Hlavní činnosti společnosti XYZ spol. s r. o.

- **Velkoobchodní činnost (zde lze zahrnout taktéž oblast reklamací)**
- **Import a export**
- **Příprava letákových akcí**
- **Internetový prodej**
- **Logistika koncovým zákazníkům**

Na následujícím schématu lze vidět organizační strukturu společnosti XYZ spol. s r. o. Je potřeba upozornit především na reklamační oddělení, které bude hrát klíčovou roli z hlediska zpracovávaných dat a celkového zaměření diplomové práce.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti XYZ spol. s r. o. (vlastní)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU REKLAMACÍ VE SPOLEČNOSTI XYZ, SPOL. S R. O.

Jak již bylo napsáno v úvodu diplomové práce, v rámci analytické části a následně projektové části bude řešena reklamační oblast výrobků ve společnosti, která byla zvolena. Důležité je hned na úvod říci, že pozornost byla zaměřena pouze na výrobky, které jsou ve firmě označovány jako *nerentabilní*, přesnějším výrazem **nerentabilní na opravu**. Firma v současné době řeší reklamace takto označených výrobků formou vystavení dobropisu, tedy vrácením peněz konečnému zákazníkovi a z hlediska právního zrušením kupní smlouvy. Prvním úkolem bude nejdříve v této fázi analyzovat cesty reklamace nerentabilních výrobků podle toku zboží. V druhé části analytické oblasti bude zhodnocen stav reklamací nerentabilních výrobků s pomocí statistických nástrojů a ukazatelů.

Pro lepší pochopení je nutno uvést, že společnost XYZ, která dodává zboží do různých prodejen, s těmito odběrateli uzavírá kupní smlouvu, ve které je řešena právě oblast reklamací. I přesto, že kupní vztah je v konečném důsledku uzavřen mezi prodejnou a spotřebitelem, přebírá firma XYZ odpovědnost za reklamace.

6.1 Analýza nerentabilních výrobků

Na úvod analytické části je potřeba vysvětlit **pojem nerentabilní výrobek na opravu**, dále, jak firma s tímto označením pracuje a jakým způsobem jej v praxi používá. K objasnění může pomoci následný zjednodušený kalkulační vzorec, který firma v praxi používá.

Tabulka 1 Zjednodušený kalkulační vzorec pro určení nerentabilnosti (vlastní)

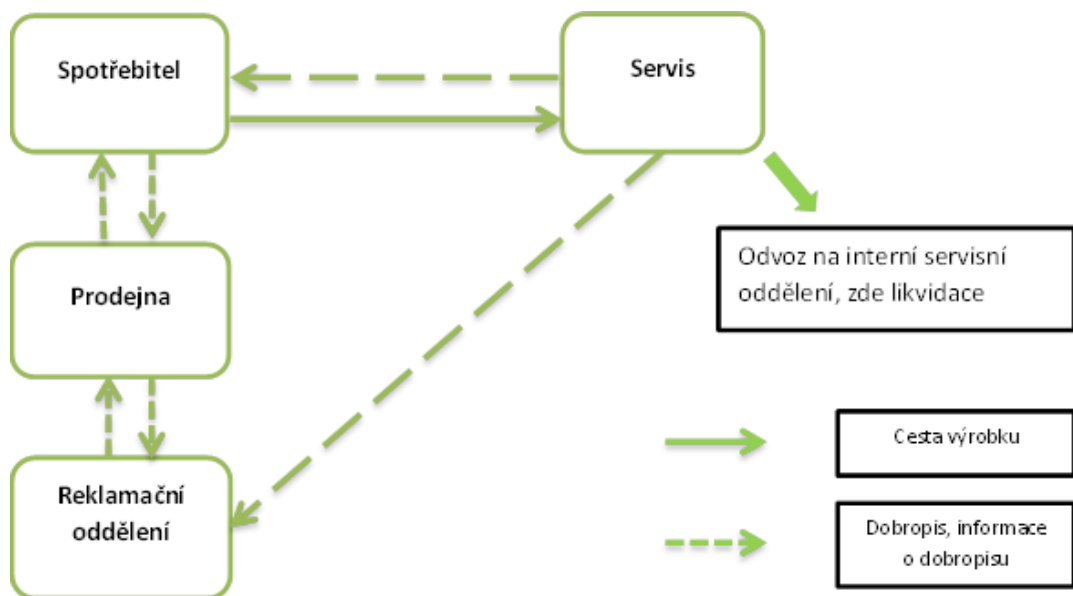
	Oprava výrobku	Dobropis
<i>Servisní odd. - paušální poplatek</i>		
<i>Náklady na náhradní díl (kvalifikovaný odhad)</i>		X
<i>Náklady reklamačního odd.</i>		
<i>Náklady servisního odd.</i>		
<i>Náklady na dobropis</i>	X	
<i>Celkem</i>		

Osoba, která je zodpovědná za stanovení rozhodnutí, zda se se jedná o nerentabilní výrobek na opravu či popřípadě je lepší variantou výrobek opravit, vychází ze znázorněných položek v tabulce. Je potřeba porovnat náklady na opravu výrobku a náklady na vystavení

dobropisu. Znázorněné kategorie nákladů, které jsou zahrnuty v obou situacích, jsou sepsány v prvním sloupci.

V další části práce jsou nastíněny **tři možné způsoby**, kterými může proběhnout řešení reklamaci nerentabilních výrobků od počátku, kdy spotřebitel zjistí vadu na zakoupeném výrobku. Všechny tři cesty jsou zakončeny dobropisem, neboť v tomto okamžiku je to jediná forma řešení reklamace, kterou má firma zavedenou.

6.1.1 Způsob cesty reklamace zboží mezi spotřebitelem a servisem



Obrázek 3 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem a servisem (vlastní)

První možností, která může při reklamaci nakoupeného zboží nastat, začíná fáze, kdy spotřebitel (zákazník), který zakoupil výrobek v prodejně, do které společnost XYZ dodává zboží, přichází do smluvního servisu společnosti XYZ a reklamuje daný výrobek. Smluvní servisy mají dlouhodobé smlouvy zajištěné paušální plněním se společností, ve které byla zpracovávána diplomová práce. Na základě uvedené smlouvy smluvní servisy přijímají reklamace od spotřebitelů, taktéž vyzvedávají již založené reklamace v prodejnách, kde spotřebitelé zboží zakoupili.

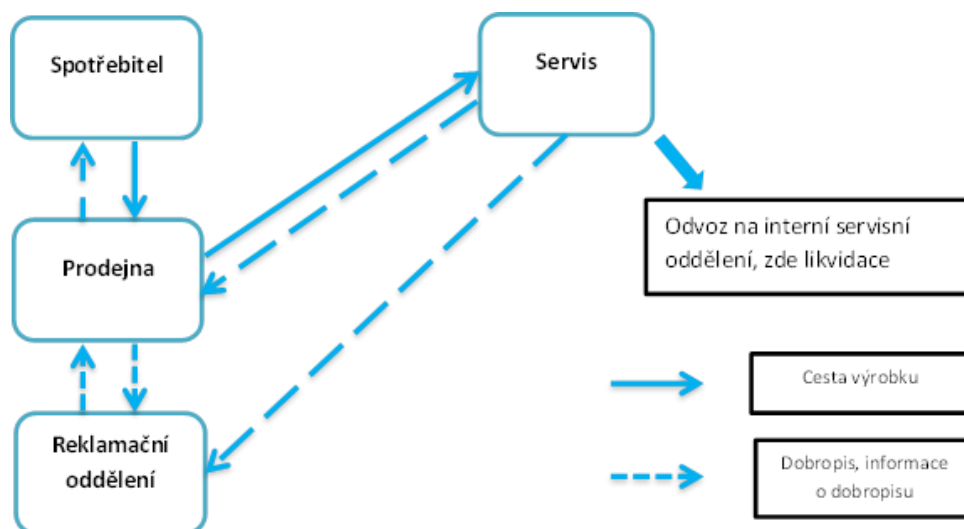
Servisní technik, který má danou reklamaci na starost, zakládá po příchodu spotřebitele reklamaci do systému AP online, který je vnitřním systémem společnosti XYZ. V rámci tohoto systému jsou mimo jiných procesů vyhodnocovány reklamace. Do systému mají

přístup smluvní servis a některé typy prodejen, které odebírají od společnosti XYZ spol. s r. o. zboží.

Smluvní servis tedy vyhodnocuje výrobek jako **neopravitelný**, zadává tuto informaci do systému a zároveň vydává spotřebiteli takzvaný doklad o neopravitelnosti. Následují dvě možnosti, které mohou nastat. Reklamační oddělení společnosti eviduje v systému založenou a vyhodnocenou reklamaci a okamžitě vystaví dobropis na prodejnu. Druhou možností je skutečnost, kdy se spotřebitel dostaví do prodejny s dokladem o neopravitelnosti dříve, než reklamační oddělení odešle dobropis. Prodejna pak na základě dokladu o neopravitelnosti žádá po reklamačním oddělení společnosti XYZ proplacení dobropisu. Vše je otázkou času, v praxi záleží, která možnost bude uskutečněna rychleji.

V konečné fázi smluvní servis odesílá na interní servisní oddělení společnosti XYZ nefunkční výrobek, kde dochází k jeho likvidaci.

6.1.2 Způsob cesty reklamace zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a servisem



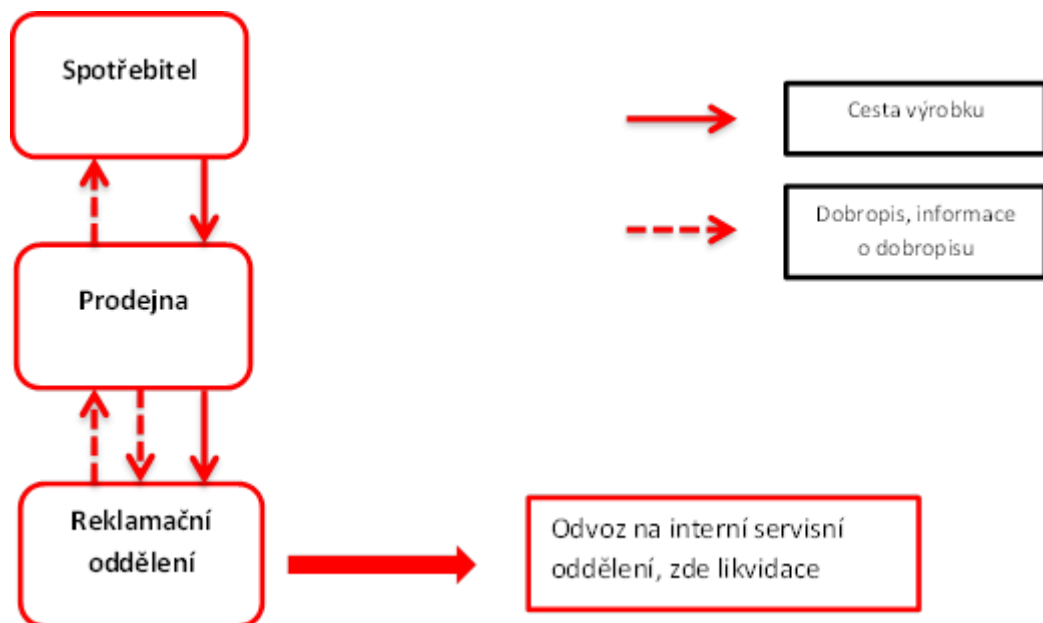
Obrázek 4 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a servisem (vlastní)

Druhou možností reklamační cesty je v praxi situace, kdy spotřebitel přichází s vadným zbožím do prodejny, kde zboží zakoupil. Z prodejen si stahují reklamované výrobky smluvní servis sami, na základě smlouvy, která byla uvedena v předchozím popisu cesty. Tento způsob je zaveden u prodejen, které nepoužívají systém AP online. Jedná se například o společnost Makro. Servisy po svozu následně založí reklamaci v AP online, označí výrobek jako neopravitelný, čímž dávají informaci reklamačnímu oddělení společnosti. Zároveň odesílají dané rozhodnutí prodejně, kde bylo zboží vyzvednuto ke svozu. Jsou

možné dvě cesty řešení. Buď reklamační oddělení XYZ okamžitě vystavuje dobropis na prodejnu, která vrací následně peníze zákazníkovi a ruší s ním kupní smlouvu nebo prodejna žádá reklamační oddělení o proplacení dobropisu.

V konečné fázi odesílá smluvní servis nefungující výrobek internímu servisnímu oddělení, kde proběhne likvidace.

6.1.3 Způsob cesty reklamace zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením



Obrázek 5 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením (vlastní)

V posledním případě se jedná o prodejny, které jsou samostatně schopny pracovat se systémem AP online. Spotřebitel přichází na prodejnu, kde zboží zakoupil, s reklamovaným zbožím a prodejce zakládá reklamaci do AP online, kde po zadání identifikace zboží zjišťuje, že se jedná o nerentabilní výrobek pro opravu. Výrobek je následně odeslán na reklamační oddělení společnosti XYZ spol. s r. o. a je podána žádost o vystavení dobropisu. Reklamační oddělení vystavuje prodejně dobropis, následně prodejna vrací peníze zákazníkovi a ruší s ním kupní smlouvu.

V konečné fázi je nefunkční výrobek odeslán z reklamačního oddělení společnosti XYZ na interní servisní oddělení, kde dochází k jeho likvidaci.

6.1.4 Zhodnocení stávajícího systému reklamace

Výhody

- Administrativně velice jednoduché
- Vše řešeno pomocí AP online, žádná papírová práce
- Prodejna má k dispozici dobropis elektronickou cestou -> lze jej ihned vytisknout

Nevýhody

- Prodejna i velkoobchod přichází o marži

6.1.5 Reklamace nerentabilních výrobků na Slovensku

Společnost XYZ spol. s r. o. dodává výrobky také na Slovensko. Zmíněná oblast je specifická tím, že se zde nenachází reklamační a servisní oddělení, ani logistické centrum. Společnost XYZ zásobuje slovenské prodejny a má na slovenském území sjednané také smluvní servisy. Všechny reklamační procesy, které vychází z chybějících oddělení, jsou řízeny z českého území.

Za minulý rok bylo na Slovensku vyreklamováno **3315** nerentabilních výrobků. Z toho **2492** reklamací spadá do skupiny **spotřební elektroniky** (DVD produkty: 1496 reklamací, MP3 přehrávače: 356 reklamací, „retro“ výrobky: 323 reklamací a radiomagnetofony: 317 reklamací).

Ve skupině malé bílé elektroniky bylo zaznamenáno **823 reklamací** (skupina výrobků „příprava jídla“: 345 reklamací, „žehlení prádla“: 285 reklamací a „úklid podlahy“: 193 reklamací).

6.2 Nákladové zhodnocení současných možností reklamace

Následuje fáze, kdy je potřeba přesně vyčíslit náklady na jednotlivé varianty cesty reklamovaného zboží. Tato fáze poslouží následně pro projektovou část, kde bude nastíněna inovace. Poté bude potřeba nákladově obě řešení porovnat.

V případě první cesty reklamace vstupují do nákladů položky znázorněné v následující tabulce. Nejdříve je nutno vyčíslit náklady smluvního servisu, který si účtuje paušální poplatek za odvedenou práci v částce 30 korun za jeden kus. Do nákladů dále vstupují polož-

ky interního servisního oddělení, tj. likvidace vadného výrobku v položce 63 korun a doprava reklamovaného výrobku na interní servisní oddělení v částce 10 korun. Třetí položkou nákladů jsou náklady reklamačního oddělení, kde je nutno započítat mzdové náklady, dále náklady související s poplatky za licence a užití informačních systémů a taktéž náklady, které jsou označeny pod položkou ostatní. Při sečtení všech položek se lze dostat k součtu nákladů v hodnotě 148 korun. Je ovšem nutné ještě započítat ztracenou marži, o kterou společnost přijde, pokud vyřizuje reklamace formou dobropisu. Ztráta marže je individuální, podrobnější rozpis je uveden v tabulce číslo 5.

Tabulka 2 Nákladové zhodnocení první varianty reklamace v případě dobropisu, přepočítáno na 1 kus výrobku (vlastní)

<u>Cesta reklamovaného zboží mezi spotřebitelem a smluvním servisem</u>		
<i>Smluvní servis – paušální náklady</i>	Odvedená práce – paušální poplatek	30 Kč
<i>Náklady servisního oddělení</i>	Likvidace výrobku	63 Kč
	Doprava na oddělení	10 Kč
<i>Náklady reklamačního oddělení</i>	Mzdové náklady	23 Kč
	Licenční poplatky	18 Kč
	Ostatní	4 Kč
<i>Ztráta marže</i>	Viz tabulka č. 5	
<i>Celkové náklady</i>	148 Kč + ztráta marže z tabulky č. 5	

Ve druhé situaci reklamace nerentabilních výrobků na opravu je nákladové vyjádření naprosto shodné s první situací, tedy konečný součet položek je 148 korun. Ovšem je nutno opět přičíst ztracenou marži. Proto je vhodné na tomto místě objasnit, proč společnost v případě zavedené formy vyřizování reklamací, kterou nyní používá, tedy formy dobropisu, o marži přichází.

Vysvětlení bude uvedeno na následujícím zjednodušeném příkladu. Průměrná cena dovozeného výrobku se ve společnosti pohybuje okolo 280 korun, za kterou společnost XYZ

nakoupí zboží z Číny. Marži, kterou si na takový výrobek nasadí je přibližně 80 korun. Prodejnám prodává tedy průměrný výrobek za 360 korun. V případě dobropisu musí firma vrátit prodejně celou částku 360 korun, přichází tedy tak o nastavenou marži.

Tabulka 3 Nákladové zhodnocení druhé varianty reklamace v případě dobropisu, přepočítáno na 1 kus výrobku (vlastní)

<u>Cesta reklamovaného zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a smluvním servisem</u>		
<i>Smluvní servis – paušální náklady</i>	Odvedená práce – paušální poplatek	30 Kč
<i>Náklady servisního oddělení</i>	Likvidace výrobku	63 Kč
	Doprava na oddělení	10 Kč
<i>Náklady reklamačního oddělení</i>	Mzdové náklady	23 Kč
	Licenční poplatky	18 Kč
	Ostatní	4 Kč
<i>Ztráta marže</i>	Viz tabulka č. 5	
<i>Celkové náklady</i>	148 Kč + ztráta marže z tabulky č. 5	

Ve třetím případě do reklamačního procesu vstupují tři základní subjekty: samotný spotřebitel, prodejna, kde bylo zboží zakoupeno a reklamační oddělení společnosti XYZ. Z toho pramení také náklady, které do procesu vstupují.

Nevstupují zde náklady ze smluvního servisu, dále jsou rozdílné náklady reklamačního oddělení, kde se ocitá vadný výrobek. Zvětšují se mzdové náklady, neboť je potřeba zajistit více činností, vstupuje zde také nově položka „ skladné vadného výrobku ”.

Náklady se liší také v případě interního servisního oddělení, kde není započítána doprava, neboť se jedná o vnitropodnikový proces. Souhrn nákladů tedy činí 160 korun, přičemž je nutné přičíst ztracenou marži, o kterou v případě dobropisu společnost přichází.

Tabulka 4 Nákladové zhodnocení třetí varianty reklamace v případě dobropisu, přepočítáno na 1 kus výrobku (vlastní)

<u>Cesta reklamovaného zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením</u>		
<i>Náklady servisního oddělení</i>	Likvidace výrobku	63 Kč
<i>Náklady reklamačního oddělení</i>	Mzdové náklady	60 Kč
	Skladné	15 Kč
	Licenční poplatky	18 Kč
	Ostatní	4 Kč
<i>Ztráta marže</i>	Viz tabulka č. 5	
<i>Celkové náklady</i>	160 Kč + ztráta marže z tabulky č. 5	

Ztráta marže u nerentabilních výrobků

Jak již bylo uvedeno dříve, v případě vystavení dobropisu nastane vrácení peněz spotřebiteli. Společnost XYZ přichází o marži na reklamovaném výrobku, což plyne z logiky role zprostředkovatele, což vybraný podnik je. V následující tabulce jsou znázorněny kategorie nerentabilních výrobků a jejich rozdělení do skupin. Společnost dělí nerentabilní oblast na **malou bílou elektroniku a spotřební elektroniku**. Při bližším pohledu na malou bílou elektroniku lze vidět, že do této skupiny patří oblast „ přípravy jídla „, kde jsou zahrnuty kuchyňské roboty, mixéry a varné konvice. Dalšími oblastmi malé bílé elektroniky jsou výrobky určené „ k úklidu podlahy „ (vysavače) a oblast „ žehlení prádla „ (druhy žehliček). Skupinu spotřební elektroniky firma rozděluje na oblasti: DVD produkty, MP3 přehrávače, „ retro „ výrobky a také radiomagnetofony. V tabulce je znázorněna průměrná

marže, která byla vypočítána pomocí prostého průměru z výrobků podle jednotlivých rozdělení do skupin, tak jak byly rozepsány výše.

Tabulka 5 Marže u nerentabilních výrobků, rozdělení podle skupin (vlastní)

	Marže v korunách
Malá bílá elektronika	95,25
<i>Příprava jídla</i>	72,48
Kuchyňský robot	72,75
Mixery	83,85
Varné konvice	60,84
<i>Úklid podlahy</i>	150,71
Vysavače akumulátorové	211,56
Vysavače tyčové	89,86
<i>Žehlení prádla</i>	62,57
Napařovací žehličky	45,72
Suché žehličky	79,41
Spotřební elektronika	282,92
<i>DVD produkty</i>	93,67
DVD přehrávače	81,51
DVD přehrávače s tunerem	105,83
<i>MP3</i>	135,74
do 2 GB	129,47
do 4 GB	142,01
<i>Retro</i>	649,12
Gramofony	693,48
Gramofony s tunerem	604,75
<i>Radiomagnetofony</i>	253,14
Rmg s CD	179,17
Rmg s DVD	327,26
Rmg s MP3	253,00

6.2.1 Finální zhodnocení nákladů při reklamaci nerentabilních výrobků

V konečné fázi je nutno provést finální zhodnocení nákladů, které vzniknou při reklamaci nerentabilních výrobků při jediném způsobu reklamace, který má společnost zavedený, a to je řešení reklamací formou dobropisu. Při finálním zhodnocení nákladů je nutno započítat náklady, které vzniknou při každé z cest zboží při reklamaci. Rovněž je nutno přičíst ztracenou marži, která zůstává pro tento případ konstantní, jelikož byla vypočítána průměrem za jednotlivé skupiny.

V tabulce, která následuje, je vyhodnocení finálních nákladů vzniklých při reklamaci uděláno. Náklady byly přiřazeny podle skupin nerentabilních výrobků, které má firma nadefinovány, tj. malá bílá a spotřební elektronika. Těmto dvou skupinám byly přiřazeny prů-

měrné marže z tabulky číslo 5 spolu s náklady, odpovídající jednotlivým cestám reklamace. Hodnoty jsou uvedeny v korunách na 1 kus výrobku.

Za nejvyšší náklady při reklamaci lze označit náklady ve skupině spotřební elektroniky, a to při třetím způsobu reklamace, kdy je do reklamačního procesu zapojeno reklamační oddělení spolu s prodejnou a finálním zákazníkem. Průměrné náklady za celou skupinu se pohybují okolo 442 korun na jeden kus výrobku.

Tabulka 6 Celkové vyhodnocení nákladů při formě dobropisu I. část (vlastní)

Skupina výrobků	Ztráta marže (průměr)	Celkové náklady (1. cesta)	Celkové náklady (2. cesta)	Celkové náklady (3. cesta)
Malá bílá elektronika	95,25	148+95,25 = <u>243,25</u>	148 +95,25= <u>243,25</u>	160 +95,25= <u>255,25</u>
Spotřební elektronika	282,92	148+282,92= <u>430,92</u>	148+282,92= <u>430,92</u>	160+282,92= <u>442,92</u>

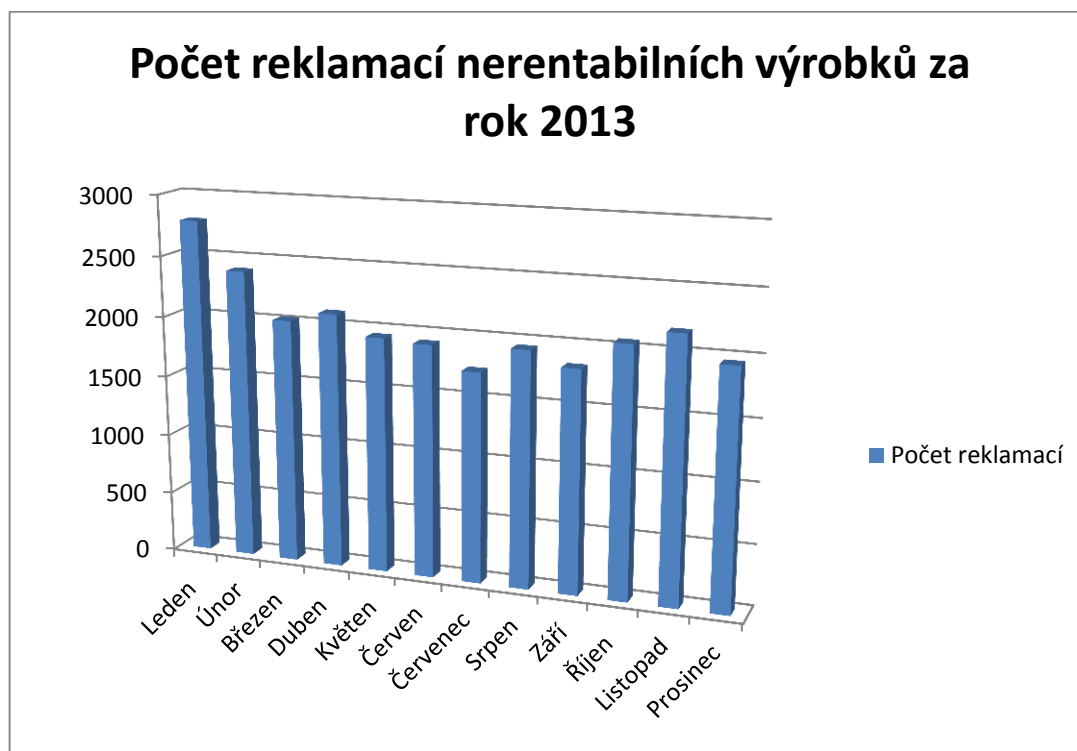
V posledním kroku byly vyčísleny celkové náklady na reklamaci v rámci malé bílé elektroniky a spotřební elektroniky, data byla zpracována více dopodrobna, co se týče jednotlivých podskupin. Bylo vycházeno opět z průměrných marží za skupinu a z nákladů, které vznikají při jednotlivých cestách reklamací nerentabilních výrobků. Údaje jsou uvedeny v korunách na jeden kus výrobku.

Potvrzují se informace z tabulky 6, kdy nejnákladnější se jeví skupina spotřební elektroniky v případě třetí cesty. Lze vidět, že to je způsobeno především skupinou „retro“ výrobků, kdy se celkové náklady při dobropisu pohybují okolo 800 korun na jeden kus.

Tabulka 7 Celkové vyhodnocení nákladů při formě dobropisu II. část (vlastní)

	Název skupiny	1. cesta reklamace	2. cesta reklamace	3. cesta reklamace
Malá bílá elektronika	příprava jídla (skupina)	220,48	220,48	232,48
	úklid podlahy (skupina)	298,71	298,71	310,71
	žehlení prádla (skupina)	210,57	210,57	222,57
Spotřební elektronika	DVD produkty (skupina)	241,67	241,67	253,67
	MP3 přehrávače (skupina)	283,74	283,74	295,74
	Retro (skupina)	797,12	797,12	809,12
	RMG (skupina)	401,14	401,14	413,14

7 ANALÝZA REKLAMACÍ NERENTABILNÍCH VÝROBKŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ SPOL. S R. O.



Obrázek 6 Graf vývoje počtu reklamací nerentabilních výrobků za rok 2013 (vlastní)

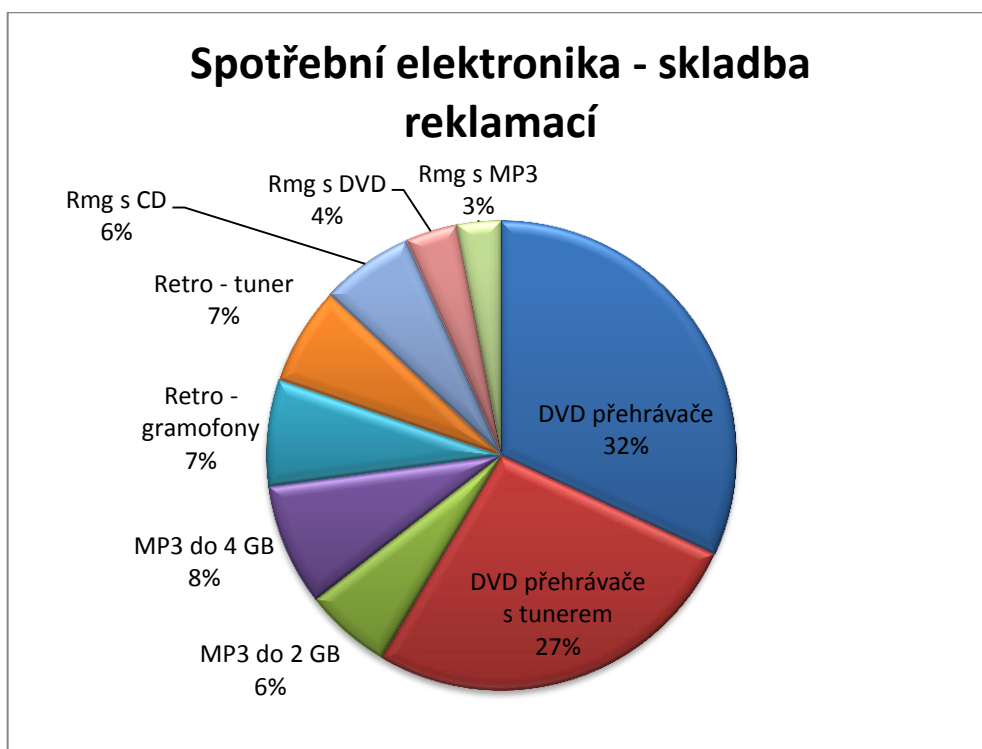
Údaje ke grafu (počet reklamací za jednotlivé měsíce): **leden:** 2784 reklamací; **únor:** 2397 reklamací; **březen:** 2021 reklamací; **duben:** 2106 reklamací; **květen:** 1944 reklamací; **červen:** 1921 reklamací; **červenec:** 1735 reklamací; **srpen:** 1945 reklamací; **září:** 1830 reklamací; **říjen:** 2055 reklamací; **listopad:** 2167 reklamací; **prosinec:** 1957 reklamací.

Za minulý rok bylo přijato celkově **24 862** reklamací nerentabilních výrobků na českém území a 3315 v rámci Slovenska. Graf zahrnuje pouze reklamace nerentabilních výrobků na území ČR, neboť reklamační proces na Slovensku je specifický.

Při pohledu na graf je možno definovat největší počet reklamací v měsících lednu a únoru. Lze se domnívat, že k tomu tak došlo v důsledku velkého množství prodejů výrobků, které probíhají od října, během prosince jsou pak na vrcholu. Naopak nejméně reklamací bylo přijato v červenci.

V další části analytického oddílu jsou reklamace nerentabilních výrobků řešeny detailně v rámci skupin, do kterých spadají. Základní dělení, ze kterého bude vycházeno, je rozdělení na spotřební a malou bílou elektroniku.

7.1 Spotřební elektronika – reklamace nerentabilních výrobků



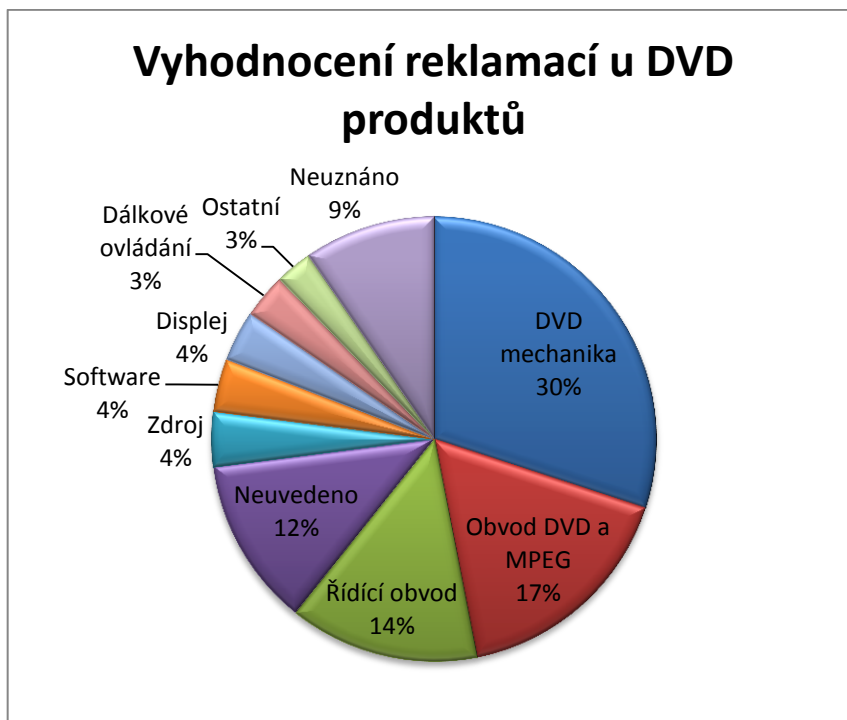
Obrázek 7 Graf skladby reklamací u spotřební elektroniky (vlastní)

V případě, že bude vycházeno z celkového počtu reklamací za minulý rok, tedy čísla 24 862 reklamací nerentabilních výrobků, lze 75 % výrobků přiřadit do oblasti spotřební elektroniky (tj. 18 584 reklamací).

Na grafu je možno vidět, že největší počet reklamací spadající do spotřební elektroniky se vyskytl ve skupině DVD přehrávačů, které tvoří 59 % reklamací z celé skupiny spotřební elektroniky. Nejmenší skupinou reklamací ve spotřební elektronice je oblast radiomagnetofonů, se 3, 4 a 6 %. Další skupiny jsou již z hlediska počtu reklamací vyrovnané.

7.1.1 Spotřební elektronika – skupina „ DVD produkty ”

Skupina DVD zahrnuje dvě podskupiny, *DVD přehrávače* a *DVD přehrávače s tunerem*. Uvedená skupina je zcela zásadní v oblasti nerentabilních výrobků, protože se na celkovém počtu reklamací spotřební elektroniky podílí 59 %.



Obrázek 8 Graf vyhodnocení reklamací u DVD produktů (vlastní)

Při pohledu na rozbor příčin reklamací u skupiny DVD produktů je možno vidět, že přibližně každá třetí reklamační souvisela s nefunkční DVD mechanikou. Další velkou skupinu příčin tvoří problémy se špatným DVD nebo řídicím obvodem. Dále se vyskytly problémy se zdrojem, softwarem, displejem či dálkovým ovládáním. Tyto příčiny tvoří na celkovém počtu reklamací podobné procento.

Podskupina DVD přehrávače

V podskupině DVD přehrávače se po zpracování dat, která byla od společnosti k dispozici, jako **nejporuchovější** jeví produkty **D3329** (poruchovost: 2,99 %), **D3331** (3,51 %), **D3998** (4,21 %), **D239** (5,05 %), **D237** (6,25 %). Ostatní produkty mají poruchovost v rozmezí 0,5 - 1,5 %, tudíž je potřeba se na výše jmenované produkty zaměřit. Poruchovost byla vypočítána jako podíl uznaných reklamací k celkovým prodejm.

Pokud dojde k analýze podle počtu reklamací, objevují se v této podskupině ze zmíněného hlediska dva produkty, a to výrobky **D3998** a **D237**, které v rámci celkového počtu reklamací nerentabilních výrobků, konkrétně 1366 a 1476 kusů, patří na pomyslnou druhou a třetí pozici.

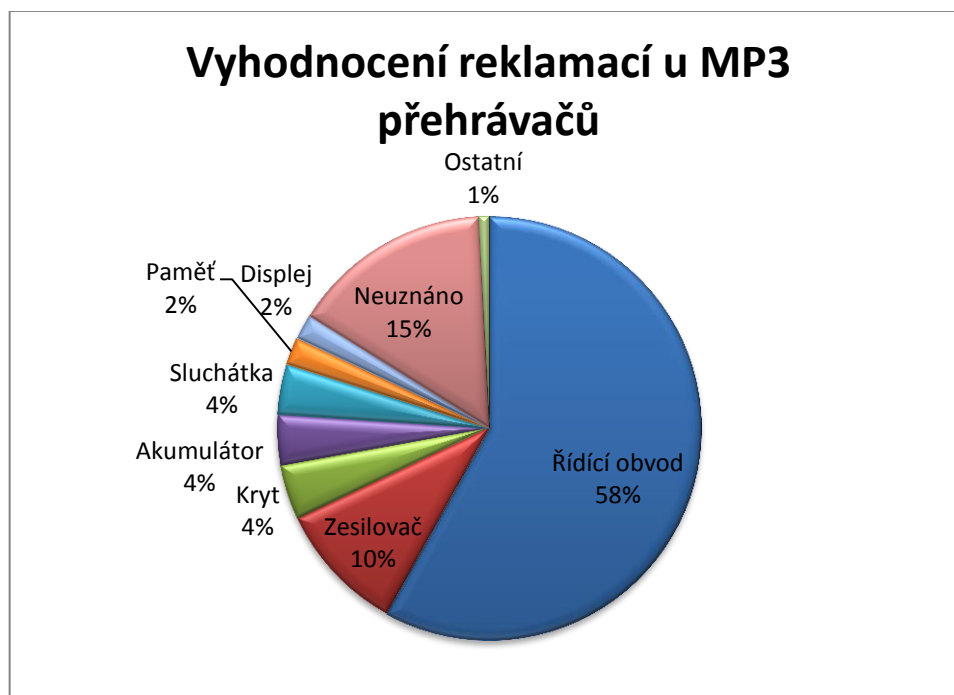
Podskupina DVD přehrávače s tunerem

Při analýze druhé podskupiny spadající pod DVD produkty s názvem DVD přehrávače s tunerem, je nutno hned na úvod poznamenat, že tato podskupina patří mezi druhý nejpočetnější blok reklamací nerentabilních výrobků.

Co se týče poruchovosti, mezní hranice se pohybují přibližně od 0 do 5 % a produkty jsou ze zmíněného hlediska rozmístěny v rámci celého spektra pravidelně. Za nejporuchovější lze označit výrobky **DT3223** (4,84 %), **DT3997** (4,61 %) a **DT3756** (4,08 %).

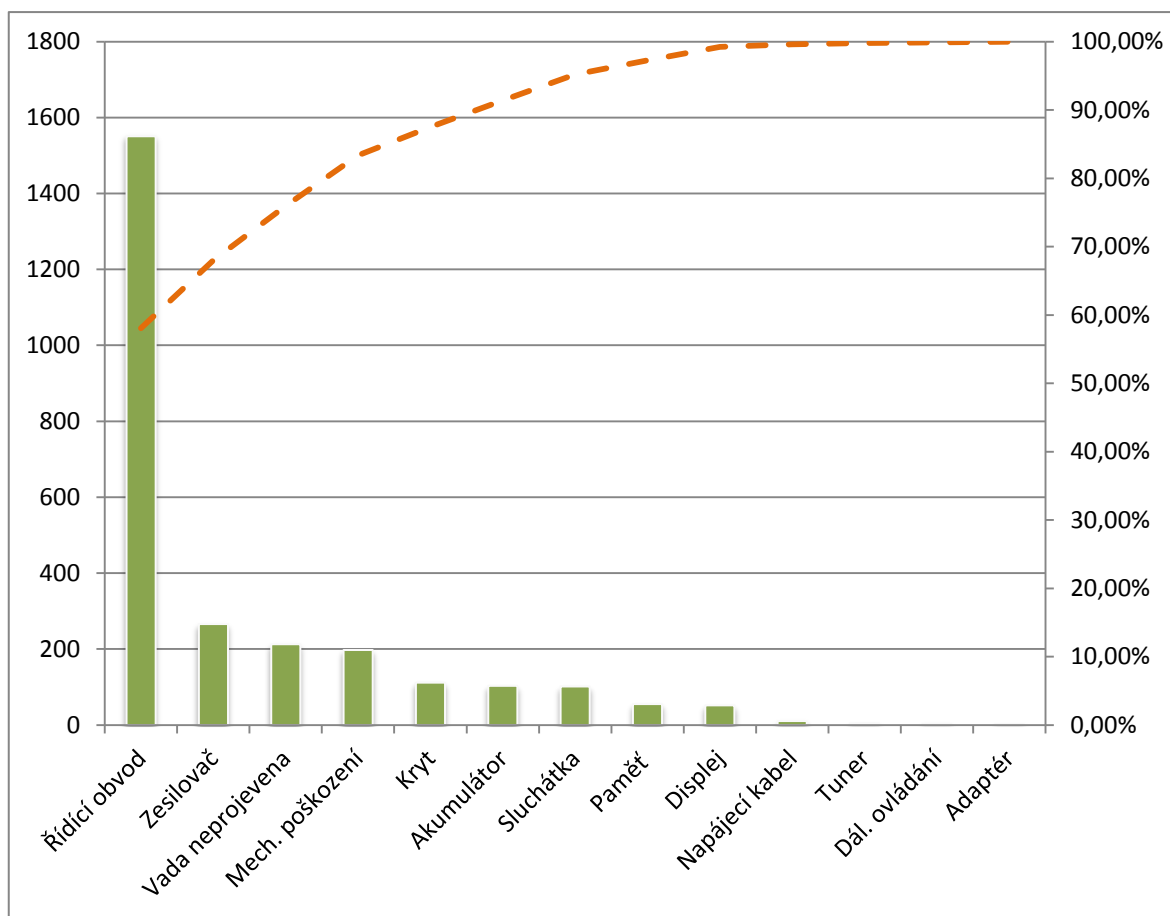
Výrobek uveden na posledním místě patří s **1946 reklamacemi** mezi produkt s největším počtem reklamací v rámci všech nerentabilních výrobků.

7.1.2 Spotřební elektronika – skupina „MP3 přehrávače”



Obrázek 9 Graf vyhodnocení reklamací u MP3 přehrávačů (vlastní)

Z uvedeného grafu, týkající se příčin reklamace u MP3 přehrávačů je na první pohled zřejmé, že jako hlavní důvod reklamace byl nefunkční řídicí obvod. Tento problém zapříčinil 58 % všech reklamací v uvedené skupině. Podstatné je zmínit vyhodnocení reklamací formou „neuznáno”, které se objevilo v 15 % případů. Do této kategorie patří reklamace, které byly zamítnuty díky tomu, že se závada neprojevila nebo došlo k mechanickému poškození. Za statisticky významnou příčinu lze ještě označit reklamaci způsobenou nefunkčním zesilovačem.

Paretova analýza

Obrázek 10 Graf Paretovy analýzy – MP3 přehrávače (vlastní)

Pro podložení analytických závěrů byla použita Paretova analýza. Paretovo pravidlo tvrdí, že 80 % všech následků, které vzniknou, je zapříčiněno pouze 20 % příčin. V případě, že bude vycházeno z grafu, lze podle Pareta označit jako 4 podstatné závěry (příčiny), kterými byly reklamace uzavřeny (vyhodnoceny): **problémy s řídicím obvodem, zesilovačem** nebo vznikla situace, kdy **se vada při zkoumání neprojevila**, případně reklamace byla vyhodnocena jako **mechanické poškození spotřebitelem** (poslední dvě zmíněné situace jsou označeny na obrázku 9 pojmem „neuznáno“).

Podskupina MP3 přehrávače do 2 GB

Při bližší analýze v podskupině MP3 přehrávačů s kapacitou do 2 GB se poruchovost pohybuje od 0,27 do 1,99 %. Jediný výrobek vyčnívající z tohoto rozmezí je **M23231**, který s poruchovostí 3,44 % vyčnívá v rámci zmíněné podskupiny.

Podskupina MP3 přehrávače do 4 GB

U podskupiny MP3 přehrávačů s pamětí do 4 GB se poruchovost skupiny pohybuje převážně v rozmezí 0,2 - 0,52 %, proto je potřeba zmínit čtyři produkty, které výrazně přesahují průměr. Konkrétně výrobky **M43900** (poruchovost 3,5 %), **M43952** (2,19 %), **M43303** (1,93 %) a **M43480** (1,89 %).

7.1.3 Spotřební elektronika – skupina „ retro ”

Při analýze u skupiny „ retro ” výrobků se ukazuje na první pohled zajímavá informace, a to, že z procentuálního hlediska bylo nejvíce reklamací klasifikováno jako „ neuznané ” z důvodu, že se závada neprojevila nebo došlo k mechanickému poškození zákazníkem.

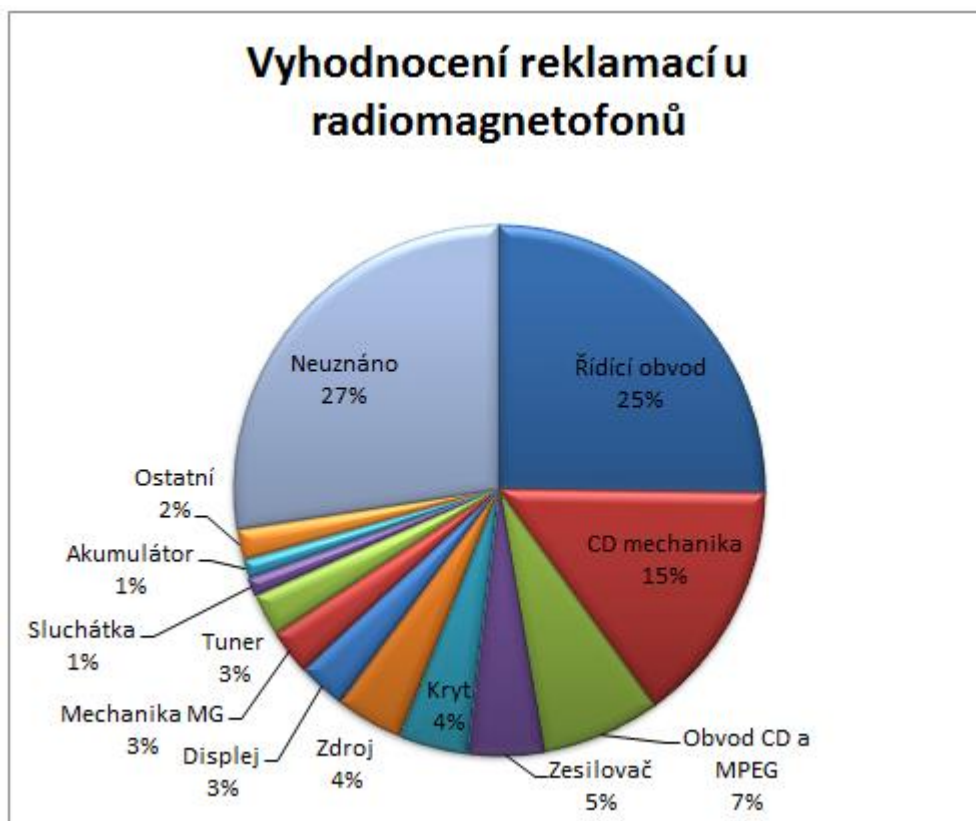
Podskupina retro - gramofony

U podskupiny gramofonů spadající do skupiny „ retro ” výrobků došlo k průměrné poruchovosti přibližně 2,6 %. Nutno uvést výrobky, které se nepohybují v průměrné poruchovosti: **RG4000** (poruchovost 4,89 %), **RG3224** (3,81 %) a **RG4329** (3,47 %).

Podskupina retro – gramofony s tunerem

V rámci podskupiny se poruchovost pohybuje v průměru do 4 %. Proto výrobek **RT4316** s poruchovostí **8,52 %** naprosto převyšuje střední hodnotu skupiny.

7.1.4 Spotřební elektronika – skupina „radiomagnetofony“



Obrázek 11 Graf vyhodnocení reklamací u radiomagnetofonů (vlastní)

Uvedený graf analyzuje, jakým způsobem byly vyhodnoceny reklamace u nerentabilní skupiny výrobků, do níž spadají radiomagnetofony. Položka „neuznáno“ je s 27 % nejčastějším vyhodnocením reklamací, které byly následně zamítnuty, ať už opět z důvodu, že se vada výrobku na místě reklamace neprojevila, popřípadě došlo k mechanickému poškození, které způsobil sám spotřebitel. Problémový bod u uvedené skupiny výrobků je řídicí obvod, který byl příčinou každé čtvrté reklamace. Oblast, kterou je potřeba ještě sledovat, je poruchovost CD mechanik. Jedná se o třetí nejčastější příčinu reklamace.

Podskupina radiomagnetofony s CD

V podskupině radiomagnetofonů s CD vyniká výrobek **RGC3799**, u kterého došlo k 1196 reklamacím, což odpovídá 9 % ze všech prodaných kusů. Tímto se výrobek řadí k problémovým v rámci celé skupiny spotřební elektroniky.

Výrobky **RGC1470** a **RGC3499** stojí za bližší sledování, poněvadž překračují poruchovost skupiny, kterou lze vymezit přibližně od 0,5 do 3%. Uvedené výrobky mají poruchovost přes 4 %.

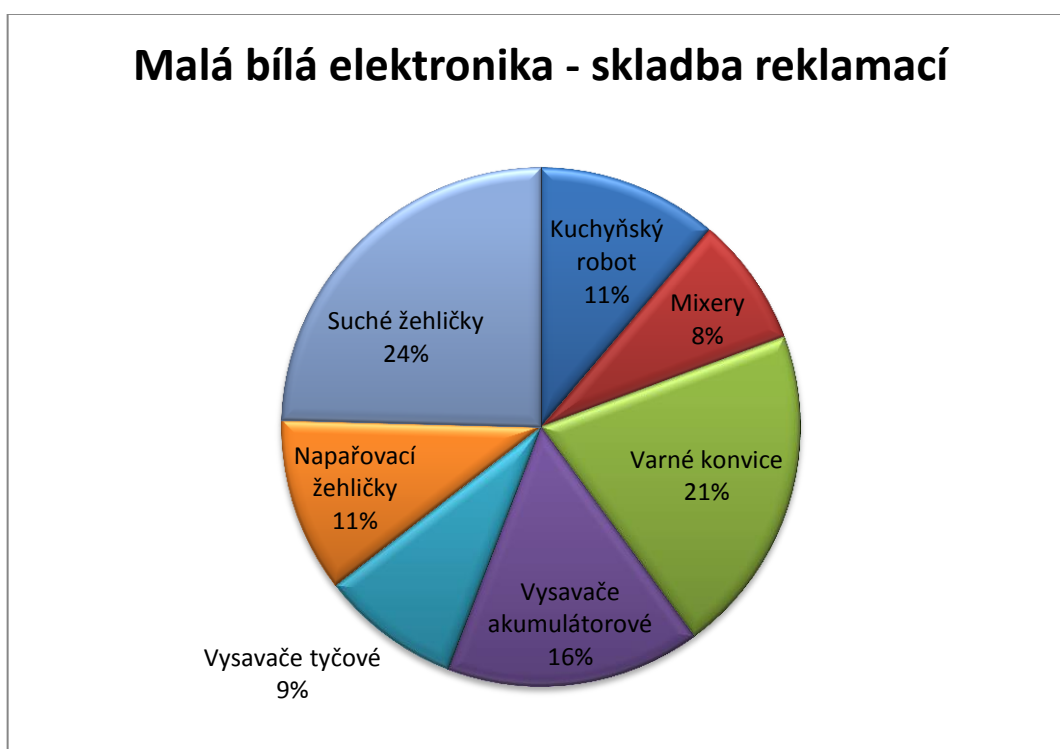
Podskupina radiomagnetofony s DVD

Poruchovost v podskupině se pohybuje v rozmezí od 0,5 do 1,6 %. Tři výrobky, které výrazně překračují tuto hranici je potřeba pozorněji zaznamenávat. Jedná se o výrobky **RGD2804**, **RGD3382** a **RGD3948**, jejichž poruchovost se pohybuje okolo 4 %.

Podskupina radiomagnetofony s MP3

Při analyzování této podskupiny byla vypočítána průměrná poruchovost okolo 1%, pouze produkty **RGM3734i**, **RGM3759i** u kterých byla vypočítána poruchovost 2,52 % a 2,58 % vybočují z průměru podskupiny.

7.2 Malá bílá elektronika – reklamace nerentabilních výrobků

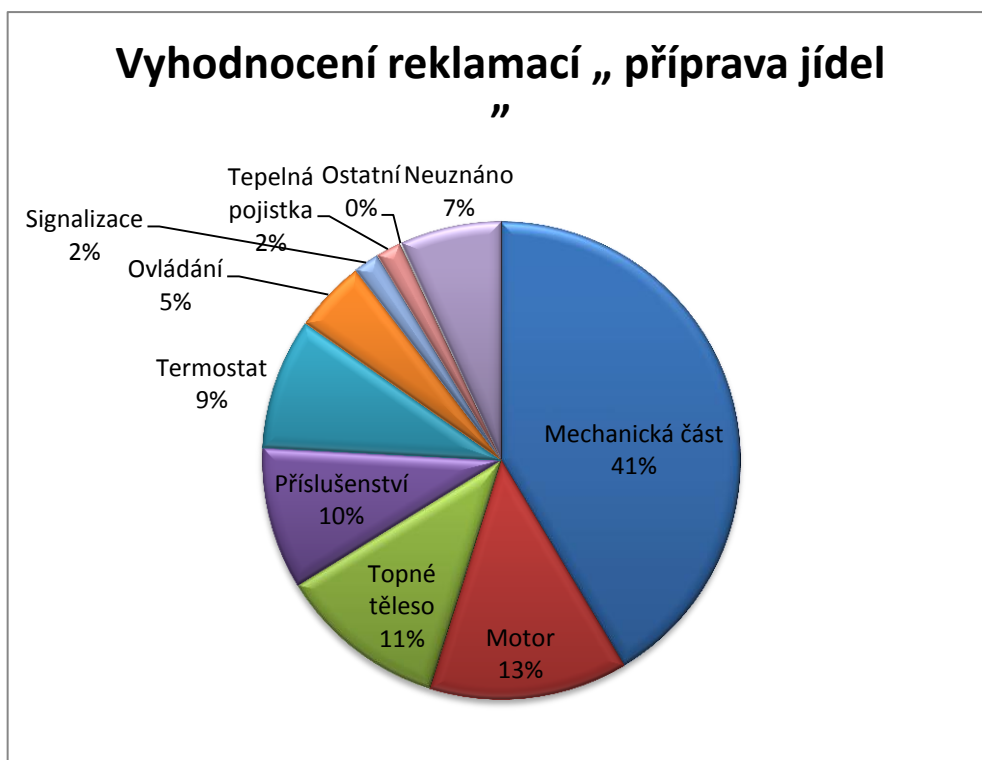


Obrázek 12 Graf skladby reklamací u malé bílé elektroniky (vlastní)

Malá bílá elektronika je druhou skupinou v rámci nerentabilních produktů po skupině spotřební elektroniky. Lze ji označit za menší skupinu, neboť zaujímá přibližně čtvrtinu z celkového počtu reklamací všech nerentabilních výrobků (6278 reklamací za minulý rok).

Při podrobnější analýze z hlediska zaznamenaných reklamací je zajímavá oblast, týkající se suchých žehliček (podíl na MB elektronice 24 %) a varných konvic (podíl na MB elektronice 21 %), což znázorňuje graf výše.

7.2.1 Malá bílá elektronika - skupina „ příprava jídla ”



Obrázek 13 Graf vyhodnocení reklamací - „ příprava jídla ” (vlastní)

Pod skupinu „ příprava jídla ” spadají tři podskupiny, a sice podskupina kuchyňských robotů, mixérů a varných konvic. Z hlediska počtu reklamací je skupina nejpočetnější v rámci malé bílé elektroniky.

Po provedené analýze, týkající se vyhodnocení reklamace, se problémová jeví poruchová mechanická část, která tvoří v počtu reklamací 41 % podíl. Sledovanými by se u této skupiny měly stát oblasti související s motorem, topným tělesem, termostatem a příslušenstvím produktu.

Podskupina kuchyňské roboty

Poruchovost produktů v podskupině se pohybuje okolo 2 %, uvedenou hranici překračují čtyři výrobky: **KR1580** (s poruchovostí 4,04 %); **KR1978** (4,12 %); **KR2077**(3,01 %) a **KR2779** (3,44 %).

Podskupina mixery

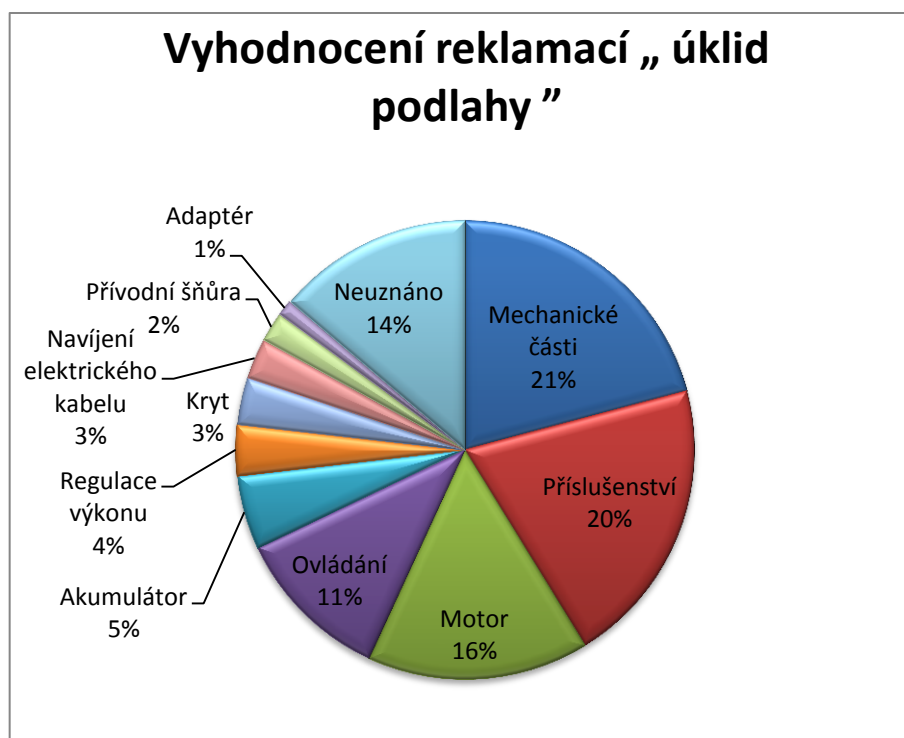
Při analýze podskupiny byly vytyčeny hranice poruchovosti od 0,49 do 2,25 %. Hranici přesahují výrobky **MX3338**, **MX1728** a **MX4445** u kterých se poruchovost pohybuje okolo 4 %.

Podskupina varné konvice

Uvedená podskupina tvoří z hlediska počtu reklamací téměř polovinu skupiny „ příprava jídla “, je tedy bezkonkurenčně nejpočetnější.

Co se týče poruchovosti, jsou její hodnoty umístěny celkem pravidelně v hranicích od 0,25 do 3 %. Za problémový lze označit výrobek **VK3333**, který s poruchovostí 4 % mírně přesahuje ostatní produkty.

7.2.2 Malá bílá elektronika - skupina „ úklid podlahy “



Obrázek 14 Graf vyhodnocení reklamací - „ úklid podlahy “ (vlastní)

Do skupiny „ úklid podlahy “ spadají dvě podskupiny: vysavače tyčové a vysavače akumulátorové. Z hlediska počtu reklamací v rámci malé bílé elektroniky lze označit tuto skupinu jako nejmenší.

Uvedený graf vychází z analýzy skupiny, kdy rozhodujícím faktorem je finální zhodnocení, jak byly reklamace vyhodnoceny, resp. definování příčin reklamace. Z tohoto pohledu

se jako problémové jeví oblasti související s příslušenstvím produktů nebo mechanickými částmi.

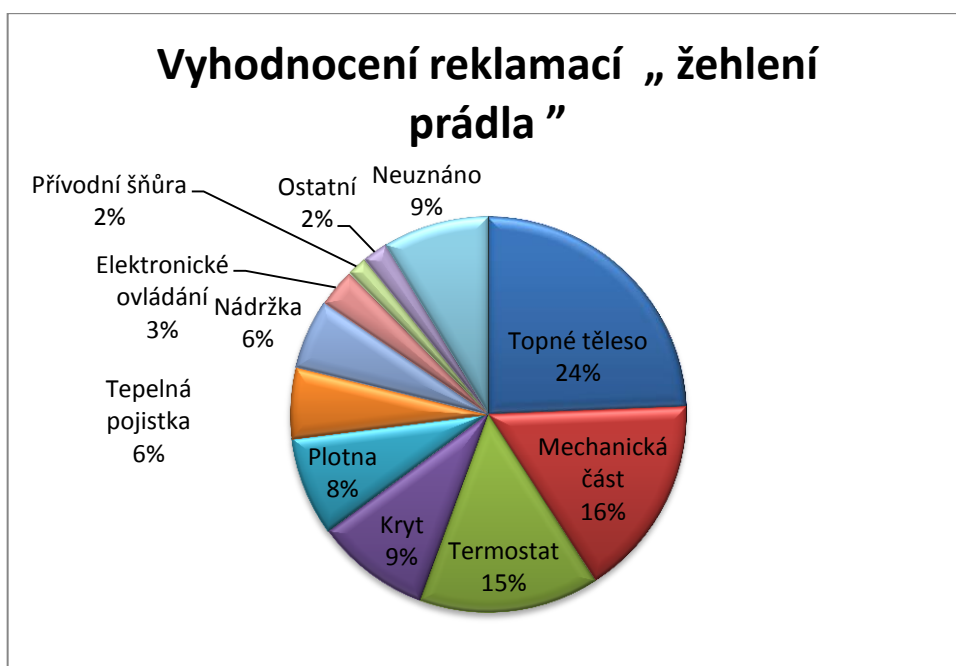
Podskupina vysavače akumulátorové

V případě analýzy související s poruchovostí jsou produkty rovnoměrně rozmístěny v rozmezí od 0,48 do 3,23 %. Průměr skupiny se pohybuje okolo 2 %. Horních hranic okolo 3 % dosahují produkty **VA4184**, **VA2330**, **VA4250** a **VA4340**.

Podskupina vysavače tyčové

Poruchovost u podskupiny tyčových vysavačů se pohybuje od 1,66 do 2,59 %. Za nejvíce poruchové byly vyhodnoceny produkty **VT4186** a **VT4385i**, které dosahují největších hodnot.

7.2.3 Malá bílá elektronika – skupina „žehlení prádla”



Obrázek 15 Graf vyhodnocení reklamací - „žehlení prádla” (vlastní)

Poslední skupinou, která patří do malé bílé elektroniky, jsou výrobky, které spadají do oblasti označené jako „žehlení prádla”. Skupina má dvě podskupiny: napařovací žehličky a žehličky suché.

Na grafu je opět udělán rozbor vyhodnocení reklamací v uvedené skupině. Nejčastější příčina reklamací souvisela s vadným topným tělesem. Další početnou skupinou příčin reklamací je porucha mechanické části nebo vadný termostat.

Podskupina napařovací žehličky

Při analýze podskupiny podle poruchovosti jsou produkty úměrně rozloženy v rozmezí od 0,35 do 1,95 %. Pouze čtyři výrobky vybočují z vytyčené hranice, konkrétně poruchovostí okolo 3 %. Jsou to výrobky **NZ4473**, **NZ4471**, **NZ4232** a **NZ2803**.

Podskupina suché žehličky

Podskupina suchých žehliček patří k nepočetnější oblasti v rámci malé bílé elektroniky vůbec. Za minulý rok bylo v uvedené podskupině reklamováno 1543 kusů, což je zhruba čtvrtina všech reklamací malé bílé elektroniky.

Poruchovost výrobků se pohybuje v procentech od hodnoty 0,98 do 4,45. Je nutno upozornit na výrobek **SZ2597**, který má poruchovost 4,45 % a na výrobek **SZ2310** s poruchovostí 4,05 %. U výrobku **SZ2310** je počet reklamací zaznamenaný za minulý rok 1022 kusů, což činí **66 %** z celé podskupiny.

Korelační analýza u podskupiny „ suché žehličky ”

Následně byla provedena korelační analýza u podskupiny suchých žehliček. Jako zajímavou lze vidět možnost, zda cena žehličky ovlivňuje procento poruchovosti u konkrétního produktu. Tedy zda platí, čím levnější produkt, tím větší je procento poruchovosti. Tato myšlenka bude následně podpořena nebo vyvrácena pomocí korelační analýzy.

1 krok: definování proměnných: **x** - poruchovost výrobku, **y** - cena výrobku

2 krok: stanovení nulové hypotézy **H₀**: Poruchovost produktu není ovlivněna cenou výrobku

3 krok: výpočet párového koeficientu

$$r_{yx1} = \frac{\sum y_i x_{1i} - \frac{1}{n} \sum y_i \sum x_{1i}}{\sqrt{(\sum y_i^2 - \frac{1}{n} (\sum y_i)^2)(\sum x_{1i}^2 - \frac{1}{n} (\sum x_{1i})^2)}} = -0,20632$$

Koeficient ukazuje na mírnou nepřímou závislost mezi zkoumanými proměnnými. Tedy pokud dojde ke zvýšení hodnot první sledované proměnné, dochází ke snížení hodnot druhé sledované proměnné. Aby mohl být učiněn statistický závěr, je potřeba provést t - test.

4 krok: testování párového koeficientu: Test významnosti, v tomto případě t - test, vyhodnotí, zda je korelace mezi vybranými proměnnými natolik silná, aby mohla být považována za dostatečně prokazatelnou i pro celý základní soubor.

$$t = \frac{r_{yx1}}{\sqrt{1-r_{yx1}^2}} \sqrt{(n-2)} = -0,5964$$

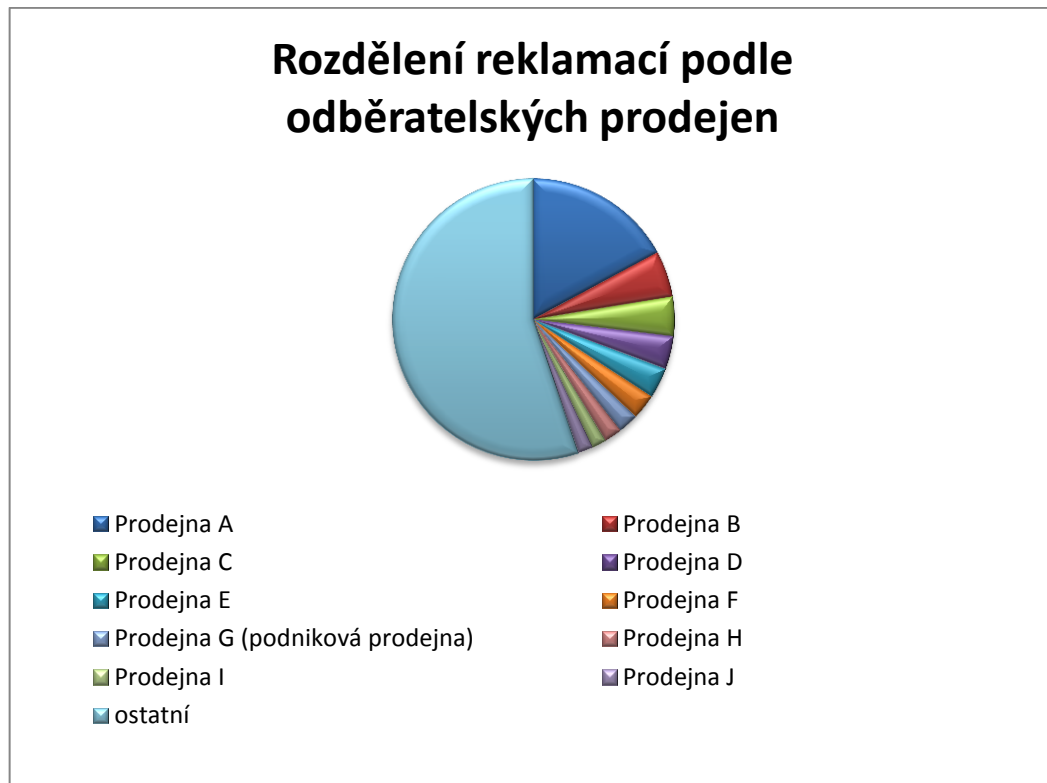
- Testové kritérium: $|t| \geq t_{0,975}(8)$; $|t| \geq 2,306$ (Tabulková hodnota)

Závěr: Na základě testování pomocí t - testu nespadá hodnota párového koeficientu do kritického oboru, nelze zamítnout nulovou hypotézu. Nelze zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti ceny produktu a jeho poruchovosti. Mezi proměnnými nebyla prokázána statistická významnost.

7.3 Analýza reklamací podle odběratelských prodejen

Při analýze reklamací nerentabilních výrobků lze použít také kritérium rozdělení podle jednotlivých odběratelských prodejen, ať už se jedná o vlastní firemní obchody nebo ostatní společnosti. Reklamace jsou přiřazeny podle místa nákupu reklamovaného produktu.

Na následujícím grafu je znázorněn podíl deseti prodejen s největší počtem reklamací v rámci minulého roku. Jak si lze povšimnout, raritou je prodejna **A**, se kterou bylo spojeno nejvíce reklamací, a sice **4256 kusů (17 % z celkového počtu)**. U dalších 9 prodejen se pohybuje procentuální podíl na celkovém počtu reklamací mezi 2-5 %. 55 % podíl na celkovém počtu reklamací tvoří ostatní prodejny. Z toho plyne, že reklamované zboží pochází z prodejen s relativním malým měřítkem počtu reklamací.



Obrázek 16 Graf rozdělení reklamací podle prodejen (vlastní)

7.3.1 Wilcoxonův jedno - výběrový test

Následně byly analyzovány dvě podnikové prodejny s umístěním v Praze a v Brně. V obou prodejnách bylo za minulý rok šest reklamovaných skupin výrobků: MP3 přehrávače, DVD produkty, radiomagnetofony, produkty týkající se „ přípravy jídla „, „ žehlení prádla „ a „ úklidu podlahy “. Nabízela se tedy možnost analyzovat skladbu reklamovaných produktů v obou prodejnách pomocí statistického nástroje.

Porovnání skladby reklamací z hlediska produktů v podnikové prodejně v Brně a Praze pomocí neparametrického jedno - výběrového Wilcoxonova testu:

V prvním kroku je potřeba stanovit nulovou a alternativní hypotézu.

Definování nulové hypotézy H_0 : Složení reklamovaných produktů v podnikové prodejně v Praze je shodné jako složení reklamovaných produktů v podnikové prodejně v Brně.

Definování alternativní hypotézy H_1 : Skladba reklamovaných produktů u prodejny v Praze a v Brně je různá.

Postup: V rámci Wilcoxonova testu bylo vypočítáno S^+ a S^- s hodnotami 7 a 14. Z těchto hodnot, bylo potřeba následně určit minimum, což je číslo 7. Dalším krokem v analýze je

porovnání tohoto minima s tabulkovou hodnotou 0 (z důvodu $n=6$ a při stanovení $\alpha=5\%$). **Nelze zamítnout nulovou hypotézu**, neboť podle testového kritéria není vypočítaná hodnota menší než hodnota tabulková.

Závěr: Skladba reklamovaných produktů v podnikové prodejně v Praze a v Brně není významně statisticky natolik rozdílná, aby došlo k zamítnutí nulové hypotézy. Z hlediska statistického lze skladbu reklamací označit za shodnou, vychází se z $\alpha=5\%$.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části bude nastíněna možnost zavedení nové formy, či způsobu vyhodnocení reklamace. Jedná se o případ, kdy společnost konečnému spotřebiteli místo vrácení peněz nabízí nový kus výrobku, který zákazník původně zakoupil a přišel jej reklamovat. V prvním oddílu projektové části bude vytvořena inovace řešení současného způsobu vyřizování reklamace.

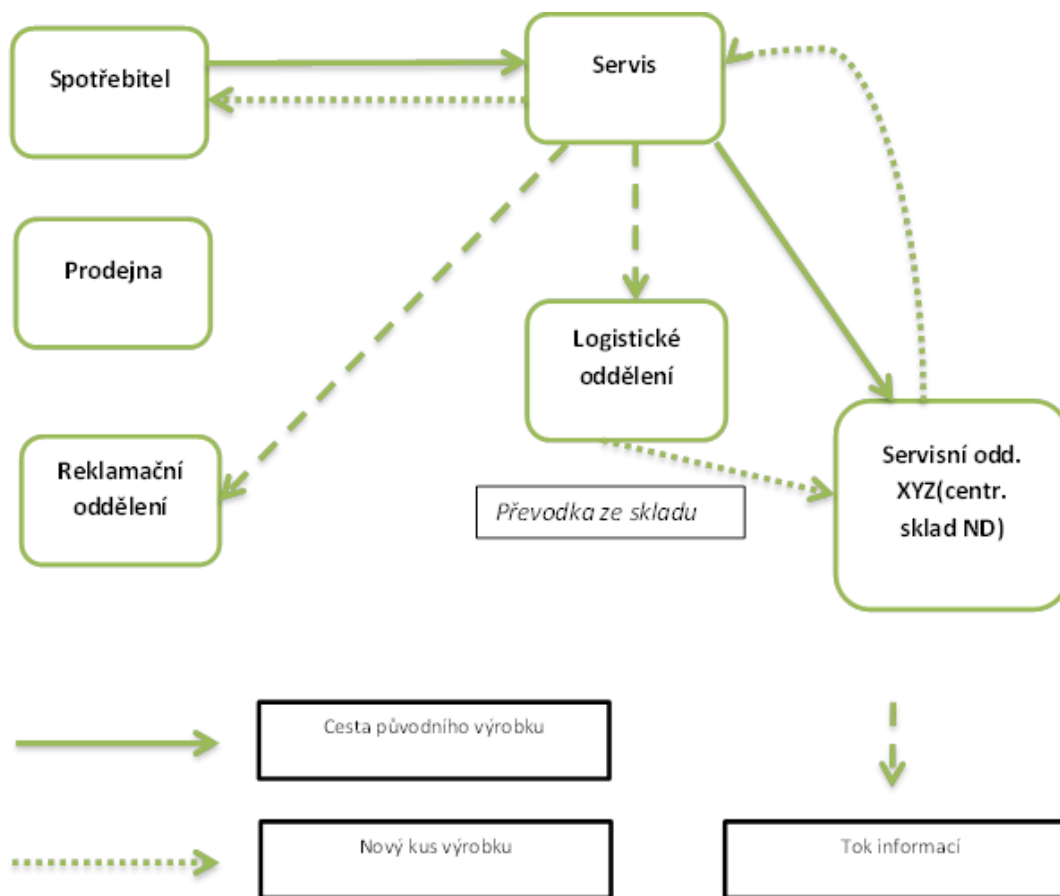
V další části projektu budou okrajově nastíněny nové návrhy k řešení reklamací, vycházející ze samotné analýzy, která byla provedena.

Podstatným krokem bude následně nákladově porovnat navrženou variantu se současným stavem systému. V případě pozitivních ukazatelů bude nastíněno, jak by mohla být nová forma zavedena do praxe, popřípadě co by zavedení nové možnosti nabídlo a jaká by zde byla rizika. Nutné bude vytvořit časový harmonogram celého projektu s popisem jednotlivých činností, které bude potřeba zajistit při jeho zapracování do praxe.

8.1 Navržení nové varianty – inovace reklamací

V první fázi projektové části je potřeba znázornit, jak proběhne nová varianta vyhodnocení reklamací výrobků, tzv. výměna nového kusu zboží. Vycházeno bude samozřejmě se stávající situace reklamací, kdy jsou zavedeny tři cesty reklamací nerentabilních produktů, které mohou v praxi nastat. Bude tedy proveden návrh inovačního řešení reklamace v případě, že by společnost XYZ spol. s r. o. zavedla do praxe projekt výměny nového kusu zboží.

8.1.1 Reklamace nerentabilních výrobků, inovace první cesty reklamace



Obrázek 17 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem a servisem - výměna kusu (vlastní)

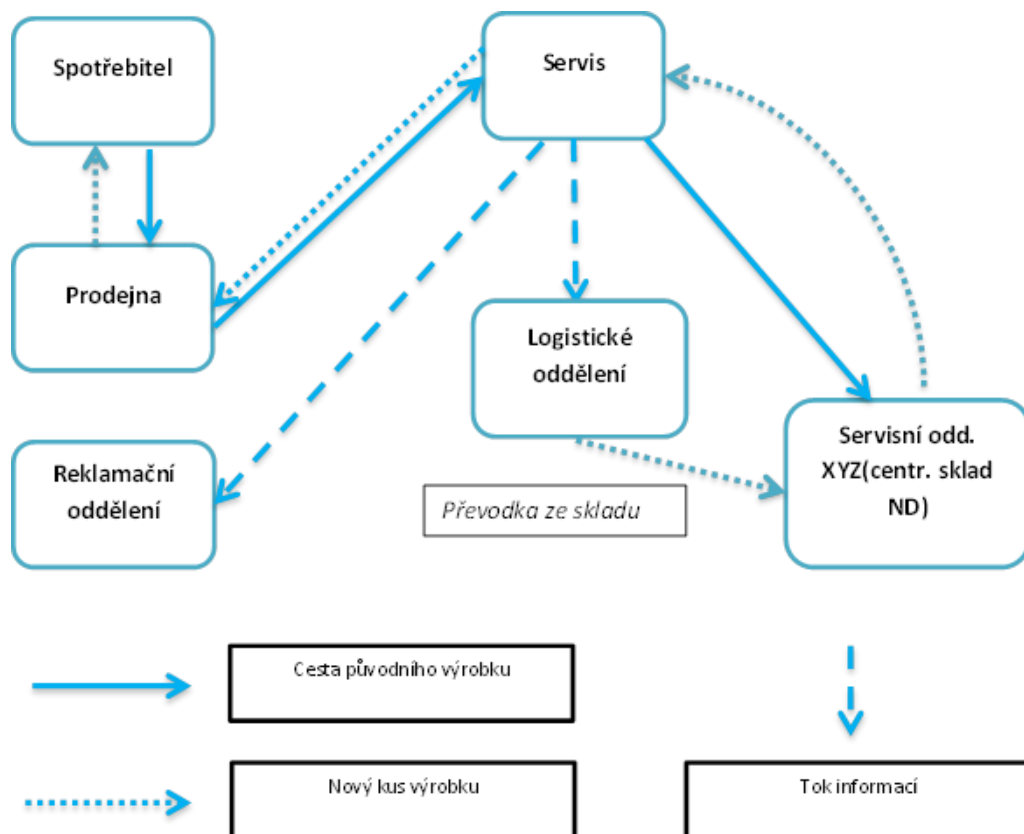
V prvním případě zákazník přichází na smluvní servis společnosti XYZ spol. s r. o. s reklamovaným zbožím. Servisní technik zakládá reklamaci do interního systému AP online, vyhodnocuje a označuje výrobek jako nerentabilní na opravu. Zároveň servis předává informaci pomocí interního systému AP online reklamačnímu oddělení společnosti XYZ, které k němu má samozřejmě vždy okamžitý přístup. Následně smluvní servis také odesílá požadavek logistickému oddělení společnosti XYZ spol s r. o. na vyskladnění a následné dodání nového kusu výrobku do servisu, aby mohla být reklamáce se zákazníkem vyřešena.

Zde je nutno zmínit okamžik, kdy musí proběhnout inovace modelu spojující tři systémy, které spolu úzce souvisí a jsou ve firmě zavedeny. Jedná se o systémy AP online, VOIS a SAP.

Právě díky inovaci bude efektivně propojena komunikace smluvního servisu s logistickým, servisním a reklamačním oddělením spolu s logistickým tokem nového kusu zboží.

Logistické oddělení společnosti tedy zaznamenává požadavek od smluvního servisu, vydává zboží ze svého skladu a odesílá jej na servisní oddělení společnosti, které se nachází v jeho blízkosti. Na interním servisním oddělení je zároveň centrální sklad náhradních dílů, mezi interním servisním oddělením a smluvním servisem existuje provázanost z hlediska dodávání náhradních dílů. Ze servisního oddělení je nový výrobek dovezen do smluvního servisu. Ten po přijetí předává zpětně dopravci nefunkční kus výrobku, který je na servisním oddělení podniku po dovozu zlikvidován. V poslední fázi smluvní servis odevzdá nový kus výrobku zákazníkovi a reklamační je tímto krokem vyřízena. Z hlediska právního začíná běžet záruka na nový kus zboží.

8.1.2 Reklamační nerentabilních výrobků, inovace druhé cesty reklamační



Obrázek 18 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a servisem - výměna kusu (vlastní)

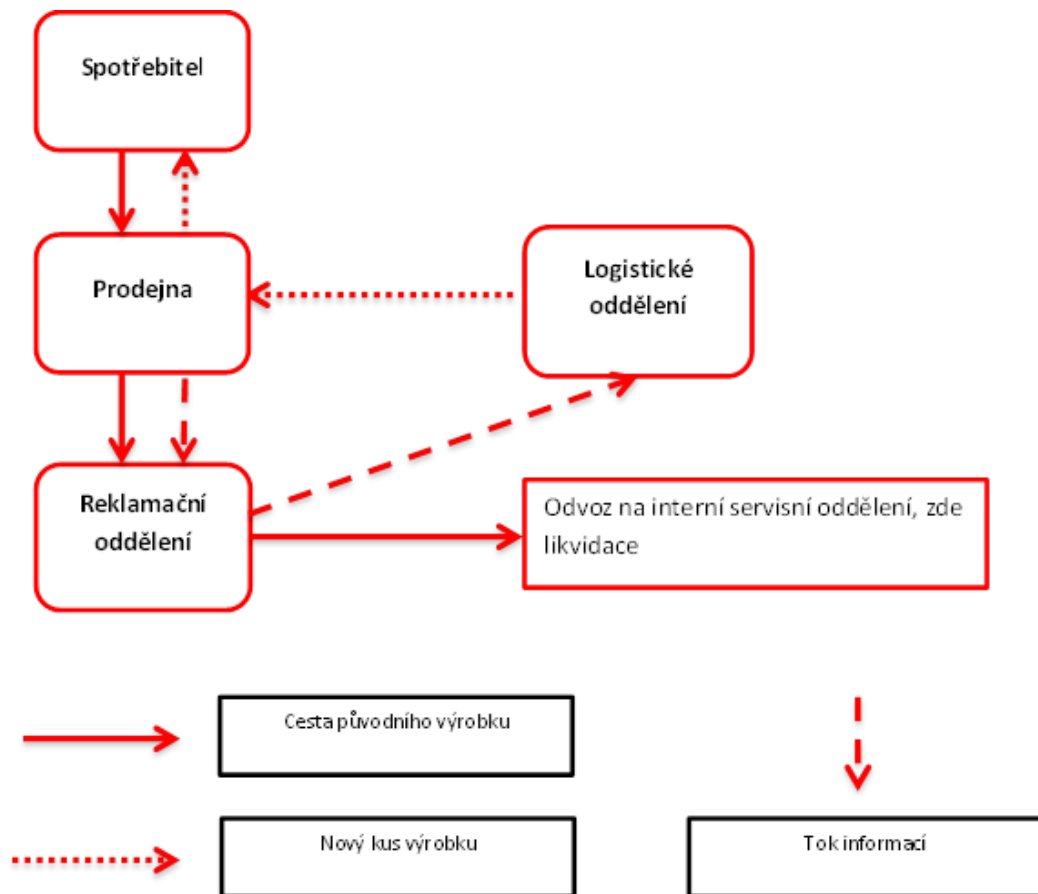
V případě druhé cesty reklamace nerentabilních výrobků je na první pohled zřejmé, že z hlediska grafického uspořádání jde o velmi podobný případ z předcházející situace. Spotřebitel přichází s vadným výrobkem do prodejny, kde reklamované zboží koupil a domáhá se svých práv z reklamace.

Prodejny, které neumí pracovat s interním systémem AP online společnosti XYZ spol. s r. o., navštěvují v pravidelných intervalech smluvní servisy, které zde vyzvedávají reklamace od spotřebitelů. Servisní technik po svozu reklamací z prodejen zakládá reklamaci do systému, označuje výrobek jako neopravitelný, tedy z hlediska rentability jej nemá cenu opravovat. Následně servis zadává logistickému oddělení společnosti XYZ žádost na vyskladnění a dodání nového kusu reklamovaného výrobku.

Komunikace spolu s tokem nového kusu výrobku probíhá díky inovaci informačního modelu, který efektivně spojí SAP, AP online a VOIS.

Logistické oddělení po přijetí žádosti na vyskladnění nového kusu, předává produkt servisnímu oddělení podniku XYZ pomocí převodky ze skladu. Servisní oddělení dopravuje nový výrobek na smluvní servis a odebírá kus, který je dále již nepoužitelný. Po zpětném svozu vadného kusu na interní servisní oddělení proběhne jeho likvidace. V poslední fázi musí smluvní servis navštívit prodejnu a předat nový kus výrobku, který se následně dostane k zákazníkovi, který zboží reklamoval. Z hlediska ekonomického, smluvní servisy tyto cesty vykonávají při vyzvedávání nových reklamací zboží v prodejnách, v souladu s tím, aby byla dodržena zákonná lhůta pro prodejce na vyhodnocení reklamace.

8.1.3 Reklamační nerentabilních výrobků, inovace třetí cesty reklamace



Obrázek 19 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením – výměna kusu (vlastní)

Třetí situace nastává v okamžiku, kdy je zapojeno do reklamačního procesu aktivně reklamační oddělení společnosti XYZ, taktéž prodejna, kde zákazník zboží zakoupil. Samozřejmostí je zapojení spotřebitele, u kterého se reklamační proces spouští. Proces začíná v okamžiku, kdy spotřebitel přichází s nakoupeným zbožím a reklamuje jej v prodejně, kde zboží zakoupil. Prodejna zadává reklamaci do systému AP online, jelikož má tento systém zaveden a aktivně jej využívá. Založením reklamační dává prodejna prostřednictvím právě AP online na vědomí reklamačnímu oddělení ohledně vzniklé reklamační.

V další fázi si reklamační oddělení XYZ stahuje vadný výrobek a předává informaci logistickému oddělení podniku s požadavkem na vyskladnění a závoz nového kusu výrobku na danou prodejnu. Z ekonomického hlediska je jasné, že dovoz nového kusu zboží na vybranou prodejnu je spojen s klasickým zásobováním prodejen, tudíž nevznikají žádné dodatečné náklady na dopravu.

Po dodání zboží prodejna předává zákazníkovi nový kus výrobku. Tím je reklamační proces uzavřen. Lze si povšimnout, že v rámci třetí cesty reklamace nerentabilních výrobků zde již nevstupuje do reklamačního procesu aktivně servisní oddělení společnosti XYZ spol. s r. o. (mimo likvidaci vadného produktu), stejná situace platí samozřejmě pro smluvní servis.

8.1.4 Zapojení jednotlivých oddělení do inovačního procesu - budování projektu

Logistické oddělení

Hlavním úkolem logistického oddělení bude skladování většího množství kusů u jednotlivých výrobků, neboť díky zavedení nové varianty u reklamace nerentabilních produktů, bude nutno vést větší zásoby. Dále musí logistické oddělení předat v případě prvních dvou cest inovace nový kus zboží internímu servisnímu oddělení, v případě třetí cesty reklamace musí nový výrobek dopravit na vybranou prodejnu.

Právní oddělení

Právní oddělení musí zpracovat při budování projektu právní aspekty týkající se reklamační oblasti. Oblast je zmíněna především z důvodu existence nového občanského zákoníku, který je nově užíván a zavádí do praxe určité inovace.

Reklamační oddělení

Reklamační oddělení bude hrát v novém prostředí stejně jako v dosavadní situaci jednu z klíčových rolí. U prvních dvou cest reklamace nerentabilních výrobků lze pozici reklamačního oddělení popsat jako koordinátora, který sleduje a koriguje procesy, které probíhají v rámci reklamačního procesu. V případě třetí cesty reklamace se reklamační oddělení zapojí do procesu aktivně, kdy přijímá od prodejny vadný kus výrobku a odesílá jej k likvidaci. Zároveň zadává požadavek logistickému oddělení na závoz nového kusu.

Důležité je také zmínit, že reklamační oddělení sehraje důležitou roli v případě **vystavení dobropisu**, kdy **nebude možná výměna nového kusu**. Více o této situaci je zmíněno na dále.

IT oddělení

Informačně - technologické oddělení figuruje v inovačním procesu jako nepostradatelné. Externí informačně - technologické oddělení (neboť společnost využívá v tomto případě externích služeb) musí zpracovat inovaci tři systémů, které v reklamačním procesu figuru-

jí, a sice SAP (účetní - skladový systém), VOIS (evidenční systém reklamací) a AP online (uživatelské prostředí pro servisy a prodejny). Podstatné bude efektivně tyto systémy propojit a zavést systémové úpravy tak, aby byl reklamační proces funkční.

Na tomto místě je zároveň potřeba zmínit podstatnou věc – nové systémové úpravy musí mít zpracovanou také **současnou formu reklamace** (dobropis), která se spustí automaticky, pokud **nebude dostupný** nový kus výrobku nebo nastane **právní situace, která výměnu nového výrobku neumožní** (konkrétně nárok spotřebitele zvolit si formu vyhodnocení reklamace při určitých právních situacích).

Importní oddělení

Importní oddělení, konkrétně category manager bude muset nově naplánovat dovoz výrobků a jejich množství, což bude vycházet z potřeby většího množství zásob. Plánování proběhne po společných poradách s obchodním oddělením.

Finanční oddělení

Úkolem finančního oddělení bude zaúčtovat interní dokumentaci a vyřešit účetní problém související s předáním nového kusu zákazníkovi.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení bude spolupracovat s importním oddělením na vytvoření dostatečných zásob na základě plánované potřeby zboží. Dále úkolem obchodního oddělení bude spolupráce s marketingovým oddělením. Úkolem bude informovat prodejny a propagovat nový způsob reklamace.

Interní servisní oddělení

Interní servisní oddělení musí v případě prvních dvou cest přijmout nový kus výrobku od logistického oddělení a dodat jej na smluvní servis. Následně je potřeba svoz vadných výrobků, které byly reklamovány. Při všech třech cestách proběhne na interním servisním oddělení likvidace vadného produktu.

Marketingové oddělení

Marketingové oddělení musí spolupracovat s obchodním oddělením, provést propagaci vůči prodejnám a informovat uvedené subjekty o zavedení nového způsobu řešení reklamace.

8.2 Návrhy na úsporu nákladů vycházející z analýzy reklamací

V další oblasti projektové části je potřeba upozornit na úsporu vycházející z analytické části, kterou by společnost XYZ mohla dosáhnout, kdyby u výrobků, které jsou v jednotlivých skupinách nadprůměrně poruchové, žádala úhradu nákladů od svých dodavatelů z Číny.

Je nutno zmínit, že v současné době společnost vůči svým dodavatelům zpětně výrobky nereklamuje a to z důvodu zachování zdravého obchodního vztahu. I přesto byl učiněn pokus zpracovat nákladové úspory, kterých by společnost mohla dosáhnout, kdyby náklady na výrobky, přesahující průměrnou poruchovost, určitým způsobem požadovala po svých dodavatelích.

Tabulka 8 Úspora nákladů, malá bílá elektronika, část I. (vlastní)

	Kuchyňské ro- boty	Mixery	Varné konvice
<i>Průměrná po- ruchovost sku- piny</i>	2 %	2,3 %	3 %
<i>Extrémní vý- robky</i>	KR1580(4,037%) KR1978(4,119%) KR2077(3,012%) KR2799(3,442%)	MX3338(3,803%) MX1728(4,00%) MX4445(4,18%)	VK3333(3,956%)
<i>Požadované náklady</i>	35 311 Kč	33 872 Kč	24 654 Kč
<i>Požadované náklady za celou skupinu</i>			93 837 Kč

První tabulka znázorňuje vypočítanou úsporu, kterou lze dosáhnout v první skupině malé bílé elektroniky, v oblasti „ příprava jídla “. Zde je potřeba upozornit na metodiku výpočtu. Bylo vycházeno z průměrných hodnot poruchovosti dané skupiny, následně byly určeny

nadprůměrné výrobky, co se poruchovosti týče. Rozdíl mezi poruchovostí u těchto výrobků a průměru skupiny tvoří úsporu. Rozdílná hodnota procenta je převedena na množství kusů podle prodejů, čímž může dojít k vyčíslení nákladů. V první oblasti malé bílé elektroniky by bylo možno požadovat částku ve výši 93 837 korun.

Tabulka 9 Úspora nákladů, malá bílá elektronika, část II. (vlastní)

	Vysavače aku- mulátorové	Vysavače tyčové	Napařovací žehličky	Suché žehlič- ky
<i>Průměrná poruchovost skupiny</i>	2 %	2,3 %	1,95 %	2,2 %
<i>Extrémní výrobky</i>	VA4184(3,23%) VA2330(2,96%) VA4250(2,65%) VA4340(2,61%)	VT4186(2,59%) VT4385i(2,39%)	NZ4473(3,64%) NZ4471(3,34%) NZ4232(3,28%)	SZ2597(4,5%) SZ2310(4,1%)
<i>Požadované náklady</i>	195 979 Kč	3 933 Kč	14 213 Kč	100 164 Kč
<i>Požadované náklady za celou skupi- nu</i>		199 912 Kč		114 377 Kč

V dalších dvou skupinách malé bílé elektroniky „úklid podlahy“ a „žehlení prádla“, lze dosáhnout při požadavku na proplacení nadprůměrné poruchovosti částky 199 912 Kč a částky 114 377 Kč.

Tabulka 10 Úspora nákladů, spotřební elektronika, část I. (vlastní)

	DVD přehrávače	DVD s tunerem
<i>Průměrná poruchovost skupiny</i>	1,5 %	4 %
<i>Extrémní výrobky</i>	D3329(2,99%) D3331(3,51%) D3998(4,21%) D239(5,05%) D237(6,25%)	DT3223(4,84%) DT3997(4,61%) DT3756(4,08%)
<i>Požadované náklady</i>	470 614 Kč	5 351 Kč
<i>Požadované náklady za celou skupinu</i>		475 965 Kč

Do první části spotřební elektroniky spadá skupina DVD produktů, kam lze zahrnout DVD přehrávače a DVD přehrávače s tunerem. Opět byl proveden propočít částky, kterou lze dosáhnout při proplacení nákladů na výrobky, které svou poruchovostí překračují průměr skupiny. Pokud dojde k určení procent, která tvoří odchýlení od průměru skupiny a k jejich následnému přepočtení na objem nákupu, je dosaženo výsledné částky 475 965 Kč.

Tabulka 11 Úspora nákladů, spotřební elektronika, část II. (vlastní)

	MP3 do 2 GB	MP3 do 4 GB	Retro-gramofony	Retro-gramofony s tunerem
<i>Průměrná poruchovost skupiny</i>	2 %	0,5 %	2,6 %	4 %
<i>Extrémní výrobky</i>	M23231 (3,44%)	M43900(3,5%) M43952(2,19%) M43303(1,93%) M43480(1,89%)	RG4000(4,89%) RG3224(3,81%) RG4329(3,47%)	RT4316(8,52%)
<i>Požadované náklady</i>	58 402 Kč	352 629 Kč	388 426 Kč	127 204 Kč
<i>Požadované náklady za celou skupinu</i>		411 031 Kč		515 630 Kč

V uvedené tabulce jsou propojeny dvě skupiny spadající do oblasti spotřební elektroniky, MP3 přehrávače a skupina „retro“ výrobků. V případě, že by došlo k eliminaci, přesněji řečeno k proplacení nákladů u výrobků s nadměrnou poruchovostí, lze dosáhnout částek 411 031 Kč a 515 630 Kč.

Tabulka 12 Úspora nákladů, spotřební elektronika, část III. (vlastní)

	Radiomagnetofony s DVD	Radiomagnetofony s MP3	Radiomagnetofony s CD
<i>Průměrná poruchovost skupiny</i>	1,6 %	1 %	3 %
<i>Extrémní výrobky</i>	RGD2804(4,90%) RGD3382(3,62%) RGD3948(3,93%)	RGM3734i(2,53%) RGM3759i(2,58%)	RGC1470(3,90%) RGC3499(4,34%)
<i>Požadované náklady</i>	274 837 Kč	194 719 Kč	3 257 Kč
<i>Požadované náklady za celou skupinu</i>			472 813 Kč

Poslední skupinou spadající pod nerentabilní výrobky spotřební elektroniky je oblast výrobků související s radiomagnetofony. Při proplacení nákladů za výrobky, které svou poruchovostí vystupují z průměru, lze dosáhnout částky 472 813 Kč.

8.2.1 Shrnutí propočítaných návrhů

Při proplacení požadovaných nákladů u nerentabilních výrobků s nadměrnou poruchovostí vychází celková úspora nákladů u skupiny malé bílé elektroniky **408 126 Kč**, u skupiny spotřební elektroniky **1 875 439 Kč**, celkově tedy **2 283 565 Kč**.

Bylo by velmi naivní se domnívat, že uvedené částky lze celé dosáhnout, jelikož spousta dodavatelů může tento návrh odmítnout, případně může mít připomínky, týkající se snížení částky. Přesto byly vytvořeny dvě předpovědní varianty.

První optimistická varianta předpokládá, že se společnosti podaří dosáhnout na **40%** z celkové sumy, tedy na částku **913 426 Kč**. Pesimistická varianta předpokládá částku dosahující **25 %** z návrhu, tedy **570 891 Kč**.

8.3 Nákladové zhodnocení nového způsobu reklamace

V další fázi inovačního projektu je potřeba vyčíslit náklady, které vznikají při jednotlivých inovovaných variantách řešení reklamací nerentabilních výrobků.

V případě první cesty reklamace vstupuje do nákladů položka smluvního servisu, který si účtuje za vykonanou práci 30 korun na jeden výrobek. Dále je nutno započítat náklady servisního oddělení, kde proběhne likvidace vadného výrobku v hodnotě 63 korun, k tomu je potřeba zmínit částku související s dopravou vadného kusu 10 korun.

Do nákladů dále vstupuje logistického oddělení, které vyskladňuje nový kus u zboží, které bylo reklamováno. Zde je potřeba započítat 6 korun na jeden kus související s vykonanou prací.

Následně je potřeba započítat další položku nákladů u servisního oddělení, které musí dopravit nový kus na smluvní servis, aby mohlo být zboží předáno zákazníkovi. Zde došlo ke kalkulaci ve výši 24 korun. Celkově tedy vychází náklady v hodnotě 133 korun při způsobu první cesty reklamace.

Tabulka 13 Nákladové zhodnocení první varianty reklamace v případě výměny nového kusu zboží (vlastní)

<u>Cesta reklamovaného zboží mezi spotřebitelem a smluvním servisem</u>		
<i>Smluvní servis – paušální náklady</i>	Odvedená práce – paušální poplatek	30 Kč
<i>Náklady servisního oddělení</i>	Likvidace výrobku	63 Kč
	Doprava vadného kusu na oddělení	10 Kč
<i>Logistické oddělení</i>	Náklady na vykonanou práci	6 Kč
<i>Servisní oddělení</i>	Doprava nového kusu na smluvní servis	24 Kč
<i>Celkové náklady</i>	133 Kč	

V případě způsobu reklamace související s druhou cestou reklamace figurují v reklamačním procesu tři klíčové subjekty: konečný spotřebitel, prodejna a smluvní servis společnosti XYZ. Pokud dojde ke kalkulaci nákladů vznikajících při uvedeném případě, jsou položky zcela shodné s prvním případem reklamace, což potvrzuje následující tabulka.

Tabulka 14 Nákladové zhodnocení druhé varianty reklamace v případě výměny nového kusu zboží (vlastní)

<u>Cesta reklamovaného zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a smluvním servisem</u>		
<i>Smluvní servis – paušální náklady</i>	Odvedená práce – paušální poplatek	30 Kč
<i>Náklady servisního oddělení</i>	Likvidace výrobku	63 Kč
	Doprava vadného kusu na oddělení	10 Kč
<i>Logistické oddělení</i>	Náklady na vykonanou práci	6 Kč
<i>Servisní oddělení</i>	Doprava nového kusu na smluvní servis	24 Kč
<i>Celkové náklady</i>	133 Kč	

V poslední třetí variantě se cesta reklamace nerentabilního výrobku liší od předchozích dvou cest. Je to způsobeno samotnou povahou reklamačního procesu a hlavními subjekty, které do procesu vstupují: spotřebitel, prodejna kde dochází ke koupi, následné reklamaci a reklamační oddělení.

Náklady reklamačního oddělení v částce 97 korun jsou sestaveny z položek související se skladným, licenčními poplatky. Zahrnuta je zde samozřejmě i položka mzdových nákladů. Další náklady ve výši 63 korun, které do procesu vstupují, vznikají na interním servisním oddělení, kde dochází k likvidaci vadného kusu zboží. Poslední náklad je v částce 6 korun,

který souvisí s vyskladněním nového kusu zboží na logistickém oddělení. Důležité je upozornit, že do reklamačního procesu nejsou zahrnuty položky nákladů související s cestou vadného výrobku a doprava nového kusu výrobku na prodejnu je zajišťována v rámci vnitropodnikových doprav. Součet nákladů při třetí cestě reklamace nerentabilních výrobků je 166 korun na jeden kus produktu.

Tabulka 15 Nákladové zhodnocení třetí varianty reklamace v případě výměny nového kusu zboží (vlastní)

<u>Cesta reklamovaného zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením</u>		
<i>Náklady servisního oddělení</i>	Likvidace výrobku	63 Kč
<i>Náklady reklamačního oddělení</i>	Mzdové náklady	60 Kč
	Skladné	15 Kč
	Licenční poplatky	18 Kč
	Ostatní	4 Kč
<i>Logistické oddělení</i>	Vykonaná práce	6 Kč
<i>Celkové náklady</i>	166 Kč	

8.3.1 Porovnání nákladů mezi dobropisem a inovačním návrhem při cestách reklamace

Při pouhém pohledu na tabulky (č. 2, 3, 4 a č. 13, 14, 15) definující náklady, vznikající u jednotlivých cest reklamací při dobropisu a inovovaném řešení, se jeví **jako výhodnější varianta výměny nového kusu zboží.**

V případě první cesty reklamace jsou náklady u dobropisu vyčísleny na **148 korun na kus**, plus je nutno započíst **ztracenou marži**. Naopak při výměně nového výrobku dochází k celkovým nákladům ve výši **133 korun**.

Pokud reklamované zboží prochází druhou variantou reklamace, je situace z hlediska nákladů, tedy i úspory, shodná.

Při třetím způsobu reklamace vznikají náklady u formy dobropisu **160 korun + ztracená marže**, která se liší u jednotlivých výrobků. Naproti tomu u nové varianty řešení reklamace, tj. výměny nového kusu zboží se celkové náklady pohybují ve výši **166 korun**. Přesto bude i v tomto případě výměna nového kusu zboží výhodnější právě proto, že při řešení dobropisem dochází ke ztrátě marže, kterou společnost na výrobek přiřadila.

Následující tabulka znázorňuje průměrnou úsporu nákladů mezi možnostmi dobropisu, tedy vrácením peněz a nově navrhovaným řešením. Hodnoty jsou uvedeny v korunách a jsou určeny na průměrný kus výrobku v rámci dané skupiny.

Tabulka porovnává jednotlivé varianty při konkrétních cestách reklamace, je vycházeno z průměrné marže za danou skupinu elektroniky. Přesnější a konečný propoččet úspor je proveden v další části práce.

Tabulka 16 Porovnání dobropisu a inovace, úspora nákladů (vlastní)

	Název skupiny	Úspora nákladů (dobropis - výměna nového kusu)		
		1.cesta reklamace	2.cesta reklamace	3.cesta reklamace
Malá bílá elektronika	příprava jídla (skupina)	87,48	87,48	66,48
	úklid podlahy (skupina)	165,71	165,71	144,71
	žehlení prádla (skupina)	77,57	77,57	56,57
Spotřební elektronika	DVD produkty (skupina)	108,67	108,67	87,67
	MP3 (skupina)	150,74	150,74	129,74
	Retro (skupina)	664,12	664,12	643,12
	RMG (skupina)	268,14	268,14	247,14

8.4 Celkové nákladové zhodnocení

Tabulka 17 Úspora nákladů, kterou lze dosáhnout po zavedení výměny nového kusu výrobku (vlastní)

	Úspora nákladů
Malá bílá elektronika	635 337 Kč
<i>Příprava jídla</i>	147 007 Kč
Kuchyňský robot	31 704 Kč
Mixery	46 326 Kč
Varné konvice	68 977 Kč
<i>Úklid podlahy</i>	332 425 Kč
Vysavače akumulátorové	286 388 Kč
Vysavače tyčové	46 038 Kč
<i>Žehlení prádla</i>	155 905 Kč
Napařovací žehličky	33 171 Kč
Suché žehličky	122 734 Kč
Spotřební elektronika	3 788 197 Kč
<i>DVD produkty</i>	1 053 224 Kč
DVD přehrávače	485 633 Kč
DVD přehrávače s tunerem	567 591 Kč
<i>MP3</i>	358 103 Kč
do 2 GB	142 431 Kč
do 4 GB	215 672 Kč
<i>Retro</i>	1 645 263 Kč
Gramofony	939 095 Kč
Gramofony s tunerem	706 168 Kč
<i>Radiomagnetofony</i>	731 608 Kč
Rmg s CD	194 809 Kč
Rmg s DVD	339 052 Kč
Rmg s MP3	197 747 Kč
CELKEM	4 423 534 Kč

V uvedené tabulce je v konečném součtu zobrazeno, jakých nákladů by mohla společnost XYZ spol. s r. o. dosáhnout v případě, že by zavedla výměnu nového kusu výrobku. Pokud bude vycházeno z reklamací za minulý rok, mohl podnik dosáhnout úsporu **4 423 534 korun** (Metodika výpočtu vycházela z detailního přiřazení každého reklamovaného produktu z nerentabilní oblasti na jednotlivou cestu reklamace, v rámci které byl reklamován. Následně bylo potřeba spočítat úsporu u každého výrobku, kterou lze dosáhnout při zavedení inovace. Data bylo potřeba očistit o reklamace, které nebyly uznány. Není tedy již vycházeno z průměrných marží ani výrobků, propočet byl proveden vůči stavu reklamací za rok 2013).

Ovšem do zavedení projektu je nutno zahrnout také náklady. Podstatným nákladem bude inovace IT systému, spojující SAP, VOIS a AP online. Bude třeba zaplatit externí společnosti, která bude práci vykonávat, částku **108 000 korun**. Při výpočtu bylo vycházeno z částek, které si externí společnost zajišťující pro podnik IT služby účtuje. Druhou položkou, kterou bude potřeba do projektu inovace zahrnout, jsou osobní náklady za garantem projektu. V časové analýze, která je zpracována nadále, byla vypočítána délka zavádění projektu na 298 dnů. Nutno říci, že je tímto údajem myšleno 298 dnů pracovních, tudíž projekt, který začne 1. září 2014, by měl být ukončen (zaveden) 21. října 2015. Při odhadovaných osobních nákladech za zaměstnance 46 000 korun/měsíc, by celková suma těchto nákladů při dokončení projektu byla **644 000 korun**.

Pokud dojde ke shrnutí, kdyby podnik zavedl novou formu vyhodnocování reklamací (a bude vycházeno z počtu reklamací za minulý rok), mohl ušetřit na nákladech **3 671 534 korun**.

Další oblastí, která byla řešena v projektové části, byl propočet částek, kterých by společnost mohla dosáhnout, pokud by vůči dodavatelům uplatňovala nárok na odškodnění z výrobků s nadprůměrnou poruchovostí. Optimistická varianta předpokládala částku 913 426 korun, pesimistická varianta 570 891 korun.

Pokud tedy bude vycházeno z reklamací za minulý rok, mohl podniknout dosáhnout díky navrhovaným inovacím na částku **4 242 425 korun**, respektive **4 584 960 korun** při uvažování s optimistickou variantou, související s vyčíslením nákladů na nadprůměrně poruchové produkty.

8.5 Časová analýza projektu související s inovací řešení reklamací

Tabulka 18 Časová analýza (WinQSB), přehled činností v rámci zavádění projektu (vlastní)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		15
2	B	A	10
3	C	B	7
4	D	A	10
5	E	D	5
6	F	C,E	40
7	G	F	18
8	H	G	12
9	I	H	24
10	J	I	3
11	K	J	24
12	L	K	14
13	M	J	20
14	N	M	14
15	O	N	25
16	P	L,O	30
17	Q	P	18
18	R	Q	12
19	S	R	20
20	T	S	30

Popis činností: **A**-stanovení garanta projektu; **B**-definování požadavků na tým; **C**-výběr týmu; **D**-stanovení cílů; **E**-výběr strategie; **F**-vytvoření návrhu inovace; **G**-analyzování návrhu; **H**-konečný návrh; **I**-rozhodování o přijetí návrhu; **J**-schválení návrhu; **K**-tvorba IT systému; **L**-informování prodejen a smluvních servisů; **M**-definování úkolů pro jednotlivá oddělení; **N**-tvorba opatření na odstranění odchylek; **O**-příprava jednotlivých oddělení na inovaci; **P**-testovací provoz; **Q**-vyhodnocení testovacího provozu; **R**-rozbor odchylek; **S**-optimalizace; **T**-zavedení inovace do praxe

Projekt související se zavedením nové možnosti řešení reklamace (výměna nového kusu) ve společnosti XYZ by měl být odstartován od září letošního roku. Navržené řešení se ukazuje z pozice ušetření nákladů pro společnost jako přínosné, což byl hlavní úkol, který byl stanoven. Nyní je potřeba se pokusit předložit návrh s časovým harmonogramem obsahující jednotlivé činnosti, které zajistí převedení projektu do praxe.

V prvotní fázi je potřeba stanovit garanta projektu, který bude mít celou záležitost na starost a bude za akci inovace zodpovědný. Garanta musí jmenovat ředitele jednotlivých ob-

lastí související s obchodem, logistikou, marketingem, financemi, reklamami a importem. Doba na určení zodpovědné osoby byla určena v rámci 15 dnů. V další fázi musí garant projektu definovat skladbu svého týmu, který s ním bude na projektu pracovat, tento krok bude trvat 10 dnů. Následně proběhne samotný výběr pracovníků do týmu. Bude se jednat o zástupce z reklamačního, logistického, finančního, marketingového, obchodního, právního a importního oddělení. Proces náboru pracovníků a vytváření pracovního týmu bude uskutečněn v rámci 7 dnů.

Během činnosti, kdy garant buduje svůj tým, je nutné stanovit rovněž cíle projektu a strategii, postupy, jak nedefinovaných cílů dosáhnout. Činnosti jsem časově vymezil v součtu na 15 dnů.

Po vybudování týmu a definování cílů spolu s potřebnou strategií proběhne zásadní fáze, kdy bude vypracován návrh na zavedení nového řešení reklamací ve společnosti XYZ spol. s r. o., tedy formu výměny nového kusu zboží. U vytváření návrhu bude přítomen garant projektu, jeho tým a taktéž já, jelikož budu v té době již zaměstnancem společnosti. Bylo ustanoveno, že se budu podílet na budování projektu. Doba na vytvoření návrhu řešící nový způsob reklamace byla stanovena na 40 dnů.

V další fázi proběhne analýza porovnání nákladů mezi navrhovaným a stávajícím řešením, vycházeno může být z analýzy provedené v kapitole 8.3. Analyzování a stanovování přínosů, možností, úspor, ale taktéž rizik, která byla zpracována v kapitole 8.6, proběhne v rámci 18 dnů. Poté proběhne tvorba konečného návrhu.

Po vytvoření podkladů pro projekt nastane fáze, kdy bude návrh nového řešení přednesen ředitelům jednotlivých oddělení a také generálnímu řediteli. Zmíněné strany se v průběhu 24 dnů rozhodnou o schválení návrhu. Konečný návrh řešení a jeho ustanovení proběhne v rámci 3 dnů. Zde byla cíleně uvedena krátká doba, jelikož se předpokládá, že v rámci 24 dnů, kdy budou ředitelé rozhodovat o přijetí, budou jejich případné připomínky přenášeny přes zástupce jednotlivých oddělení, kteří jsou v projektovém týmu. Díky tomu může být koncepce projektu inovována, proto konečné uzavření návrhu nebudu trvat delší dobu.

Dále je potřeba zadat externímu informačně – technologickému oddělení požadavky na návrh inovace IT systémů. Model inovovaných systémů by měl být vyvinut do 5 týdnů. Následně je potřeba sjednat schůzky se smluvními servisí a prodejny, které jsou rozmístěny po celé České republice a upozornit je na nový systém, nutnost jejich zapojení do inovace. Informování prodejen a smluvních servisů by mělo proběhnout během 14 dnů.

Během vytváření inovace informačního systému a informování prodejen, musí tým začít definovat konkrétní úkoly pro jednotlivá oddělení a také navrhnout návrhy na odstranění odchylek, které mohou nastat při testovacím provozu. Celková doba na stanovení úkolů pro jednotlivá oddělení a vytváření návrhu na odstranění odchylek byla stanovena celkově na 39 dnů. V další fázi se musí začít jednotlivá oddělení připravovat na zavedení projektu do praxe.

V dalším kroku, který je klíčový, bude spuštěn testovací provoz. Testovací provoz lze spustit ve všech informačních systémech, se kterými společnost pracuje. Doba, po kterou bude zkušební provoz testován, byla určena v rámci 30 dnů.

Následně 18 dnů bude probíhat vyhodnocování testovacího provozu, poté je potřeba udělat rozbor odchylek, které se mohou vyskytnout. V dalších 20 dnech proběhne optimalizace a projekt či spíše nový způsob vyhodnocování reklamací bude zaveden do praxe. Konečná fáze, kdy je řešení zaváděno do praxe, byla určena v rámci doby na 30 dnů.

8.5.1 Vyhodnocení pomocí programu WinQSB

Na podporu časového návrhu byla využita síťová analýza, konkrétně model CPM, který slouží k určení kritické cesty. Pro výpočet CPM modelu byl použit program WinQSB, který lze využít při plánování projektů. Pomocí programu byla vypočítána celková doba trvání projektu, následně pak kritická cesta sestavená z činností, u kterých nesmí dojít ke zpoždění.

V konečné fázi byl pomocí programu WinQSB sestrojen síťový graf, který znázorňuje vazby mezi jednotlivými činnostmi, spolu se znázorněnou kritickou cestou. Zmíněný síťový graf lze nalézt v příloze Příloha II. Časová analýza projektu.

Tabulka 19 Výpočet kritické cesty u navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB (vlastní)

04-16-2014 17:26:17	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	15	0	15	0	15	0
2	B	Yes	10	15	25	15	25	0
3	C	Yes	7	25	32	25	32	0
4	D	no	10	15	25	17	27	2
5	E	no	5	25	30	27	32	2
6	F	Yes	40	32	72	32	72	0
7	G	Yes	18	72	90	72	90	0
8	H	Yes	12	90	102	90	102	0
9	I	Yes	24	102	126	102	126	0
10	J	Yes	3	126	129	126	129	0
11	K	no	24	129	153	150	174	21
12	L	no	14	153	167	174	188	21
13	M	Yes	20	129	149	129	149	0
14	N	Yes	14	149	163	149	163	0
15	O	Yes	25	163	188	163	188	0
16	P	Yes	30	188	218	188	218	0
17	Q	Yes	18	218	236	218	236	0
18	R	Yes	12	236	248	236	248	0
19	S	Yes	20	248	268	248	268	0
20	T	Yes	30	268	298	268	298	0
	Project	Completion	Time	=	298	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Program WinQSB určil nejkratší dobu trvání projektu na 298 dnů, nutno podotknout, že se jedná o dny pracovní. Dále byla vypočítaná a definována pouze jedna kritická cesta: **A – B – C – F – G – H – I – J – M – N – O - P- Q – R – S - T**. Činnosti, které jsou uvedeny v kritické cestě, nesmí být v žádném případě opožděny. Pokud by zmíněný krok nastal, dojde k celkovému prodloužení realizace projektu.

8.6 Riziková analýza

Každý projekt, který je zaváděn či realizován je ohrožován možnými riziky, výjimkou není proto ani tento projekt.

Následně bude provedena analýza rizik, která lze považovat za podstatná a která by mohla projekt ohrozit, případně na něj mít negativní důsledky. V dalším kroku pak dojde k ohodnocení rizik z hlediska pravděpodobnosti možného výskytu a úrovně závažnosti nepříznivých dopadů.

V konečné fázi budou určena rizika, kterým je potřeba věnovat největší pozornost a budou navrhuta opatření pro eliminaci výskytu nebo případné zmírnění závažnosti dopadu.

8.6.1 Určení rizik

A) Nový kus výrobku nebude k dispozici – selhání dodavatelské cesty

Jako první riziko byla určena situace, která může nastat v případě, kdy spotřebitel, který zakoupil zboží, přichází s vadným výrobkem a společnost mu jako formu plnění reklamace nebude moci poskytnout nový kus produktu, neboť dojde k výpadku z hlediska dodávání zboží od dodavatelů z Číny a společnost tak nebude mít odpovídající zásoby.

B) Nový kus výrobku nebude k dispozici – špatná predikce potřeby zásob

Další situace je velmi podobná první. Společnost XYZ nebude moci zákazníkovi nabídnout výměnu nového kusu, neboť category manager spolu s obchodním oddělením špatně předpoví počet reklamací a z toho důvodu i množstevní zásoby.

C) Nový občanský zákoník – právo zákazníka na volbu řešení reklamace

Zásadní rizikovou situaci vytváří nový občanský zákoník, který vstoupil do praxe od ledna letošního roku. Pokud se vyskytne situace, kdy dochází ve vztahu mezi spotřebitelem a druhou stranou *k podstatnému porušení smlouvy*, nabízí zákon zákazníkovi možnost rozhodnout se, zda požádá o nový kus výrobku, opravu stávajícího kusu, popřípadě bude požadovat slevu nebo dokonce odstoupení od smlouvy. Tudiž nemusí být zvolena možnost výměny nového kusu.

D) Nový občanský zákoník – zneužití nového výkladu práva

NOZ posiluje v prvních 6 měsících pozici spotřebitele ve vzájemném vztahu s prodávající stranou. Pokud se projeví vada na výrobku ve zmíněné době, má se za to, že se jednalo o vadu již při samotném převzetí zboží. Naproti tomu po uplynutí uvedené doby konečný spotřebitel musí dokázat, že vada nastala v prvních 6 měsících, neboť se posiluje právní pozice prodávající strany. Je tedy na místě se domnívat, že vzroste počet reklamací v prvních 6 měsících a v některých situacích může docházet k zneužití. Jednak se koneční spotřebitelé mohou snažit reklamovat kvůli drobným vadám nebo také požadovat neoprávněné plnění.

E) Problém s provázaností jednotlivých oddělení v rámci procesu a efektivním zapojení smluvních servisů a prodejen

Jelikož v nově navrhovaném řešení dochází k zapojení více oddělení a především jednotlivých činností vykonávaných na konkrétních pozicích, existuje riziko určitého neefektivního provázání. Tento problém může souviset například se špatnou informovaností jednotlivých prodejen a smluvních servisů, popřípadě se špatným stanovením kompetencí firemních pracovníků na konkrétních odděleních.

F) Nevhodné obsazení pozice garanta projektu

Garant projektu bude v rámci budování a zavádění navrhovaného řešení zainteresován po celou dobu trvání všech činností. Na tuto pozici budou kladeny vysoké nároky, zodpovědnost a člověk obsazen do zmíněné pozice by měl mít přehled o všech odděleních a krocích, které bude potřeba udělat. Proto může hrozit riziko situace, kdy dojde k obsazení nesprávné osoby do pozice garanta projektu.

G) Problém se zaúčtováním výměny nového kusu

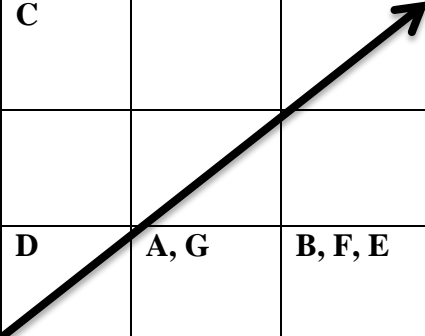
Poslední problém, který může nastat, je se zaúčtováním nového kusu výrobku v případě výměny. V momentě, že společnost vyřeší reklamaci výměnou výrobku, dochází k vydání stejného produktu, ale jiného konkrétního kusu. Uvedenou skutečnost bude muset finanční oddělení efektivně vyřešit v interní účetní dokumentaci. Krizový moment související s možným problémovým účtováním v rámci interní dokumentace potvrdilo i samotné finanční oddělení společnosti.

8.6.2 Ohodnocení rizik

Poté co byla rizika identifikována, bylo provedeno ohodnocení jednotlivých kritických situací z hlediska pravděpodobnosti výskytu a závažnosti problémů, které mohou rizika způsobit.

Tabulka 20 Matice rizik (vlastní)

		Míra dopadu rizika		
		Nízká	Střední	Vysoká
Pravděpodobnost vý- skytu	Vysoká	C		
	Střední			
	Nízká	D	A, G	B, F, E



Po znázornění rizik do matice lze vidět, že společnost XYZ by se měla zaměřit na tvorbu opatření sloužící k eliminaci u 4 případů. První situací je riziko, které se vyskytne s velkou pravděpodobností, ale nízkou mírou dopadu. Jedná se o moment související s volbou zákazníka o formě vyhodnocení reklamace v případech, které mu umožní NOZ. Další tři případy, na které je potřeba se detailněji zaměřit, mají nízkou pravděpodobnost výskytu, naopak účinky, které by mohly nastat, jsou pro projekt velmi ohrožující. Konkrétně se jedná o problém se špatnou predikcí zásob, špatným obsazením pozice garanta projektu, případně neefektivním propojením jednotlivých oddělení v rámci reklamačního procesu.

8.6.3 Navržení opatření

V posledním kroku je potřeba navrhnout opatření, která mohou výskyt rizika snížit, případně redukovat dopady, které při krizové situaci nastanou. Budou rozebrány situace, které se podle matice rizik jeví jako problémové.

První riziko, na které je potřeba se zaměřit, souvisí s volbou zákazníka ohledně způsobu vyhodnocení reklamace. Zde, pokud k situaci dojde, nelze zabránit spotřebiteli v možnosti jeho volby. Co, ale mohou prodejny udělat, je nastínit zákazníkovi možnost výměny nového kusu a snažit se upozornit na výhody tohoto řešení, především co se týče otázky nové záruky.

Další problémová situace může nastat v případě, že nastane nevhodné obsazení pozice garanta projektu. Je potřeba této situaci předcházet a to například hlasováním jednotlivých

zástupců oddělení, kteří uvedenou pozici vhodně obsadí. Pracovník dosazený na tuto pozici musí mít přehled o všech odděleních a činnostech, tudíž by bylo vhodné, aby měl garant projektu osobní zkušenosti z působení na více odděleních.

Riziková situace může vzniknout také při špatném odhadu category managera. Pokud manager špatně předpoví množství potřebných kusů na základě očekávaných prodejů a reklamací, může dojít k nedostatečným zásobám, což nabeurá proces výměny nového kusu. Zde lze doporučit častější schůzky se zástupci obchodního a reklamačního oddělení, kde bude efektivně řízena potřeba nákupu výrobků z Číny na základě poptávky a také průběžného stavu reklamací.

Poslední krizový případ nastane v momentě, kdy neproběhne efektivní zapojení všech oddělení do reklamačního procesu. To stejné platí pro případ smluvních servisů a prodejen. Riziku lze předcházet efektivním informováním a začleňováním zmíněných subjektů do reklamačního procesu již v rámci budování projektu, díky čemuž mohou být odhaleny neshody. Po zavedení inovace do praxe lze uskutečňovat schůzky, jednak se zástupci jednotlivých oddělení a také s prodejny a smluvními servisny. Na uvedených setkáních budou zjištěny případné neshody a problémy, čímž tak může včas dojít k jejich odstranění.

ZÁVĚR

Nárok na reklamaci je základním právem kupující strany, pokud nedochází k sjednanému plnění, které bylo mezi subjekty vzájemně ujednáno. Je třeba nahlédnout na stranu dodavatele, která musí nárok z reklamace vyřešit. Nutností je zajistit uvedenému subjektu proces, který reklamaci vyřídí efektivně a pokud možno s co nejmenšími náklady.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt související s inovací současného systému reklamací ve společnosti XYZ spol. s r. o.

V teoretické části byly zpracovány poznatky z oblasti smluv se spotřebitelem, kupních smluv s důrazem na práva a povinnosti pro zainteresované subjekty. Proběhlo porovnání NOZ spolu s právními formami dříve platnými, z důvodu nastínění změn, který nový právní kodex přináší. Dále byla zpracována oblast reklamací, co se týče samotného procesu a vzniklých nákladů. V poslední části byl definován pojem kvalita a nástroje, které v praxi pomohou k zajištění zmíněné oblasti.

V rámci analytické části proběhlo zhodnocení stavu vyhodnocování reklamací, který má vybraná společnost v tuto chvíli zaveden. Jedná se o formu vystavení dobropisu, kdy společnost v konečném důsledku vrací peníze kupujícímu. Nutno na tomto místě zmínit, že v rámci celé práce byly řešeny pouze reklamace výrobků, které společnost označuje jako *nerentabilní na opravu*. Reklamované výrobky mohou v rámci reklamačního procesu procházet třemi cestami podle zapojených subjektů. Byla tedy provedena analýza všech cest reklamace. Další oblastí, která byla řešena v rámci analýzy je zhodnocení reklamací za minulý rok s využitím statistických metod a nástrojů.

V projektové části byla navržena možnost zavedení inovace v rámci vyhodnocování reklamací. Jedná se o zavedení výměny vadného výrobku za nový, v případě, že zakoupený výrobek byl vadný. Uvedená možnost byla zpracována ve všech třech cestách reklamace, které jsou nyní v praxi zavedeny. Dále byla vypracována inovace vycházející ze samotné analýzy reklamací, konkrétně se jednalo o vytvoření návrhu na uspoření nákladů u výrobků s nadprůměrnou poruchovostí.

Možnost výměny nového výrobku za vadný byla nákladově porovnána se stávající možností, kterou má společnost zavedenou. Na základě srovnání se jako výhodnější jeví možnost zavedení výměny nového kusu výrobku. Byla spočítána suma, na kterou by mohla společnost dosáhnout, pokud by novou možnost řešení reklamace skutečně převedla do

praxe. V konečné fázi došlo k celkovému propočtu a zhodnocení všech navržených inovací.

Nová varianta řešení reklamací, týkající se výměny reklamovaného výrobku za nový, se jeví v nákladovém porovnání jako výhodná, proto bylo potřeba vypracovat časový harmonogram zavedení inovace do praxe spolu se všemi činnostmi, které bude potřeba zajistit. Po uvedeném kroku došlo v závěru k definování rizik a k vytvoření návrhu opatření sloužící k jejich eliminaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- [1] BALÁK, František a Věra KORECKÁ a Petr VOJTEK, 2006. Občanský zákoník s judikaturou a souvisejícími předpisy. Praha: C. H. BECK. ISBN: 80-7179-426-0.
- [2] BEJČEK, Josef, 1998. Obchodní závazky (Obecná úprava a kupní smlouva). Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 80-210-1030-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, Alexander J. et al., 2012. Nový občanský zákoník. Srovnání dosavadní a nové občanskoprávní úpravy včetně předpisů souvisejících. Plzeň: Aleš Čeněk s. r. o. ISBN: 978-80-7380-413-8.
- [4] ELIÁŠ, Karel et al., 2012. Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem. Ostrava: Sagit, a. s. ISBN: 978-80-7208-922-2.
- [5] FALDYNA, František et al., 2010. Obchodní právo. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., s. 3 - 9. Část I., Obchodní závazkové vztahy. ISBN: 978-80-7357-577-9.
- [6] FALDYNA, František et al., 2010. Obchodní právo. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., s. 792 - 824. Část III., Obchodní závazkové vztahy. ISBN: 978-80-7357-577-9.
- [7] GOETSCH, David L. a Stanley DAVIS, 2014. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. Harlow: Pearson Education. ISBN: 978-1-29202-233-8.
- [8] HENDL, Jan, 2006. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-482-3.
- [9] HINDLS, Richard et al., 2007. Statistika pro ekonomy. Praha: Professional Publishing. ISBN: 978-80-86946-43-6.
- [10] HOUDEK, Daniel, 2007. Jak úspěšně reklamovat, rádce spotřebitele i obchodníka. Praha: GRADA Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-2201-6.
- [11] HULVA, Tomáš, 2004. Ochrana spotřebitele. Praha: ASPI, a. s. ISBN: 80-7357-064-5.
- [12] HULVA, Tomáš, 2006. Právo ochrany spotřebitele pro neprávnický. Praha: ASPI, a. s. ISBN: 80-7357-172-2.

- [13] JANEČEK, Zdeněk, 2004. Jakost - potřeba moderního člověka: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN: 80-02-01687-4.
- [14] JURAN, Joseph J. a Joseph A. DE FEO, 2010. Juran 's quality handbook. New York: McGraw Hill. ISBN: 978-0-07-162973-7.
- [15] MIČIENKA, Marek, 2003. Příruční slovník občana. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN: 8086429172.
- [16] NENADÁL, Jaroslav et al., 2005. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. Praha: Management Press. ISBN: 8072610716.
- [17] ONDŘEJ, Jan et al., 2013. Spotřebitelské smlouvy a ochrana spotřebitele, ekonomické, právní a sociální aspekty. Praha: C. H. BECK. ISBN: 978-80-7400-446-9.
- [18] PADRNOS, Jaroslav, 2007. Úvod do obchodního práva. Ostrava: Key Publishing. ISBN: 978-80-87071-35-9.
- [19] PELIKÁN, Tomáš a Kateřina BOHŮNKOVÁ, 2005. Jak předcházet konfliktům a urovnávat spory. Praha: Spotřebitelský a informační servis. ISBN: 80-239-4293-X.
- [20] PISKÁČEK, Bedřich a Vlasta KAŠOVÁ a Jiří ZMATLÍK, 2001. Řízení jakosti. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN: 80-01-02276-5.
- [21] PLÁŠKOVÁ, Alena, 2004. Jednoduché nástroje řízení jakosti II. : výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN: 8002016904.
- [22] POSPÍŠILOVÁ, Alena a Michal POSPÍŠIL, 2005. Obchodní vztahy a spory. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva. ISBN: 80-86775-05-4.
- [23] ŠTENGLOVÁ, Ivana et al., 2010. Obchodní zákoník. Komentář. Praha: C. H. BECK. ISBN: 978-80-7400-354-7.
- [24] ŠVESTKA, Jiří et al., 2008. Občanský zákoník. Praha: C. H. BECK. ISBN: 978-80-7400-004-1.
- [25] TOMANČÁKOVÁ, Blanka, 2008. Ochrana spotřebitele v praxi se vzory a příklady. Praha: Linde Praha, a. s. ISBN: 978-80-7101-695-2.
- [26] TŮMOVÁ, Olga a Dušan PIRICH, 2003. Základy zbožíznalství potravin. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN: 8070432470.

Zákony

- [27] Česko. Zákon č. 40/1964 ze dne 26. února 1964, občanský zákoník. IN: Sbíрка zákonů České republiky [online]. [citováno 2014-02-04]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=1257>
- [28] Česko. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. IN: Sbíрка zákonů České republiky [online]. [citováno 2014-03-04]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>
- [29] Česko. Zákon č. 513/1991 ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník. IN: Sbíрка zákonů České republiky [online]. [citováno 2014-02-04]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2510>
- [30] Česko. Zákon č. 634/1992 ze dne 15. prosince 1992 o ochraně spotřebitele. IN: Sbíрка zákonů České republiky [online]. [citováno 2014-01-04]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2653>

Internetové zdroje

- [31] DLOUHÁ, Petra, 2013. Mýty o reklamách a velké změny od roku 2014: konec záručních lhůt? IN: Peníze.cz [online]. [citováno 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/reklamace/253892-myty-o-reklamach-a-velke-zmeny-od-roku-2014-konec-zarucnich-lhut>
- [32] MAZALOVÁ, Gerta, 2014. Reklamační desatero podle NOZ. IN: Asociace SOS. [online]. [citováno 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.asociace-sos.cz/reklamacni-desatero-podle-noz/>
- [33] MORÁVEK, Daniel, 2013. Víme, co se doopravdy mění u reklamací od roku 2014. IN: Podnikatel.cz [online]. [citováno 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vime-co-se-doopravdy-meni-u-reklamaci-od-roku-2014/>
- [34] Reklamace, ©2007 Jak reklamovat a na koho se obrátit [online]. [citováno 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.reklamace.cz/>
- [35] SVOBODA, Jaroslav, 2013. Konec zmatků, dvouletá záruka zůstává. IN: Justice.cz [online]. [citováno 2014-03-03]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/media/konec-zmatku-dvouleta-zaruka-zustava/>

[36] Zatloukalová Jana, 2012. Záruka v českém právu de lege lata, de lege ferenda a v DCFR (komparativní analýza) [online]. Brno [citováno 2014-03-04]. Diplomová práce. Masarykova Univerzita v Brně. Vedoucí práce: JUDr. Markéta Selucká. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/257791/pravf_m/ZARUKA_-_Diplomova_prace_-_Jana_Zatloukalova.txt

Interní materiály podniku

[37] Interní materiály společnosti XYZ s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AP online	Interní systém používaný ve společnosti, řešící mimo jiné reklamace (zakládání, průběh, archivace)
H_0	Nulová hypotéza
H_1	Alternativní hypotéza
ND	Náhradní díly
NOZ	Nový občanský zákoník
MB	Malá bílá elektronika
R	Korelační koeficient
Retro	Retro výrobky
Retro-tuner	Retro výrobky s tunerem
RMG	Radiomagnetofony
S^-	Součet pořadí odpovídající záporným rozdílům
S^+	Součet pořadí odpovídající kladným rozdílům
SAP	Účetní skladový systém
VOIS	Evidenční systém reklamací

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti XYZ s. r. o. (vlastní).....	45
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti XYZ spol. s r. o. (vlastní).....	46
Obrázek 3 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem a servisem (vlastní).....	48
Obrázek 4 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a servisem (vlastní).....	49
Obrázek 5 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením (vlastní).....	50
Obrázek 6 Graf vývoje počtu reklamací nerentabilních výrobků za rok 2013 (vlastní).....	57
Obrázek 7 Graf skladby reklamací u spotřební elektroniky (vlastní).....	58
Obrázek 8 Graf vyhodnocení reklamací u DVD produktů (vlastní).....	59
Obrázek 9 Graf vyhodnocení reklamací u MP3 přehrávačů (vlastní).....	60
Obrázek 10 Graf Paretovy analýzy – MP3 přehrávače (vlastní).....	61
Obrázek 11 Graf vyhodnocení reklamací u radiomagnetofonů (vlastní).....	63
Obrázek 12 Graf skladby reklamací u malé bílé elektroniky (vlastní).....	64
Obrázek 13 Graf vyhodnocení reklamací - „ příprava jídel ” (vlastní).....	65
Obrázek 14 Graf vyhodnocení reklamací - „ úklid podlahy ” (vlastní).....	66
Obrázek 15 Graf vyhodnocení reklamací - „ žehlení prádla ” (vlastní).....	67
Obrázek 16 Graf rozdělení reklamací podle prodejen (vlastní).....	70
Obrázek 17 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem a servisem - výměna kusu (vlastní).....	73
Obrázek 18 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a servisem - výměna kusu (vlastní).....	74
Obrázek 19 Nerentabilní výrobky, tok zboží mezi spotřebitelem, prodejnou a reklamačním oddělením – výměna kusu (vlastní).....	76

SEZNAM TABULEK

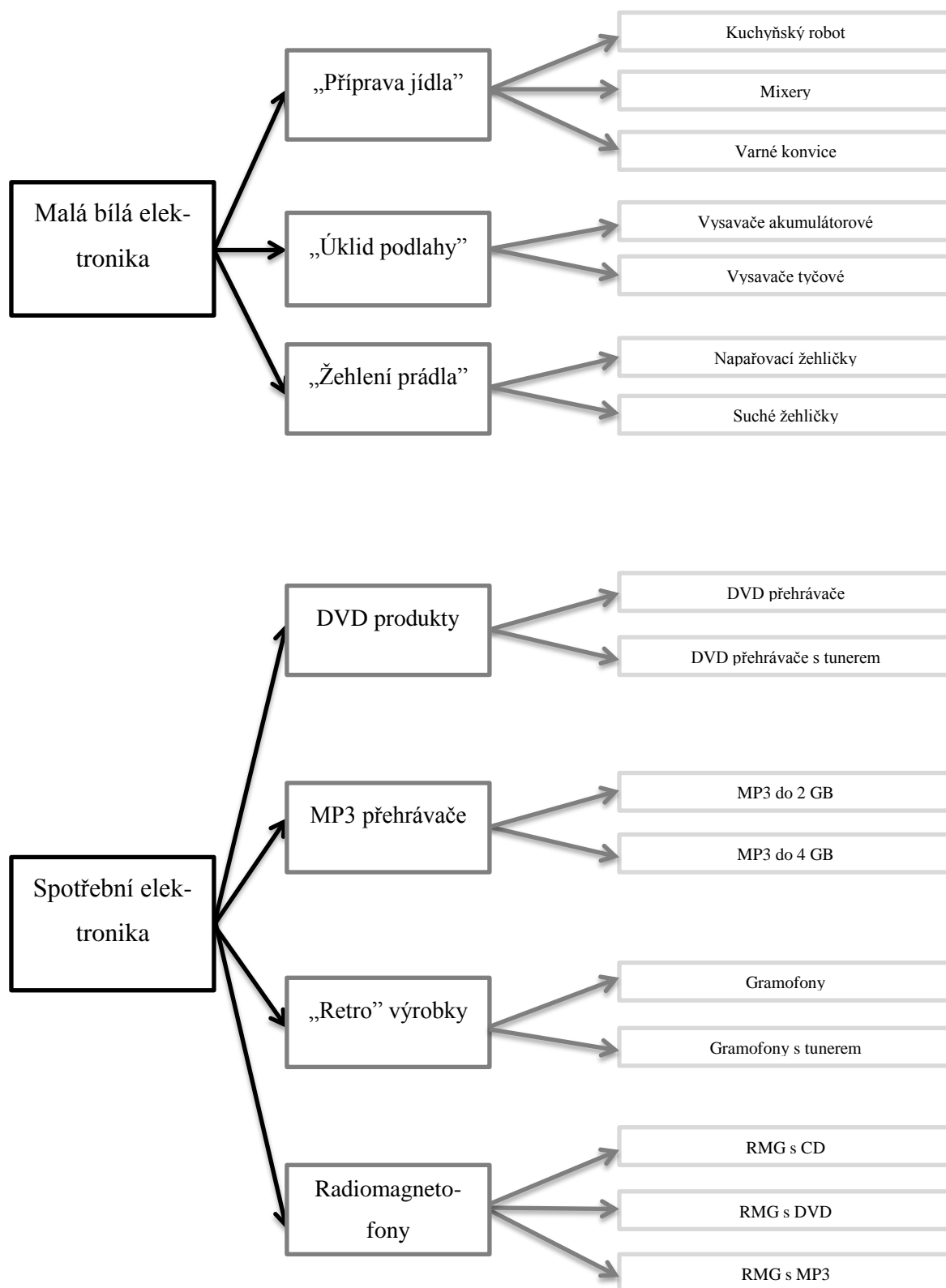
Tabulka 1 Zjednodušený kalkulační vzorec pro určení nerentabilnosti (vlastní).....	47
Tabulka 2 Nákladové zhodnocení první varianty reklamace v případě dobropisu, přepočítáno na 1 kus výrobku (vlastní)	52
Tabulka 3 Nákladové zhodnocení druhé varianty reklamace v případě dobropisu, přepočítáno na 1 kus výrobku (vlastní)	53
Tabulka 4 Nákladové zhodnocení třetí varianty reklamace v případě dobropisu, přepočítáno na 1 kus výrobku (vlastní)	54
Tabulka 5 Marže u nerentabilních výrobků, rozdělení podle skupin (vlastní)	55
Tabulka 6 Celkové vyhodnocení nákladů při formě dobropisu I. část (vlastní).....	56
Tabulka 7 Celkové vyhodnocení nákladů při formě dobropisu II. část (vlastní)	56
Tabulka 8 Úspora nákladů, malá bílá elektronika, část I. (vlastní)	79
Tabulka 9 Úspora nákladů, malá bílá elektronika, část II. (vlastní)	80
Tabulka 10 Úspora nákladů, spotřební elektronika, část I. (vlastní)	81
Tabulka 11 Úspora nákladů, spotřební elektronika, část II. (vlastní).....	82
Tabulka 12 Úspora nákladů, spotřební elektronika, část III. (vlastní).....	83
Tabulka 13 Nákladové zhodnocení první varianty reklamace v případě výměny nového kusu zboží (vlastní).....	84
Tabulka 14 Nákladové zhodnocení druhé varianty reklamace v případě výměny nového kusu zboží (vlastní).....	85
Tabulka 15 Nákladové zhodnocení třetí varianty reklamace v případě výměny nového kusu zboží (vlastní).....	86
Tabulka 16 Porovnání dobropisu a inovace, úspora nákladů (vlastní).....	87
Tabulka 17 Úspora nákladů, kterou lze dosáhnout po zavedení výměny nového kusu výrobku (vlastní)	88
Tabulka 18 Časová analýza (WinQSB), přehled činností v rámci zavádění projektu (vlastní).....	90
Tabulka 19 Výpočet kritické cesty u navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB (vlastní).....	93
Tabulka 20 Matice rizik (vlastní).....	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. : Rozdělení nerentabilních výrobků

Příloha P II. : Časová analýza projektu

PŘÍLOHA P I.: ROZDĚLENÍ NERENTABILNÍCH VÝROBKŮ



PŘÍLOHA P II.: ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

