



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Datum: 14 Listopad 2004

ISO 9001 Auditing Practices Group Smjernice za:

Auditiranje procesa povratnih informacija od kupca

1) Uvod

Proces povratnih informacija od kupca je kritičan dio sustava upravljanja kvalitetom i stoga mu treba pružiti odgovarajuću pažnju tijekom audita treće strane. Povratne informacije od kupca je jedan od osnovnih pokazatelja izvedbe koji se mogu koristiti za procjenu cjelokupne djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom. Stoga je važno da auditor ustanovi da

- a) Komunikacijski kanali s kupcem organizacije promiču odgovarajuću svijest o procesu kojim kupci mogu pružiti povratne obavijesti.
- b) Ulazni podaci u procesu povratnih obavijesti od kupca uključuju relevantne, tipične i pouzdane podatke,
- c) Su ti podaci djelotvorno analizirani i
- d) Rezultati tog procesa pružaju korisne informacije za procjenu uprave i druge procese sustava upravljanja kvalitetom, potiču zadovoljstvo korisnika i pokreću stalno unapređivanje.

2) Koji su zahtjevi?

2.1) Općeniti cilj ISO 9001:2000, kako je navedeno u članku 1.1 je odrediti zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom pri čemu organizacija:

- a) Treba dokazati sposobnost da ***dosljedno realizira proizvode koji zadovoljavaju zahtjeve kupca i zahtjeve primjenjivih propisa***, i
- b) Namjerava ***ostvariti zadovoljstvo kupca*** učinkovitom primjenom sustava, uključujući procese za njegovo neprekidno poboljšavanje i osiguravanjem sukladnosti sa zahtjevima kupca i zahtjevima primjenjivih propisa.

2.2) Članak 7.2.3 zahtjeva od organizacije da *“utvrdi i primijeni učinkovite postupke komunikacije s kupcima s obzirom napovratne obavijesti od kupca, uključujući njegove reklamacije.”*

2.3) Članak 8.2.1 ISO 9001:2000 navodi:

*“Kao jedno od mjerila djelovanja sustava upravljanja kvalitetom, organizacija mora **pratiti** informacije koje se odnose na **mišljenje kupca** je li organizacija ispunila njegove zahtjeve. Metode za prikupljanje i uporabu tih informacija moraju biti utvrđene.”*

ISO/TC176 smjernice o terminologiji (ISO/TC176/SC2/N526R) naglašava da **pratiti** znači “promatrati, nadgledati, držati pod nadzorom, mjeriti ili testirati u intervalima”. Za auditore je važno da prepoznaju kako u članku 8.2.1 norme ISO 9001:2000 nema posebnog zahtjeva prema organizaciji kojim ona mora provoditi istraživanja zadovoljstva kupaca ili druga mjerenja zadovoljstva kupaca, iako bi to mogao biti koristan alat u praćenju stavova kupaca. Stoga je važno da organizacija pokuša gledati na stvari iz perspektive kupca i **prati mišljenje kupca; mjerenje zadovoljstva** kupca može biti prikladno u pojedinim situacijama, ali nije direktan zahtjev standarda.

NAPOMENA: Uz ove direktne zahtjeve vezane uz proces povratnih obavijesti od kupca, postoji niz indirektnih zahtjeva postavljenih kroz cijeli standard koje auditor treba uzeti u obzir. Primjeri uključuju povratne obavijesti kao dio procesa oblikovanja i razvoja, validacije procesa i drugih.

3) Na što treba obratiti pažnju prilikom auditiranja procesa povratnih informacija od kupaca?

Povratne informacije od kupaca su **proces**. Treba ih **auditirati** kao proces, ne kao “članak norme”. Procjena se također treba napraviti za način kako je proces vođen (vidi ISO 9001:2000 članak 4.1.c), i njegovu sposobnost da osigura smislene informacije pomoću kojih se može procijeniti **cjelokupna** djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom. Način na koji organizacija dobiva te povratne informacije (“metoda”) treba se odrediti unutar organizacije.

Auditor stoga mora biti svjestan mnogih faktora koji mogu utjecati na pristup organizacije i mora prepoznati da ne postoji gotov “recept” koji se može orimijeniti. Odgovarajuća pažnja mora se pokloniti faktorima kao što su:

- Veličina i složenost organizacije
- Stupanj sofisticacije proizvoda i kupaca
- Rizici povezani s proizvodom
- Raznolikost baze kupaca

3.1) Prije audita procesa povratnih informacija od kupaca (pripremni stupanj)

Auditor mora biti svjestan posebnih karakteristika proizvoda organizacije koje će vjerojatno utjecati na zadovoljstvo kupaca. Tijekom audita auditor mora obratiti pažnju na indikacije koje mogu ukazati na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca i koje zatim mogu poslužiti kao ulazni podaci za audit procesa povratnih informacija kupaca. Dobri izvori takvih informacija mogu biti, na primjer:

- Roba vraćena od kupca;
- Garancijski zahtjevi;

- Revidirani računi;
- Kreditna pisma;
- Članci u medijima;
- Potrošačke mrežne stranice;
- Direktno promatranje ili komunikacija s kupcima (na primjer u uslužnoj organizaciji).

3.2) Tijekom procjene procesa

Ovo su neka od pitanja kojima se auditor treba posvetiti tijekom audita procesa povratnih informacija od kupca:

a) Koji su željeni rezultati tog procesa? Koje su informacije u stvari **dostupne** prema percepciji kupaca? Kako te informacije koristi uprava za poticanje poboljšanja proizvoda, procesa i sustava upravljanja kvalitetom?

- Da li su sve kategorije kupaca pokrivene tim informacijama? Važno je zapamtiti kako organizacija može imati više od jedne kategorije kupaca – vidi definiciju “kupac” u ISO 9000:2000 članak 3.3.5. Na primjer, proizvođač može prodati veleprodaji, koja zatim prodaje maloprodaji, a oni javnosti. U tom slučaju, organizacija se mora obratiti svim trima kategorijama kupaca pošto oni mogu imati različitu percepciju proizvoda i usluge. Organizacija može zadovoljavati jednu grupu, a nervirati drugu.

b) **Kako** se sakupljaju podaci za pokretanje procesa?

- Postoji mnogo načina na koje organizacije mogu pratiti stavove kupaca i auditor bi trebao izbjegavati unaprijed zamišljene načine kako se to treba raditi. Neki primjeri tehnika koje organizacija može koristiti uključuju:
 - Procjene licem u lice, koje mogu biti prikladne u mnogim uslužnim organizacijama kao što su hoteli – “*Koliko ste zadovoljni svojim boravkom kod nas?*” ili restorani “*Nadam se da ste uživali u svojoj večeri*”
 - Telefonski pozivi ili posjete koje se obavljaju periodički ili po isporuci proizvoda ili usluga,
 - Upitnici ili ispitivanja provedena od strane same organizacije ili od strane nezavisnih istraživača tržišta,
 - Ostali kontakti s kupcima, na primjer osoblja koje instalira ili servisira proizvode
 - Interno ispitivanje osoblja koje je u stalnom kontaktu s kupcima (prodajni predstavnici, osoblje na potrošačkom telefonu, službi za reklamacije, itd.),
 - Procjena poslova koji se ponavljaju
 - Praćenje zaprimljenih računa, reklamacija, itd.
 - Analiza pritužbi kupaca

Često su pritužbe jedine **spontane** povratne informacije primljene od kupaca, i njih se mora analizirati da se ustanovi postoje li kakvi trendovi,

ključna pitanja, utjecaji itd. No, mora se naglasiti kako pritužbe kupaca ne mogu biti jedini način za praćenje stavova i percepcije kupaca. Također, auditor mora izbjeći stvaranje zaključaka samo na temelju promatraja specifičnih pojedinačnih pritužbi – njih se uvijek mora staviti u kontekst njihovog cjelokupnog utjecaja na sustav upravljanja kvalitetom.

c) Koliko je pouzdana informacija?

- U idealnom svijetu, organizacija bi pratila percepcije svih svojih korisnika, ali trošak takvog praćenja može biti ograničavajući faktor. Stoga je potrebno verificirati kriterije na temelju kojih je organizacija odabrala ispitanike, kako bi se osiguralo da se radi o reprezentativnom uzorku i ocrta rizike i za kupce i za samu organizaciju.
- Auditor mora tražiti provjeru dobivenih informacija usporedbom s ostalim dokazima sakupljenima tijekom postupka audita (vidi 3.1).
- U pojedinim slučajevima za auditora može biti prikladno provjeriti informaciju direktno kod organizacijinog kupca, iako je potrebno diplomatski postupiti u takvom slučaju.

d) Kako se analiziraju podaci?

- Jednostavno sakupljanje podataka o mišljenju kupaca nije dovoljno – auditor mora pratiti cijeli proces, kako bi provjerio kako se analiziraju podaci (vidi ISO 9001:2000 članak 8.4) i kakvi su zaključci stvoreni vezano uz djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.
 - Postoje li kakvi trendovi?
 - Da li je situacija stabilna, poboljšava se ili pogoršava?
 - Da li se mijenjaju potrebe i očekivanja kupaca?
- Iako to nije zahtjev ISO 9001:2000, može biti prikladno pitati organizaciju da li postoje usporedbe unutar industrije, aktivnosti benchmarkinga, kako bi se stavili podaci dobiveni od kupca u perspektivu.

e) Kako se informacije dobivene ovim procesom vraćaju u sustav upravljanja kvalitetom kao cjelinu?

- Organizacije moraju koristiti rezultate procesa povratnih informacija od kupaca za pokretanje korektivnih i/ili preventivnih mjera i kao jednu od općenitih mjerila izvedbe sustava upravljanja kvalitetom. Način na koji ti procesi utječu jedan na drugi se također treba auditirati.
- Auditor mora biti u stanju prepoznati kako izlazni podaci procesa povratnih informacija od kupaca tvore ulazne podatke za druge procese sustava upravljanja kvalitetom, kao što su analiza podataka, procjena uprave i proces neprekidnog unapređenja.
- Auditor koji teži dodavanju vrijednosti pokušati će osigurati da organizacija razumije kakve koristi donosi zdravi proces povratnih informacija od kupaca i potaknuti će (ali neće zahtijevati) organizaciju

na razmišljanje o tome da ide dalje od pukog “ispunjavanja zahtjeva norme”

f) Koje su veze s ostalim procesima sustava upravljanja kvalitetom?

- Auditor treba prepoznati kako proces povratnih informacija od kupaca ima važne veze i preklapanja s drugim procesima sustava upravljanja kvalitetom koji uključuju, ali nisu ograničeni na slijedeće članke norme:
 - 5.6 Procjena uprave
 - 7.5.2 Validacija procesa
 - 7.2.3 Komunikacija s kupcima
 - 7.3.6 Validacija projektiranja i razvoja
 - 7.3.7 Promjene u projektiranju i razvoju

Za daljnje informacije o ISO 9001 Auditing Practices Group, molimo pročitajte članak: *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group (Upoznavanje s ISO 9001 Grupom za postupke auditiranja)*

Povratne informacije od korisnika upotrijebiti će *ISO 9001 Auditing Practices Group* kako bi procijenili da li treba razvijati dodatne smjernice ili će biti samo potrebno revidirati postojeće.

Komentare i primjedbe na članke i prezentacije možete postići na slijedeću e-mail adresu: charles.corrie@bsi-global.com.

Ostali dokumenti ISO 9001 Auditing Practices Group mogu se skinuti s web stranica:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Odricanje od zahtjeva

Ovaj članak nije bio predmet postupka podrške od strane ISO, ISO tehničke komisije 176 ili Međunarodnog akreditacijskog foruma (IAF).

Informacije sadržane u njemu namijenjene su za obrazovnu i komunikacijsku svrhu. *ISO 9001 Auditing Practices Group* ne preuzima odgovornost za eventualne pogreške, nedostatke ili druge odgovornosti koje mogu nastati davanjem ili kasnijom uporabom takvih informacija.