1.5
1.2
2.10

Az ISO 9001:2000 és a vevőelégedettség

Tárgyszavak: ISO 9001:2000 minőségirányítási szabvány; vevőelégedettség mérése; folyamatos tökéletesítés.

Az ISO 9001:2000. évi kiadásának legfontosabb új vonása a vevőelégedettség adatainak beépítése. A vevőelégedettség mutatja meg a vállalatok által alkalmazott folyamatok valódi értékét.

Az új szabványt világszerte jól fogadták az érdekelt szervezetek. Ennek egyik oka az a meggyőződés volt, hogy jó minőségű termékek vagy szolgáltatások következetes előállításához szabályozott és kipróbált folyamatokra van szükség. A szabályozott folyamatok segítenek abban, hogy a termékek és szolgáltatások megfeleljenek az előírásoknak.

A minőség másik oldala a vevők elvárásainak kielégítése. W. E. Deming szerint a vevő elvárásainak teljesülését rendszeresen kell mérni. A vevők elégedettségének mérése adja az alapot a termékek tökéletesítéséhez, a termék olyan tulajdonságainak kialakításához, amely leginkább megfelel a végfelhasználók kívánalmainak és az általuk megfizethető árnak.

Az új szabvány általános fejezete előírja, hogy a szervezeteknek olyan minőségirányítási rendszert kell alkalmazniuk, amely biztosítja, hogy a termékek kielégítsék a vevők követelményeit és a vonatkozó hatósági előírásokat, és a folyamatos tökéletesítés útján fokozza a vevők elégedettségét. A szabvány megköveteli, hogy a tanúsított vállalatok

- határozzák meg a vevők/ügyfelek követelményeit, annak érdekében, hogy a folyamatok összhangban legyenek ezekkel a követelményekkel,
- az alkalmazott folyamatok kielégítsék a vevők/ügyfelek követelményeit a termékek iránt,
- a vevők/ügyfelek véleményét közöljék a szervezet tagjaival, hogy az mind a vevőknek, mind a vállalatnak hasznos legyen.

Egyesek szerint a vevőelégedettség mérése szubjektív eredményeket ad. A vevőelégedettség mérésének és a vélemények értékelésének helyes módszerei azonban értékes információkkal szolgálnak. A szubjektív vélemények is ötleteket adhatnak a termékek módosításához, tökéletesítéséhez.

A vevőelégedettség mérése

A vevők elégedettségének mérése nemcsak a szabvány követelményeinek teljesítése miatt fontos. A jó üzletvezetésnek mindig is célja volt a vevők elégedettségének elérése. A vevők/ügyfelek értéke az a nyereség, amelyet vásárlásaival létrehoz az alatt az idő alatt, amíg a vállalat vevőköréhez tartozik. Az elégedett vevő hosszú időre szóló érték, mivel új vevőket is szerez a vállalat számára. Kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint új vevőt szerezni.

A minőségügyi rendszer tanúsításához szükséges, hogy a szervezet tájékozódjon a vevők/ügyfelek elégedettségéről (vagy elégedetlenségéről), ami egyik mutatója a minőségmenedzsment-rendszer teljesítményének. Meg kell határozni az információk gyűjtésének és értékelésének módszerét.

A vevők/ügyfelek véleménye felmérésének a megelégedettségen kívül ki kell terjednie érzéseikre is. A vevőkapcsolatok útján beszerezhető további fontos információk a következők:

- *Rejtett igények*
  Ezek olyan igények, amelyeket a vevők nem fejeznek ki mindaddig, amíg megfelelő kérdésekkel rá nem vezetik őket.
- *Kielégítetlen elvárások*
  A termékek és szolgáltatások állandóan változnak. Ha egyik versenytárs termékeiben vagy szolgáltatásaiban valami újítást vezet be, a vevők ezt elvárják minden szervezettől.
- *Megoldatlan problémák*
  Sok esetben a vevő azért nem beszél valós igényeiről, mert úgy tudja, hogy azt egyetlen vállalat sem képes kielégíteni. Nem reméli, hogy az adott probléma egyáltalán megoldható. Az ilyen igényeket csak rákérdezéssel lehet felismerni.
- *Jövőbeli igények és kívánalmak*
  A vevő felhívhatja a szervezet figyelmét a körülmények olyan változásaira, amelyek módosításokat követelhetnek a szervezet üzleti gyakorlatában.

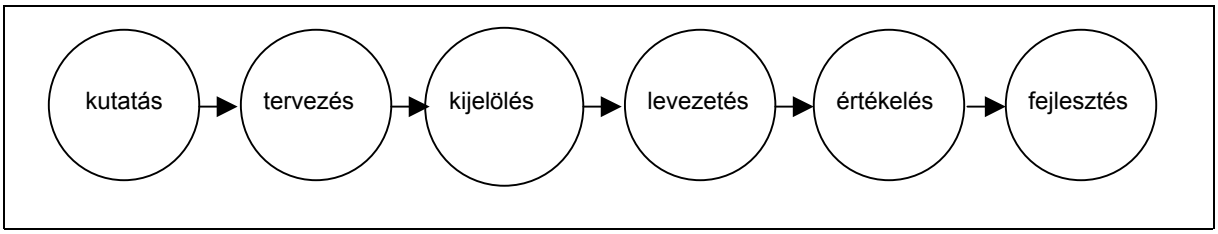
Az ISO 9001:2000 szabvány előírja, hogy a szervezetnek meg kell határoznia és dokumentálnia kell, hogy milyen módon gyűjti a vevőelégedettségre vonatkozó információkat. Ezt olyan formában kell elkészíteni, mint a többi belső folyamat leírását, annak érdekében, hogy az auditálható legyen. A dokumentumnak a következőket kell tartalmaznia:

- a gyűjtendő információk jegyzéke;
- az információk gyűjtésére megfelelő személy(ek) kijelölése és betanítása;
- az információk gyűjtési módjának meghatározása;
- az elemzést végző személy(ek) kijelölése;
- az információk felhasználására vonatkozó terv.

Az auditálás során pedig a következőket kell megvizsgálni:

- Gyűjt-e adatokat a szervezet a vevőelégedettségről?
- Meg van-e határozva az adatgyűjtés módja?
- A szervezet elemzi-e az adatokat a vevőelégedettség kimutatása érdekében?
- Az adatokat elemzik-e a lehetséges tökéletesítési lehetőségek azonosítása érdekében?
- Az adatokat elemzik-e a vevők követelményeinek vizsgálata céljából?

A vevőelégedettség mérésének és értékelésének tervezése hat szakaszra *(1. ábra)* bontható, amely 22 lépésből áll *(1. táblázat)*.



1. ábra. A vevőelégedettség mérési folyamatának terve

1. táblázat

A vevőelégedettség felmérésének lépései

1. A vevők igényeinek és követelményeinek felderítése
2. A vezetőség fő problémáinak megértése
3. A teljesítménymérés eddig alkalmazott módszereinek azonosítása
4. Azoknak a legfontosabb témáknak kijelölése, amelyekre vonatkozóan a vevők véleményére szükség van
5. Kérdések kidolgozása, amelyekkel a vevők igényei és követelményei felderíthetők
6. Skála kiválasztása a válaszok értékelésére
7. A kérdések ésszerű sorrendjének meghatározása
8. A kérdőív tetszetős formájának, interjú bevezetésének megtervezése
9. A kérdőív vagy interjúkérdések előzetes tesztelése
10. A kérdezőbiztosok képzése
11. Kérdőívek kiosztása, interjúk végzése
12. Mérési módszer meghatározása
13. Kitöltött kérdőívek feldolgozása, a szöveges válaszok kódolása
14. Adatok bevitele a számítógépes adatbázisba
15. A válaszok elemzése
16. A vevők fő motívumainak meghatározása
17. Olyan táblázat készítése, amelynek alapján az intézkedések prioritása meghatározható
18. Megbeszélés a fejlesztő teammel, bemutatva a felmérés eredményeit
19. Visszajelzés a vevőknek a felmérés eredményeiről és a szervezet szándékairól
20. A feltárt tökéletesítési lehetőségek végrehajtására osztályok, funkciók megbízása
21. Az intézkedésekre határidők kitűzése
22. A következő vevőelégedettségi felmérés időpontjának meghatározása

A felmérések tapasztalatainak hasznosítása

Ha elkészült a vevőelégedettség felmérése, kiértékelték azt, akkor következik a legnehezebb feladat: a tapasztalatok hasznosítása.

Az első feladat az eredmények közlése az érdekelt részlegekkel és egyes funkciókat betöltő személyekkel. A Rolls-Royce and Bentley Motor Car cég Angliában havonta küld jelentést az egyes részlegeknek a „vevők hangjáról", a Motorola pedig a vállalati büfé mellett havonta faliújságon kifüggeszti a vevőelégedettségi vizsgálatok eredményeit.

A szabvány előírja, hogy a szervezetek felső vezetőségének rendszeresen felül kell vizsgálnia a minőségmenedzsment rendszerét, hogy annak hatékonyságát folyamatosan biztosítsa. A vezetőségi felülvizsgálatokra elő kell terjeszteni a belső auditok eredményeit, a vevők visszajelzéseit, a folyamatok és termékek megfelelőségével kapcsolatos kimutatásokat, a helyesbítő és megelőző intézkedéseket, a korábbi felülvizsgálatok határozatai alapján megtett intézkedéseket, valamint a minőségmenedzsment javítására irányuló javaslatokat.

A felmérések eredményeinek közzétételével egyidejűleg értelmezni kell azokat: magyarázatot kell adni a minősítésre, annak változásaira. Ez egyúttal olyan változtatásokra készteti a szervezetet, amelyektől a vevők megelégedettségének javulása várható.

A vállalatoknak a lehető leggyorsabban hasznosítaniuk kell a vevőelégedettségi információkat, és be kell mutatniuk, hogy a bevezetett intézkedések milyen hatással vannak a vevők tényleges magatartására. Két módszer van arra, hogy hogyan lehet bemutatni az összefüggést aközött, hogy mit mondanak és mit tesznek a vevők.

Az egyik módszer szerint azt kell vizsgálni, hogy a megelégedettség mutatója milyen összefüggésben van az ismételt vásárlás *szándékával* és a cég termékeinek, szolgáltatásainak másoknak való ajánlásával. A szándékok felmérése nem ad annyira konkrét eredményt, mint a vásárlási statisztika, de az utóbbi elemzéséhez sokkal több adatra van szükség. A másik módszer regressziós elemzéssel állít fel kapcsolatot a vevőelégedettség, valamint a tényleges vásárlási adatok és a vevő által kinyilvánított érték között.

Kommunikációs feladatok

A vevőelégedettségi vizsgálatok eredményeiről a vezetőséget, a munkatársakat és a vevőket is tájékoztatni kell. A vezetőségnek adott információ keretében sugallni kell megfelelő reakciókat, pl. a termék konstrukciójában végrehajtandó változtatást, a folyamat gyenge pontjainak kiküszöbölését stb. A vezetőség ui. nem mindig látja, hogy hol van a hiba, és nem tudja, hogy mi okozza azt, ill. hogyan lehet kiküszöbölniük azt. A munkatársaknak azért kell ismerniük a vevőkkel folytatott vizsgálatok eredményeit, mert az ő feladatuk

végrehajtani a szükséges változtatásokat. Ha nem ismerik a vizsgálatok eredményeit, nem értik meg, hogy miért van szükség változtatásokra, és ellenállnak azok végrehajtásával szemben. A vevők, ügyfelek számára fontos tudni, hogy nem hiába töltöttek ki kérdőívet vagy nem hiába fordítottak jelentős időt interjú adására, és hogy véleményükkel hozzájárultak a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak tökéletesítéséhez.

A szabvány azt is előírja, hogy a vállalatnak ki kell dolgoznia a vevőkkel való kommunikáció rendszerét, amely kiterjed a termékre vonatkozó információkra, a rendelések kezelésére, szerződéskötésre és -módosításra, a vevők panaszainak kezelésére.

A felmérésben részt vevők iránt a vállalat elemi kötelessége megköszönni a közreműködést. Ennek több formája lehet: a felmérés eredményeit és a megtett vagy tervezett intézkedéseket vázoló, egységes szövegű, de megfelelő rangú vezető személyes aláírásával ellátott levél, vagy személynek szóló válasz, amely kitér azokra a javaslatokra, amelyeket a vevő a felmérés során mondott. A vevőknek való visszajelzés egyik formája lehet a széles körben terjesztett vállalati hírlevél, amely igazolja, hogy a vállalat ősszintén kíváncsi a vevők véleményére és figyelembe veszi azokat. A folyamatok, termékek és szolgáltatások tökéletesítésére tett erőfeszítések csak akkor érik el céljukat, és akkor térülnek meg, ha a vevők/ügyfelek is tapasztalják a tökéletesítés eredményeit.

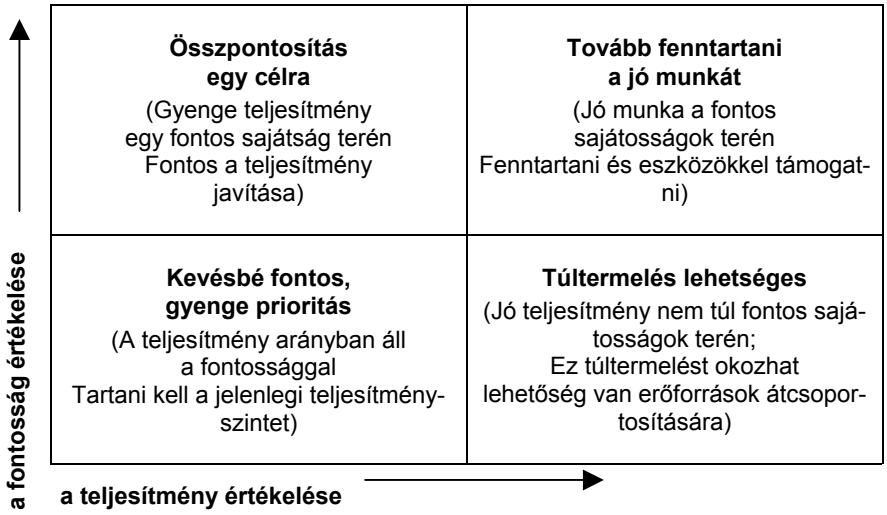
Folyamatos tökéletesítés

A vevőelégedettségi felmérésből levezetett tökéletesítések megvalósítása a folyamat legfontosabb eleme. Ebben a vállalatnak szinte minden részlegét terhelik feladatok. Érdemes megfontolni olyan munkacsoport felállítását, amely az érintett részlegek képviselőiből áll; ezek a személyek közvetítik a csoport határozatait saját részlegük számára. Ilyen állandó megvalósítási munkacsoport részét képezheti a folyamatos eljárásnak a vevők elégedettségének mérésére és javaslataik figyelembevételére.

A változások megvalósításának tervezéséhez segítséget nyújt a négymezős diagram *(2. ábra).* A diagram vízszintes tengelyén a teljesítmény (megelégedettség) értékelése szerepel, míg a függőleges tengelyen a fontosság van ábrázolva. A vízszintes vonal a négyszögletes mezők közepén a teljesítmény átlagos fontosságát jelzi, a függőleges osztóvonal az átlagos teljesítményre utal. A kialakult négy négyszögbe a tevékenység minden jellemzője teljesítmény és fontosság szerint besorolható.

Ha a szervezet valóban hallgat a vevőire, akkor a teljesítmény arányos lesz a téma fontosságával. A vevők úgy hiszik, hogy a szervezet teljesítménye megfelel vagy megközelíti elképzeléseit. Ilyen kedvező körülmények jellemzők az intelligens, az igényekre jól reagáló szervezetet. A diagram alapján a szervezet helyesen tudja megállapítani a fejlesztés, a tökéletesítés azon területeit,

amelyekre erőfeszítéseit összpontosítania kell, annak érdekében, hogy a legnagyobb hasznot érje el. Így meg lehet határozni a vevőelégedettség legfőbb tényezőit, ami lehetővé teszi, hogy a vállalati célok és tervek ezekkel összhangban legyenek. Ez olyan helyzetet teremthet, amelyben a vevő és a gyártó vagy szolgáltató szervezet egyaránt nyer.



2. ábra Négymezős diagram a szükséges változtatások prioritásának megállapítására

(Dr. Garai Tamás)

Vavra, T. G.: ISO 9001:2000 and customer satisfaction. = Quality Progress, 35. k. 5. sz. 2002. p. 69–75.

Bruhn, M.: Customer-Relationship-Management – die personellen und organisatorischen Anforderungen. = Zeitschrift Führung und Organisation, 71. k. 3. sz. 2002. máj./jún. p. 231–140.