

Tomasz Greber

Politechnika Wroclawska

AUDYT DRUGIEJ STRONY JAKO BADANIE ZADOWOLENIA KLIENTA I SZANSA NA ROZWÓJ

Streszczenie: Audyty drugiej strony wydają się bardzo ważnym elementem komunikacji z klientem. Podczas nich dostawca ma możliwość sprawdzenia, czy wszystkie wymagania klienta zostały spełnione. Jest to zatem bardzo dobra droga do doskonalenia systemu zarządzania w zgodności ze standardami narzuconymi przez klienta. Niestety audyty drugiej strony nie zawsze są prowadzone idealnie. W artykule zaprezentowano niektóre problemy związane z nimi.

Słowa kluczowe: audyt, wymagania klienta, system zarządzania.

1. Wstęp

W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że typowe badanie zadowolenia klientów polega na zbieraniu od nich informacji dotyczących jakości wyrobów danej organizacji. Mogą oni drogą wywiadów bezpośrednich, ankiet lub innymi użytymi w badaniu metodami wypowiadać swoją opinię, stając się arbitrami tego, czy wyroby, które otrzymują, są zgodne z ich wymaganiami. W typowym badaniu klient ma możliwość oceny tylko tego, na ile jest zadowolony z oferowanych mu wyrobów (w tym oczywiście także usług). Jest to stan akceptowany przez większość odbiorców dóbr konsumpcyjnych (choć zapewne czasami każdy ma czasami ochotę sprawdzić, jak od zaplecza działa restauracja, w której je np. kolację – jaki ma porządek, jak jest ubrana obsługa, jak przechowywana jest żywność). Na rynku B2B często sama ocena jakości wyrobów nie jest wystarczająca. Ważna jest tu bowiem możliwość oceny sposobu, w jaki dostawca będzie wytwarzał swoje wyroby, oceny procesów i ich zorganizowania – chodzi bowiem o ocenę jego organizacyjnej wiarygodności. Dobrym narzędziem do osiągnięcia takiego celu okazuje się zwykle audyt klienta (tzw. audyt drugiej strony), który teoretycznie pozwala zorientować działalność organizacji zgodnie z jego wymaganiami.

2. Audyty – rodzaje i cele prowadzenia

Audyty są typowym elementem praktycznie wszystkich systemów zarządzania, od systemów zarządzania jakością, przez środowisko, po systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji [Urbaniak 2006]. Można je też łatwo przyporządkować do podstawowych fayolowskich funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) [Martyniak 1996]. Dyskusyjne może tylko być, przy której z tych funkcji audyty będą traktowane jako narzędzie: organizowanie czy kontrolowanie. Audyt bowiem, zgodnie z definicją podaną w normie ISO 9000 [PN-EN... 2006], jest to systematyczny, niezależny i udokumentowany proces użytkowania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny, w celu określenia stopnia spełnienia ustalonych kryteriów (wymagań, standardów itp.). Jako taki audyt nie jest więc kontrolą (bardzo podkreśla się to m.in. w czasie szkoleń dla audytorów), trudno jednak nie zauważyć w nim cech typowych dla procesu kontroli: ustalenie wzorca, porównanie stanu zastanego z wzorcem, wydanie opinii o stopniu zgodności ze wzorcem. Można jednak jednocześnie dopatrzeć się w audytach elementów z zakresu organizacji – audyt jest bowiem w pewnym sensie narzędziem do ustalania możliwości i sposobów doskonalenia audytowanej organizacji. Często sami audytorzy podpowiadają, jak pracować lepiej (w odniesieniu do ustalonych standardów), a jednym z elementów nieodzownie związanych z audytami jest podejmowanie działań doskonalących (głównie działań korygujących i zapobiegawczych) – pozwalają one więc lepiej, często po nowemu organizować pracę w audytowanym obszarze.

W ramach wprowadzenia warto rozwinąć jeszcze podstawową definicję audytu w kontekście klienta (osoby lub organizacji zlecającej przeprowadzenie audytu [PN-EN... 2006]) i wykonawcy audytu (audytora lub zespołu audytorów).

Audyty pierwszej strony to tzw. audyt wewnętrzny. Zleca go osoba zarządzająca audytami (i zwykle jednocześnie systemem zarządzania) w organizacji (np. pełnomocnik zarządu ds. systemu zarządzania jakością), a wykonują go członkowie tej organizacji (specjalnie do tego przygotowani) lub osoby spoza organizacji, wykonujące audyt w jej imieniu.

Audyty drugiej strony to tzw. audyt klienta. Jego podstawowym celem jest umożliwienie upewnienia się przez klienta, że oceniany dostawca (lub potencjalny dostawca) oraz jego system zarządzania spełnia oczekiwane standardy. Audyt taki zwykle ogranicza się do wybranych procesów, ponieważ audytorzy mają w nim dbać przede wszystkim o interes swojego klienta (dla przypomnienia – osoby zlecającej audyt) – oceniają więc tylko ten zakres działalności dostawcy, którego dotyczyła będzie ewentualna współpraca (dobrą analogią może tu być sprawdzanie przez rodziców nowego żłobka lub przedszkola, gdy ocenia się zwykle tylko sale i grupy, w których przyjdzie przebywać dziecku, a nie są istotne pomieszczenia i osoby, z którymi nie będzie miało ono styczności).

Audyty trzeciej strony to audyt zewnętrzny, audyt wykonywany przez stronę trzecią, tzn. stronę, która nie jest związana ani z audytowaną organizacją, ani z jej klien-

tami. Obejmuje on swym zasięgiem zwykle całą audytowaną organizację, a jego celem jest uzyskanie niezależnego, obiektywnego potwierdzenia, że system zarządzania w audytowanej organizacji jest zgodny z określonymi kryteriami (zwykle są to wymagania określonych norm, takich jak np. ISO 9001, ISO 22000, ISO 27001).

Z punktu widzenia organizacji, które wdrożyły u siebie znormalizowany system zarządzania i zależy im na otrzymaniu i utrzymaniu certyfikatu niezależnej strony trzeciej, potwierdzającego ten fakt, obowiązkowe są audyty pierwszej i trzeciej strony. Zgodnie z wymaganiami norm muszą być prowadzone audyty wewnętrzne (zgodnie z programem, harmonogramem zaplanowanym przez organizację) oraz audyty trzeciej strony prowadzone przez organizację, która wydała certyfikat (zazwyczaj audyty te prowadzone są w cyklu trzyletnim, przy czym co rok prowadzony jest skrócony audyt, tzw. audyt nadzoru).

Kluczowe informacje dotyczące audytów zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Zestawienie podstawowych informacji o audytach systemów zarządzania

Typ audytu	Klient audytu	Audytor	Zakres	Podstawowe cele audytu
Audyt pierwszej strony	Pełnomocnik zarządu ds. systemu zarządzania (lub osoba na analogicznym stanowisku)	Członek organizacji lub wynajęta osoba zewnętrzna	Cała organizacja (zwykle poszczególne audyty dotyczą wybranych procesów lub obszarów organizacji)	<ul style="list-style-type: none"> Ocena zgodności systemu z ustalonymi kryteriami Doskonalenie systemu zarządzania
Audyt drugiej strony	Przedstawiciel organizacji kupującej lub zamierzającej kupować wyroby od audytowanej organizacji	Przedstawiciel klienta (potencjalnego klienta) – pracownik tej organizacji lub wynajęta przez niego osoba	Zazwyczaj wybrane obszary organizacji związane z wytwarzaniem wyrobu, który będzie chciał kupić klient	<ul style="list-style-type: none"> Upewnienie się, że dostawca jest odpowiednio zorganizowany, a jego system zarządzania daje pewność otrzymania wyrobów zgodnych z wymaganiami
Audyt trzeciej strony	Audytowana organizacja	Audytor jednostki zewnętrznej (jednostki certyfikującej)	Cały obszar objęty systemem zarządzania, który ma być potwierdzony niezależnym certyfikatem strony trzeciej	<ul style="list-style-type: none"> Ocena zgodności systemu zarządzania z ustalonymi kryteriami (normami) w celu wydania certyfikatu

Źródło: opracowanie własne.

Audyty klienta będące przedmiotem niniejszego opracowania zwykle postrzegane są jako „zło konieczne” i w niektórych branżach są nierozdzielalnym elementem oceny potencjalnego dostawcy przed podpisaniem umowy o współpracy, szczególnie gdy ma to być współpraca wieloletnia, dotycząca wyrobów newralgicznych z punktu widzenia działalności klienta.

3. Czynniki wpływające na nieskuteczność audytów

Pojęcie skuteczności jest jasno zdefiniowane w kontekście zarządzania jakością [PN-EN... 2006]: skuteczność – stopień, w jakim planowane działania są realizowane i planowane wyniki osiągnięte. Skuteczność dotyczy zatem oceny tego, czy proces (lub działanie) osiągnął zamierzony cel (tzn. czy jego wyrób jest zgodny z wymaganiami). Jeżeli pamięta się o definicji procesu jako zbioru działań przekształcających wejścia w wyjścia i o tym, że wyrób to wynik procesu, łatwo spojrzeć na taką definicję skuteczności z punktu widzenia audytu. Proces to audyt, a jego wyrobem są jego wyniki, które mają spełnić określone wymagania. Można zatem stwierdzić, że audyt będzie nieskuteczny, jeżeli nie zostaną osiągnięte jego cele, przy czym trzeba tu mieć na myśli rzeczywiste cele audytu, a nie tylko cele pragmatyczne, którym np. w przypadku audytów wewnętrznych może być stworzenie dokumentacji poaudytowej (niezależnie od jej „wartości”), która udowodni spełnienie przez organizację konkretnego wymagania normy, zmuszającego do prowadzenia i dokumentowania takich audytów.

Na wieloletnie doświadczenie praktyczne autora niniejszego opracowania składa się m.in. prowadzenie i obserwowanie audytów pierwszej i trzeciej strony. W ramach projektów szkoleniowych autor miał też możliwość oceny oraz doskonalenia umiejętności i wiedzy audytorów pierwszej, drugiej i trzeciej strony. Są to, jak się wydaje, wystarczające podstawy do oceny pracy audytorów, a szczególnie do wskazania obszarów największego ryzyka związanego z procesem audytu, co jest ważne z punktu narysowania odpowiedniego tła dla ukazania znaczenia audytów drugiej strony.

3.1. Audyty pierwszej strony – problemy i ryzyko

W obszarze audytów pierwszej strony wskazać można na trzy podstawowe czynniki utrudniające osiągnięcie celu audytu. Są to:

- niekompetentna kadra audytorów i problemy z interpretacją wymagań norm, które są kryteriami audytu,
- ograniczona niezależność audytu – audytowani są „koledzy z pracy”, a niekiedy osoby ustawione wyżej w hierarchii organizacji, przez co obiektywność audytora może zostać zachwiana,
- małe zaangażowanie audytorów w ocenę i doskonalenie systemu zarządzania – wynika to zwykle z braku wiary w skuteczność audytów oraz braku czasu na ich odpowiednie, sumienne przygotowanie i przeprowadzenie oraz udokumentowanie.

Audyty takie są zatem prowadzone, ale nie przynoszą często wymiernych korzyści dla organizacji (są głównie kosztem utrzymania systemu).

3.2. Audyty drugiej strony – problemy i ryzyko

Audyty drugiej strony są, jak wynika z doświadczenia autora, audytami najbardziej niezależnymi (choć w pewnym sensie można podważać pełną obiektywność audytorów). Ze względu na specyfikę tych audytów są to też audyty, przy których trudno jest mówić o braku zaangażowania – audytor prowadzi przecież badanie dostawcy w swoim interesie i zależy mu na wyłapaniu wszelkich ewentualnych niezgodności, które w przyszłości mogłyby spowodować u niego problemy. W obszarze tego typu audytów także pojawiają się jednak niezgodności i problemy, które omówione będą w dalszej części opracowania.

3.3. Audyty trzeciej strony – problemy i ryzyko

Audyty strony trzeciej uznawane są za najbardziej obiektywną ocenę systemu zarządzania ze względu na to, że prowadzone są przez osoby bardzo doświadczone oraz niezwiązane ani z audytowaną organizacją, ani z jej klientami. W praktyce jednak audyty takie wyglądają różnie. Można tu wskazać na dwa rodzaje problemów:

- subiektywizm audytorów, poszukujących w czasie audytu znanych sobie rozwiązań i traktujących jako niedoskonałości systemu wszelkie odstępstwa od tych „standardów” (np. jeden z audytorów w czasie audytu certyfikacyjnego narzucał audytowanemu, aby mapa procesów miała postać cyklu PDCA i była wpisana w okrąg, bo dotychczasowa, tzw. od lewej do prawej, nie jest odpowiednia – gdy tymczasem norma ISO 9001, na którą powoływał się ten audytor, nie wymaga w ogóle, aby taka mapa procesów powstała, a tym bardziej nie precyzuje jej kształtu),
- świadomość finansowej zależności pomiędzy audytorem (jednostką certyfikującą) a audytowanym; jednostki certyfikujące, które zyskałyby na rynku opinie „ostrzych”, miałyby problemy ze sprzedażą swoich usług.

Ze względu na wymienione wyżej problemy z audytami trzeciej strony od lat w niektórych kręgach ekspertów z zakresu zarządzania jakością upatruje się jako alternatywę dla nich audyty zewnętrzne drugiej strony, z potwierdzeniem (oficjalnym i zestandaryzowanym) wyników takiego audytu.

4. Audyt drugiej strony – wskazanie drogi rozwoju organizacji?

Jak już wcześniej wskazano, audyty drugiej strony wydają się najbardziej obiektywne, a zarazem wnikliwe z audytów. Mogą też być traktowane jako swoiste badanie zadowolenia klienta, który wizytując swojego dostawcę, bada i komunikuje stopień zgodności zaobserwowanych zjawisk ze swoimi wymaganiami. Sam ich przebieg pozostawia jednak czasami wiele do życzenia.

Zazwyczaj audyty drugiej strony prowadzone są na podstawie z góry określonych, często korporacyjnych zestawów pytań, a po audycie dostawca uzyskuje wy-

nik dostosowania do wymagań klienta, najczęściej w postaci wartości procentowej i zaszerzowania dostawcy do odpowiedniej grupy, np. A, B, C itp.

Przykładowy arkusz oceny dostawcy w ramach audytu drugiej strony przedstawiono na rys. 1.

ARKUSZ OCENY DOSTAWCY

PYTANIE	WYNIK				OBSERWACJE I DOWODY	WYNIK PROCENTOWY
	2	1	0	BD		
Czy dostawca ma opracowaną księgę systemu zarządzania?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wprowadzone i realizowane są procedury opracowane zgodnie z wymaganiami (w tym szczególnie ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych)	40%
Czy wprowadzone i realizowane są procedury zarządzania dokumentacją (w tym szczególnie jej aktualizowanie i dystrybuowanie)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Procedury opracowane zgodnie z wymaganiami (w tym szczególnie ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych)	50%
Czy wprowadzone i realizowane są procedury zarządzania zapisaniem (w tym szczególnie ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych	90%

Rys. 1. Przykładowy arkusz oceny dostawcy w ramach audytu drugiej strony

Źródło: międzynarodowa organizacja z branży AGD.

Tabela 2. Organizacje objęte badaniami

Lp.	Przybliżona liczba pracowników	Branża/działalność	Główni klienci
1	30	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych	Producenci AGD
2	45	Poligrafia	Firmy motoryzacyjne, producenci AGD i RTV
3	150	Produkcja elementów metalowych	Producenci AGD
4	500	Produkcja elementów wyposażenia samochodów	Firmy motoryzacyjne
5	50	Produkcja elementów metalowych	Producenci AGD

Źródło: opracowanie własne.

Trudno oczywiście uogólniać i wiele zależy od samej osoby audytora, ale na podstawie przeprowadzonych przez autora obserwacji wskazać można na trzy typowe problemy, które występują przy prowadzeniu audytów drugiej strony:

1. Niepełne podstawy merytoryczne dotyczące poszczególnych zagadnień, które poddawane są audytowi (zgodnie z listą kontrolną).

2. Świadome zaniżanie oceny audytowanej organizacji ze względu na własne, partykularne interesy.

3. Skłonność audytora do bardzo wąskiego obserwowania, oceniania systemu, tylko w kontekście listy kontrolnej przygotowanej do audytu.

Wnioski podane w niniejszym opracowaniu bazują na badaniach bezpośrednich (obserwacje i wywiady) przeprowadzonych na niereprezentacyjnej próbie pięciu organizacji. Ich ogólną charakterystykę przedstawiono w tab. 2.

Gdyby audytowana przez drugą stronę organizacja chciała traktować uzyskane w czasie takiego audytu wyniki jako obiektywną ocenę swojej „kondycji” organizacyjnej, musiałaby wierzyć w bezstronność i fachowość audytorów. Jak pokazuje doświadczenie, nie zawsze jednak można na to liczyć.

Przypadek 1 – nieodpowiednie przygotowanie merytoryczne audytora

W czasie audytu prowadzonego przez pracownika bardzo dużej firmy działającej m.in. w branży AGD rozpoczęto serię pytań dotyczących metod sterowania procesami. Audytor doszedł do pytania dotyczącego statystycznego sterowania procesami (SPC), a dokładniej stosowania przez dostawcę kart kontrolnych. Na pytanie dostawcy, o jakie karty chodzi, audytor był w stanie odpowiedzieć tylko, że chodzi o „jakieś karty pokazujące proces”. Kart kontrolnych stosowanych w ramach SPC jest jednak bardzo wiele, a niektóre koncerny mają ustalone standardy postępowania w tym zakresie, które narzucane są później dostawcom. Audytor nie był jednak w stanie ani kompetentnie ocenić sytuacji w audytowanej organizacji, ani odpowiedzieć na zadane pytanie. Jego ocena badanego systemu zarządzania jakością w tym zakresie była zatem na pewno mocno wypaczona.

Przypadek 2 – świadome zaniżenie oceny

Audytyt prowadzony był w firmie produkcyjnej, która od kilku miesięcy była już dostawcą strony audytującej. Dostawy były realizowane zgodnie z zamówieniami, a jakość dostarczanych wyrobów nie była przez klienta podważana. W czasie audytu zaobserwowano jednak, że zespół audytorów (audytor główny – dyrektor jakości, co-audytor – nowy pracownik działu jakości) jest bardzo krytyczny i gdy tylko ma jakikolwiek powód, nawet błahy, bardzo znacznie obniża przyznawaną ocenę. W czasie rozmów „kularowych” po audycie udało się dowiedzieć od co-audytora, z czego wynikało takie zachowanie audytorów – chodziło otóż o wytyczne centrali, która zaleciła, aby żaden polski dostawca nie uzyskał najwyższego poziomu A, bo na taki zasługują wyłącznie dostawcy działający w „rodzinnym” kraju firmy (Azja), a w Polsce przyznawane powinny być poziomy B lub C.

Przypadek 3 – zaakceptowane niezgodności

W trzech firmach, które regularnie poddawane są licznym audytom drugiej strony, prowadzone były warsztaty mające na celu doskonalenie systemu zarządzania, szczególnie w zakresie metod i narzędzi doskonalenia jakości. Warsztaty te wykazały bardzo wiele poważnych niezgodności w zakresie m.in. stosowania analizy ry-

zyka FMEA oraz analizy systemów pomiarowych MSA. W FMEA, przez stosowanie nieodpowiednich kryteriów oceny procesu, zaniżono poziom ryzyka. Analiza ta przeprowadzona była też niezgodnie z obowiązującymi wtedy podręcznikami referencyjnymi dotyczącymi FMEA. W zakresie MSA wykryto kolejne poważne uchybienia metodyczne, które podważały zupełnie wyniki uzyskane dzięki zastosowaniu tej metody. Co najciekawsze, niezgodności te zostały wykryte przez uczestników warsztatów zaledwie po kilkugodzinnej sesji szkoleniowej rozpoczynającej te warsztaty. Uczestnicy warsztatów byli bardzo zdziwieni swoimi obserwacjami, bo jak podkreślali, dokumenty te były w niedalekiej przeszłości wielokrotnie audytowane przez klientów i były w całej rozciągłości przez nich akceptowane.

Przedstawione powyżej przypadki nie są krytyką audytów drugiej strony samych w sobie. Podobne problemy występują na pewno także w przypadku audytów pierwszej i trzeciej strony. Jak już jednak zaznaczono, audyty drugiej strony wydają się tymi najbardziej obiektywnymi i wnikliwymi, a dzięki swojemu charakterowi mogą być bardzo dobrą podstawą do zorientowania organizacji na jej klientów. W tym kontekście należy więc tylko żałować, że tak prowadzone audyty nie tylko nie mogą być podstawą do kształtowania rozwoju organizacji, ale wręcz mogą jej w pewnym sensie szkodzić. Autor miał wielokrotnie sposobność obserwować gorączkowe przygotowania firm do audytów drugiej strony, mające charakter tzw. malowania trawy na zielono. Chowano pojemniki z wyrobami niezgodnymi, które po audycie wracały na halę produkcyjną, preparowano wyniki pomiarów, wysyłano na delegację mniej kompetentnych pracowników. Można zatem stwierdzić, że audyty drugiej strony w niektórych przypadkach przypominają pewien rodzaj gry pomiędzy audytorem a audytowanym. Pytanie tylko, o co toczy się ta gra i kto jest w niej zwycięzcą.

5. Podsumowanie

Przy prowadzeniu typowych badań zadowolenia klienta mówi się wiele o odpowiednim doborze próbki (odpowiednio liczna, reprezentacyjna itp.), odpowiednim narzędziu do zbierania danych (kwestionariusz) oraz ostatecznym błędzie pomiaru. W świetle przedstawionych faktów warto zauważyć, że także w przypadku audytu drugiej strony, a szczególnie jego wyniku, można mówić o błędach pomiarowych. Błędy audytorów, przygotowania audytowanych do audytu – to wszystko powoduje, że wyniki audytu nie do końca oddają rzeczywistość. Niemniej jednak audyty takie zapewniają bezpośredni kontakt dostawcy z klientem i dają trudną do przecenienia możliwość bezpośredniego skonfrontowania działalności organizacji w kontekście wymagań klienta. A to już prosta droga do zorientowania organizacji na klienta i jego oczekiwania wobec wytwarzanych wyrobów, ale także wobec funkcjonującego systemu zarządzania.

Literatura

Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

Urbaniak M., *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.

SECOND-PARTY AUDITS AS A CUSTOMER SATISFACTION SURVEY AND CHANCE FOR DEVELOPMENT

Summary: The second-part audits seems to be very important part of communication with customer. During second-part audit supplier has opportunity to check, if every customer requirement is implemented. So it's a great way to improve management system in accordance with standards given by customer. Unfortunately second-part audits are not blameless. In this paper some problems with second-part audits are presented.