

Agata Szkiel

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl](mailto:a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl)

## Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015

**Kod JEL:** L15

**Słowa kluczowe:** klient, orientacja na klienta, system zarządzania jakością, ISO 9001

**Streszczenie.** Normy ISO serii 9000 będące podstawą wdrożenia systemu zarządzania jakością w organizacjach produkcyjnych i usługowych różnych branż podlegają systematycznym przeglądom i aktualizacjom mającym na celu lepsze dostosowanie ich do potrzeb stosujących je przedsiębiorstw. Wymagania kolejnych wersji standardu kładą coraz większy nacisk na osiąganie przez organizację zakładanych celów i wyników funkcjonowania systemu, w szczególności w obszarze współpracy z klientami. W artykule omówiono wymagania najnowszej wersji normy ISO 9001:2015 dotyczące orientacji na klienta oraz wskazano różnice w tych wymaganiach w porównaniu do poprzedniej wersji tej normy z 2008 roku. Omówiono także powiązanie orientacji na klienta z myśleniem opartym na ryzyku, na którym opiera się model systemu zarządzania jakością, określony w normie ISO 9001:2015.

### Wprowadzenie

Normy ISO serii 9000, ustanawiane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, mają już niemal 30-letnią historię. W tym czasie normy te zyskały ogromną popularność, a wymagania i wytyczne w nich zawarte stały się podstawą opracowania i wdrożenia systemów zarządzania jakością w ponad milionie przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych różnych branż na całym świecie (ISO Survey, 2014). Normy ISO serii 9000 stały się także podstawą wielu

innych znormalizowanych systemów zarządzania w obszarach ogólnych, jak np. ochrona środowiska, bezpieczeństwo i higiena pracy, a także w obszarach branżowych, np. motoryzacja, usługi medyczne, żywność czy kolejnictwo (Rączka, 2015).

Wszystkie normy opracowywane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną podlegają okresowym przeglądom w celu zidentyfikowania potrzeb aktualizacji zawartych w nich wymagań oraz lepszego ich dostosowania do wymagań rynku, praktycznych potrzeb stosujących je organizacji, a także trendów w zarządzaniu (Kobylińska, 2014). Normy ISO serii 9000 również podlegały już kilkakrotnie mniejszym lub większym aktualizacjom, a wprowadzane w nich zmiany wynikały z doświadczeń stosujących je organizacji oraz zmian w podejściu do zarządzania organizacjami (Rączka, 2015). Zmiany te miały wyjść na przeciw potrzebom przedsiębiorstw związanych z wdrożeniem skutecznego systemu zarządzania jakością.

System zarządzania jakością oparty na wymaganiach norm ISO serii 9000 jest narzędziem umożliwiającym organizacjom osiągnięcie trwałego sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej w wymagającym i ciągle zmieniającym się otoczeniu przez zwiększanie zdolności organizacji do spełniania wymagań klientów oraz ich zadowolenia z dostarczanych wyrobów lub usług, a także zwiększania zaufania do organizacji. Kreowanie, rozwój i sukces rynkowy przedsiębiorstw zależy od umiejętności zidentyfikowania wymagań klientów, a także od stopnia ich spełnienia, dlatego organizacje powinny traktować orientację na klienta jako podstawowe kryterium zarządzania (Łunarski, 2008). Właśnie na takim podejściu do zarządzania, opartym na zorientowaniu wszystkich działań organizacji na zwiększanie zadowolenia i zaufania klientów, zbudowane są wymagania każdej z kolejnych edycji norm dotyczących systemu zarządzania jakością. Rozwój myśli o znaczeniu klientów oraz istotności spełnienia ich stale rosnących wymagań jest coraz mocniej akcentowany wraz z każdą aktualizacją norm ISO serii 9000. Ostatnia nowelizacja normy, przeprowadzona w 2015 roku, również przyniosła rozszerzenie wymagań dotyczących orientacji na klienta.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem pracy jest analiza i omówienie wymagań normy ISO 9001:2015 w zakresie orientacji na klienta, a także przedstawienie różnic w tych wymaganiach w porównaniu do poprzedniej wersji normy ISO 9001:2008.

### **Zmiany w wymaganiach norm ISO serii 9000 dotyczących systemu zarządzania jakością**

Wymagania pierwszej edycji norm ISO serii 9000 z 1987 roku ukierunkowane były na obszar operacyjny funkcjonowania przedsiębiorstwa i nie obejmowały w pełni całego obszaru zarządzania organizacją. Zmiany wprowadzone w ramach nowelizacji przeprowadzonej w 2000 roku miały na celu ograniczenie

liczby norm ISO serii 9000, zwłaszcza tych określających wymagania dla modelu systemu zarządzania jakością. Główne zmiany wprowadzone w normach polegały na:

- wprowadzeniu ośmiu zasad zarządzania jakością jako podstawy systemu zarządzania jakością,
- uwzględnieniu w wymaganiach dla systemu zarządzania jakością wszystkich aspektów zarządzania organizacją,
- wprowadzeniu procesowego podejścia do zarządzania jakością,
- ograniczeniu wymagań w zakresie dokumentacji systemu,
- ukierunkowaniu wymagań na ciągłe doskonalenie skuteczności systemu i zwiększanie zadowolenia klienta,
- podkreśleniu znaczenia zaangażowania kierownictwa organizacji, a także kompetencji personelu dla skutecznego wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu,
- wprowadzeniu planowania jakości opartego na ustanawianiu mierzalnych celów.

Najnowsza nowelizacja normy ISO 9001 przeprowadzona w 2015 roku była wynikiem przyjęcia przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną tzw. koncepcji *high level structure*, określającej zasady opracowania dokumentów normatywnych dla systemów zarządzania. Koncepcja ta zakłada unifikację struktury dla wszystkich norm dla systemów. Zgodnie z tą koncepcją norma dla każdego systemu zarządzania składa się z ram ogólnych, które są następnie rozwijane przez dodawanie wymagań specyficznych dla danego obszaru, a także posiada identyczny bazowy tekst i stosowaną terminologię. Celem tej koncepcji jest zwiększenie spójności i kompatybilności różnych norm dotyczących systemów zarządzania (Rączka, 2015).

Wprowadzane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną zmiany w normie ISO 9001:2015 idą w kierunku modelu funkcjonowania zrównoważonej organizacji, czyli organizacji ukierunkowanej na trwałe sukcesy (Wolniak, 2013). Głównym założeniem aktualizacji wymagań normy ISO 9001:2015 było wprowadzenie myślenia opartego na ryzyku podczas wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Zarządzanie ryzykiem mogącym mieć wpływ na osiągnięcie przez organizację założonych celów, obok orientacji na klienta i podejścia procesowego, wskazano jako kluczowy czynnik zapewniający skuteczność systemu. Koncepcja myślenia opartego na ryzyku zastąpiła dotychczasowe wymagania dotyczące działań zapobiegawczych. Ponadto wprowadzono wymaganie, by podczas wdrażania systemu zarządzania jakością uwzględniany był kontekst organizacji, czyli czynniki zewnętrzne wewnętrzne istotne dla celu działania i kierunków strategicznych organizacji oraz takich, które wpływają na zdolność jej systemu do osiągnięcia zamierzonych wyników, w tym wyników w zakresie współpracy z klientami (PN-EN ISO 9001:2015...). Analiza

i uwzględnienie kontekstu organizacji podczas budowy systemu zarządzania jakością ma na celu zapewnienie zdolności organizacji do elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących w organizacji oraz w jej otoczeniu, a także stale zmieniających się wymagań klientów. Celem zmian w normie było także zwiększenie roli przywództwa w skutecznym utrzymaniu i ciągłym doskonaleniu systemu.

### **Wymagania dotyczące orientacji na klienta w normie ISO 9001:2015**

W 2012 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna przeprowadziła konsultacje z użytkownikami normy ISO 9001:2008, w celu zidentyfikowania obszarów wymagań normy, które wymagają zmian. Wyniki tych konsultacji wykazały, że 74% użytkowników wskazywało na potrzebę zmian wymagań dotyczących orientacji na klienta (Kobylińska, 2014).

Orientacja na klienta jest nie tylko jednym z głównych wymagań normy ISO 9001:2015, ale jest także jedną z siedmiu zasad zarządzania jakością, na których opierają się normy ISO serii 9000. Zgodnie z tą zasadą podstawowym celem zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klientów i dążenie do wykraczania ponad poziom ich oczekiwań. Organizacja osiągnie trwały sukces, jeśli potrafi zyskać i utrzymać zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych. Aby było to możliwe, musi zrozumieć aktualne i przyszłe potrzeby klientów, a także umieć rozwiązywać ich problemy (PN-EN ISO 9000:2015...). W praktyce oznacza to rozpoznanie celów i wymagań klientów, dostosowanie oferty podaźowej organizacji do tych wymagań oraz tworzenie wartości dla klienta. Orientacja na klienta realizowana w ramach systemowego podejścia do zarządzania jakością ma umożliwiać organizacji skuteczną i efektywną realizację celów w zakresie współpracy z klientami, a tym samym uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Norma ISO 9001:2015 ma zastosowanie, gdy organizacja potrzebuje wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klienta oraz dąży do zwiększania zadowolenia klienta. Zatem w nowym wydaniu normy orientacja na klienta nadal pozostaje kluczowym elementem systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001:2015...). Narzędziem umożliwiającym organizacji spełnienie potrzeb i oczekiwań klientów jest podejście procesowe, które powinno być stosowane podczas wdrażania, utrzymania oraz doskonalenia skuteczności systemu. Oznacza to, że podstawową daną wejściową wszystkich procesów realizowanych w systemie powinny być wymagania klienta, a głównym wyjściem procesów – ich zadowolenie z wyrobów i usług dostarczanych przez organizację oraz zaufanie do organizacji. Klienci powinni być dla organizacji źródłem wiedzy niezbędnej do funkcjonowania jej procesów oraz do osiągnięcia zgodności wyrobów i usług. Takie podejście ma zapewnić przedsiębiorstwu systematyczne zwiększenie zadowolenia klientów przez spełnienie ich wymagań (PN-EN ISO 9001:2015...).

Na zdolność organizacji do spełnienia wymagań klientów istotny wpływ ma otoczenie, w którym funkcjonuje. Stąd też nowym wymaganiem dla systemu zarządzania jakością określonym w normie ISO 9001:2015 jest obowiązek określenia i zrozumienia przez organizację jej kontekstu oraz uwzględnienie w systemie zarządzania jakością potrzeb i oczekiwań wszystkich stron zainteresowanych organizacją, które mogą mieć wpływ na jej zdolność do spełniania wymagań klientów. Pod pojęciem kontekstu organizacji należy rozumieć czynniki zewnętrzne i wewnętrzne istotne dla celu jej działania i kierunków strategicznych oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonych wyników systemu zarządzania jakością, w tym wyników w obszarze współpracy z klientami (PN-EN ISO 9001:2015...). Wdrożenie tego wymagania w praktyce oznacza, że organizacja powinna zidentyfikować te zainteresowane strony, które są istotne dla jej systemu zarządzania jakością, a także ich wymagania, biorąc pod uwagę ich wpływ na zdolność organizacji do dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klientów. Potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych, a także wymagania złożonego otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, są zmienne w czasie, stąd też informacje dotyczące stron zainteresowanych powinny być monitorowane i przeglądane (Kleniewski, 2016a).

Orientacja na klienta powinna być wzięta pod uwagę podczas określania zakresu systemu zarządzania jakością. Norma ISO 9001:2015 wymaga, by organizacja ustaliła zakres systemu, który będzie określał procesy i funkcje realizowane przez organizację, a także rodzaje wyrobów i usług objęte systemem (PN-EN ISO 9001:2015...). Wdrażając system, organizacja powinna spełnić wszystkie wymagania zawarte w normie. Organizacja może wyłączyć pewne wymagania z zakresu systemu zarządzania jakością, jednakże tylko w przypadku, gdy nie mają one zastosowania do działalności organizacji, a ponadto gdy ich wyłączenie nie wpłynie na zdolność lub odpowiedzialność organizacji do dostarczania klientom wyrobów i usług spełniających ich wymagania oraz do zwiększania zadowolenia klientów (Kleniewski, 2016c).

Norma ISO 9001:2015 rozszerza również wymagania poprzedniej wersji standardu dotyczące odpowiedzialności kierownictwa związanej z orientacją na klienta. Norma ISO 9001:2008 zawierała zapis, że najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klientów są określone i spełnione w celu zwiększenia ich zadowolenia. Obecnie kierownictwo powinno wykazać przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do orientacji na klienta przez zapewnienie, że (PN-EN ISO 9001:2015...):

- wymagania klienta są określone, zrozumiane i konsekwentnie spełnione,
- utrzymywana jest orientacja na zwiększenie zadowolenia klienta.

Ponadto kierownictwo powinno określić odpowiedzialności i uprawnienia, a zatem stworzyć strukturę organizacyjną, niezbędną do zapewnienia promowania i wdrożenia orientacji na klienta w całej organizacji (PN-EN ISO

9001:2015...). Narzędziem realizacji orientacji na klienta są określone przez kierownictwo cele dotyczące jakości, które powinny prowadzić do zapewnienia zgodności i do doskonalenia wyrobów, a także do wzrostu satysfakcji klientów (Kleniewski, 2016c).

Narzędziem orientacji na klienta, jakie powinno być stosowane w systemie zarządzania jakością, jest także komunikacja z klientami. Norma ISO 9001:2015 rozszerza wymagania poprzedniej wersji standardu w tym zakresie. W obu wersjach norm zawarto wymaganie, by organizacja ustanowiła skuteczną komunikację umożliwiającą jej gromadzenie informacji dotyczących wyrobów i usług, umów zawieranych z klientem, a także informacji zwrotnych od klientów dotyczących ich satysfakcji z otrzymywanych wyrobów i usług, w tym reklamacji. Ponadto norma ISO 9001:2015 zawiera nowe wymaganie, zgodnie z którym skuteczna komunikacja z klientami ma zapewnić nadzorowanie ich własności, obejmującej np. materiały, narzędzia i wyposażenie, własność intelektualną lub dane osobowe, którą klient dostarczył organizacji w celu włączenia jej w proces produkcji wyrobów lub świadczenia usługi (PN-EN ISO 9001:2015...).

W nowej wersji standardu ISO 9001:2015 bez zmian pozostały wymagania dotyczące identyfikowania przez organizację wymagań klientów, zarówno tych dotyczących wyrobów i usług, jak i dotyczących dostawy oraz działań po dostawie, a także dokonywania przeglądu tych wymagań w celu zapewnienia, że organizacja jest zdolna spełnić te wymagania oraz utrzymywania zapisów z tych przeglądów. Nowością w wymaganiach dotyczących orientacji na klienta zawartych w normie ISO 9001:2015 jest obowiązek rozważenia potrzeby zaangażowania klientów w proces projektowania i rozwoju wyrobów i usług oraz włączenia klientów w nadzór nad procesem projektowania i rozwoju (PN-EN ISO 9001:2015...).

Norma ISO 9001:2015 nie wprowadziła zmian w wymaganiach dotyczących nadzoru nad własnością klienta. Nadzór ten nadal powinien obejmować identyfikację, weryfikację, ochronę i zabezpieczenie własności klienta, a także przekazywanie klientom informacji dotyczących zagubienia, uszkodzenia ich własności lub uznana jej za nieprzydatną do zastosowania. Zmianom nie uległy również wymagania dotyczące zwalniania wyrobu do klienta. Norma ISO 9001:2015 utrzymała wymagania określające, że zwolnienie wyrobu i usługi dla klienta nie powinno nastąpić, dopóki nie zostaną spełnione wszystkie wymagania ustalone z klientem, chyba że klient podejmie inną decyzję. Norma wymaga, by wyroby niezgodne z wymaganiami były odpowiednio zidentyfikowane i nadzorowane tak, aby zapobiec ich niezamierzonemu użyciu lub dostawie. Ponadto klient musi być informowany o każdej niezgodności (PN-EN ISO 9001:2015...).

W porównaniu do poprzedniej wersji standardu wymagania normy ISO 9001:2015 kładą większy nacisk na ocenę wyników funkcjonowania systemu za-

rzządzania jakością, w tym w zakresie orientacji na klienta. Organizacja ma obowiązek oceniać wyniki osiągnięte w obszarze współpracy z klientami, a tym samym oceniać skuteczność działań realizowanych w ramach orientacji na klienta. W tym celu organizacja powinna monitorować stopień spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów, a także oceniać ich zadowolenie z dostarczanych wyrobów bądź usług, a także ze współpracy z organizacją. Aby ocena ta była kompleksowa, organizacja powinna wykorzystywać różne metody gromadzenia informacji umożliwiających ocenę efektów współpracy z klientami, jak np. badanie zadowolenia klientów, gromadzenie informacji zwrotnych od klientów dotyczących dostarczonych wyrobów i usług, spotkania z klientami, analizę udziałów rynkowych, analizę pochwał, roszczeń gwarancyjnych czy raporty dilerów (PN-EN ISO 9001:2015...).

Norma ISO 9001:2015 wymaga również, by informacje dotyczące zadowolenia klientów, jako jedno z kryterium oceny skuteczności systemu zarządzania jakością, były poddawane analizie i ocenie podczas przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez kierownictwo. Ocena wyników osiągniętych przez organizację w zakresie orientacji na klienta powinna być podstawą zidentyfikowania elementów systemu zarządzania jakością wymagających doskonalenia, a także określenia potrzeb doskonalenia jakości wyrobów i usług. Zidentyfikowane potrzeby doskonalenia systemu oraz wyrobów i usług powinny być z kolei podstawą do zaplanowania i wdrożenia działań mających na celu spełnienie wymagań klienta oraz zwiększanie jego zadowolenia (PN-EN ISO 9001:2015...).

### **Integracja orientacji na klienta z zarządzaniem ryzykiem**

W przeprowadzonej wśród użytkowników normy ISO 9001:2008 ankiecie mającej na celu zidentyfikowanie kierunków zmian w wymaganiach dla systemu zarządzania jakością, oprócz potrzeb zmian w zakresie wymagań dotyczących orientacji na klienta, 73% ankietowanych wskazywało również na potrzebę uwzględnienia w wymaganiach dla systemu wymagań dotyczących zarządzania ryzykiem (Kobylińska, 2014).

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015, zarządzanie ryzykiem powinno być integralnym elementem systemu zarządzania jakością, a tym samym powinno być elementem wszystkich działań realizowanych w systemie związanych z orientacją na klienta. Trwały sukces organizacji zależy od jej umiejętności dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, stąd też zarządzanie ryzykiem, które może mieć wpływ na brak osiągnięcia przez organizację założonych celów, ma umożliwić organizacji zwiększanie jej zdolności do konsekwentnego dostarczania wyrobów i usług, które spełniają wymagania klientów, oraz do zwiększania ich zadowolenia i zaufania do organizacji.

Norma ISO 9001:2015 utrzymała wymaganie przyjęcia podejścia procesowego podczas wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością jako najbardziej skutecznego podejścia do zarządzania organizacją. Podejście procesowe wymaga od organizacji zdefiniowania procesów i zarządzania ich interakcjami, tak aby osiągały one zamierzone rezultaty zarówno zgodnie z polityką jakości, jak i strategicznymi kierunkami organizacji (Kleniewski, 2016c). W porównaniu do standardu z 2008 roku wymagania dotyczące podejścia procesowego uzupełniono o obowiązek zidentyfikowania zagrożeń oraz oceny ryzyka i szans związanych z procesami realizowanymi w systemie, mającymi istotny wpływ na (PN-EN ISO 9001:2015...):

- jakość wyrobów i usług,
- zdolność organizacji do zapewniania zgodności dostarczanych wyrobów i usług z wymaganiami klientów,
- poziom satysfakcji klientów, w przypadku gdy dostarczane wyroby i usługi nie spełniają ich wymagań.

Organizacja powinna określić ryzyko i szanse, które mają potencjalny wpływ (pozytywny lub negatywny) na działalność firmy i systemu zarządzania jakością w odniesieniu do poszczególnych procesów systemu zarządzania jakością, aby zapewnić, że system może osiągać oczekiwane wyniki w odniesieniu do satysfakcji klientów (Kleniewski, 2016c). Oparcie systemu zarządzania jakością na myśleniu opartym na ryzyku zintegrowanym z podejściem procesowym ma umożliwić organizacji wykorzystywanie szans na zwiększanie zadowolenia klienta.

Za promowanie podejścia procesowego, uwzględniającego myślenie oparte na ryzyku, odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo organizacji. Norma wymaga, by kierownictwo wykazało przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do orientacji na klienta przez zapewnienie, że ryzyko i szanse, które mogą mieć wpływ na zgodność wyrobów i usług oraz zwiększanie zadowolenia klienta, są określone i uwzględnione w systemie zarządzania jakością. Zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją procesów ma na celu (PN-EN ISO 9001:2015...):

- osiąganie przez system zarządzania jakością zamierzonych wyników, w tym w obszarze współpracy z klientami,
- zwiększanie pożądaných efektów oraz zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych efektów,
- ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością i funkcjonowania organizacji.

Organizacja powinna zaplanować i wdrożyć działania ukierunkowane na zidentyfikowane zagrożenia i szanse (Kleniewski, 2016c). Działania te powinny obejmować ustanowienie szczególnych wymagań dotyczących planów awaryjnych, dotyczących nieprzewidzianych okoliczności w trakcie realizacji procesów, mogących mieć wpływ na zdolność organizacji do dostarczania wyrobów



i usług zgodnych z wymaganiami klientów (PN-EN ISO 9001:2015...). Plany te mają zapewniać ograniczanie potencjalnych negatywnych skutków sytuacji awaryjnych w kontekście ich wpływu na jakość wyrobów i usług, a w rezultacie zadowolenia klientów.

Na zgodność wyrobów i usług z wymaganiami mają wpływ nie tylko procesy wewnętrzne realizowane przez przedsiębiorstwo, ale także procesy zlecane na zewnątrz. Nowym wymaganie związane z orientacją na klienta zawartym w normie ISO 9001:2008 jest obowiązek zapewnienia nadzoru nad dostarczanymi z zewnątrz procesami, wyrobami i usługami, które są dostarczane bezpośrednio do klientów w imieniu organizacji (PN-EN ISO 9001:2015...). Praktyczna realizacja procesów zakupów wyrobów lub usług jest nierozłącznie związana z ryzykiem, stąd też każdy rodzaj współpracy niesie zagrożenia konieczne do identyfikacji i rozważenia przed zawarciem umowy (Kleniewski, 2016b). Dlatego organizacja powinna rozważyć potencjalny wpływ takich procesów, wyrobów i usług na jej zdolność do ciągłego spełniania wymagań klientów oraz zapewnić, że nie mają one negatywnego wpływu na zdolność organizacji do dostarczenia klientom wyrobów i usług spełniających wymagania.

### **Podsumowanie**

Wymagania dla modelu systemu zarządzania jakością określone w normie ISO 9001:2015 wskazują, że organizacja powinna traktować klienta jako najważniejszy podmiot, odgrywający główną rolę w procesie doskonalenia jakości produktów i usług (Kaźmierska, 2009). Mierniki związane z oceną zadowolenia klientów są najistotniejszą grupą mierników skuteczności funkcjonowania systemu (Urbaniak, 2006). W ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością organizacja powinna identyfikować i spełniać wymagania klientów oraz monitorować i oceniać zgodność wyrobów i usług z tymi wymaganiami, a także – w razie potrzeby – podejmować działania korygujące.

Norma ISO 9001:2015 rozszerza wymagania poprzedniej wersji normy w zakresie współpracy z klientami. Orientacja na klienta, tak jak wszystkie elementy systemu zarządzania jakością, powinna opierać się na cyklu doskonalenia PDCA (planowanie, wdrożenie, ocena, podejmowanie działań doskonalących). Wdrożenie systemu w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2015 umożliwia organizacji ustanowienie skutecznych procesów identyfikowania wymagań klientów, a następnie na ich podstawie doskonalenie oferty kierowanej do klientów. Wszystkie pojawiające się nowe wymagania klientów są przez organizację analizowane pod kątem możliwości ich spełnienia (Urbaniak, 2006).

Orientacji na klienta zawsze powinny być podporządkowane plany strategiczne oraz polityka jakości organizacji, a w realizację zasad orientacji na klienta powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa pod przywództwem najwyższego kierownictwa. System zarządzania jakością powinien

zapewniać właściwe zarządzanie relacjami z klientami, w tym przekazywanie klientom informacji o wyrobach i usługach organizacji, elastyczne dostosowywanie oferty do zmieniających się wymagań klientów, skuteczny nadzór nad wyrobami i usługami niespełniającymi wymagań, a także reklamacjami klientów (Urbaniak, 2006).

Ostateczną miarą jakości wyrobów i usług, a tym samym skuteczności systemu zarządzania jakością organizacji, jest ocena dokonywana przez klientów (Łańcucki, 2010). Dlatego orientacja na klienta wpisana w wymagania dla systemu zarządzania jakością jest fundamentem, na którym organizacja może budować trwałą przewagę konkurencyjną. Ponadto, dzięki wprowadzeniu do systemu zarządzania jakością wymagań dotyczących myślenia opartego na ryzyku, działania realizowane w ramach orientacji na klienta realizowane są przez organizacje z większą skutecznością.

## Bibliografia

- ISO Survey 2014 (30.04.2016). Pobrano z: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>.
- Kaźmierska, M. (2009). Rola klienta w kreowaniu standardów jakościowych przedsiębiorstwa. W: T. Trziszka (red.), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności*. Wrocław: Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu.
- Kleniewski, A. (2016a). Kontekst organizacji i strony zainteresowane. *Problemy Jakości*, 3, 35–40.
- Kleniewski, A. (2016b). Nadzór zewnętrznych procesów, wyrobów i usług. *Problemy Jakości*, 5, 31–33.
- Kleniewski, A. (2016c). System zarządzania jakością i jego procesy. *Problemy Jakości*, 4, 35–40.
- Kobylińska, U. (2014). Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015. *Economics and Management*, 1, 205–219.
- Łańcucki, J. (2010). Zarządzanie jakością. W: J. Łańcucki (red.), *Znormalizowane systemy zarządzania* (s. 29–68). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Łunarski, J. (2008). *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- PN-EN ISO 9001:2015 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- Rączka, M. (2015). Koncepcja „High level structure” w standaryzacji systemów zarządzania. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 320–329). Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
- Urbaniak, M. (2006). *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Difin.
- Wolniak, R. (2013). W kierunku ISO 9001:2015. *Problemy Jakości*, 2, 10–14.

## Customer Focus in the Requirements of ISO 9001:2015 Standard

**Keywords:** customer, customer focus, quality management system, ISO 9001

**Summary.** . ISO 9000 standards, which constitute the basis to implement the quality management system in production and service organisations in various lines of business, are subject to systematic reviews and updates aiming at their better adaptation to the needs

of enterprises using them. Requirements of the successive versions of the standard put greater and greater emphasis on achieving the objectives adopted by the company and the results of the system operation, especially within the area of cooperation with the customers. The paper reviews the requirements of the latest version of the ISO 9001:2015 standard concerning the customer oriented approach and pointed out the differences in these requirements in comparison to the previous version of this standard from the year 2008. It also focuses on combining the customer oriented approach with risk-based thinking, on which the quality management system defined in ISO 9001:2015 standard is based.

*Translated by Agata Szkiel*

### **Cytowanie**

Szkiel, A. (2016). Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 83–93.

