

# Robert Maik

---

## Klient we współczesnej koncepcji zarządzania jakością opartej na normach ISO serii 9000

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 25, 399-412

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr inż. ROBERT MAIK  
Politechnika Lubelska

## KLIENT WE WSPÓŁCZESNEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ OPARTEJ NA NORMACH ISO SERII 9000

### Streszczenie

Artykuł stanowi przegląd oraz próbę analizy i dyskusji najważniejszych zapisów dotyczących klienta w normach ISO serii 9000. Na wstępie wskazano na wspólne dla marketingu i zarządzania jakością traktowanie klienta, jako centralnej wartości dla obu tych dziedzin. Po krótkim przeglądzie obowiązujących obecnie norm ISO serii 9000, omówiono zasadę orientacji na klienta oraz wskazano główne cele wdrożenia systemu zarządzania jakością. W dalszej części przedstawiono pojęcie klienta i jego atrybutów w rozumieniu norm ISO serii 9000 oraz dokonano przeglądu najważniejszych wymagań dla systemu zarządzania jakością uwzględniających pojęcie klienta. Artykuł kończy podsumowanie, analizujące przedstawione podejście do klienta w duchu tradycyjnych wartości marketingu.

### Wprowadzenie

Marketing jako dziedzina wiedzy ludzkiej, a przede wszystkim jako praktyka działania przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej, stawia klienta w absolutnym centrum swojego zainteresowania. Klient ze wszystkimi aspektami istnienia, zachowań i możliwych działań jest chyba najbardziej przeanalizowanym, zbadanym i opisanym zjawiskiem (wartością/pojęciem). Rzeczywiście świadomość, że klient jest najważniejszym elementem każdego biznesu, to elementarna i niekwestionowana wartość współczesnego marketingu.

Ujmując rzecz historycznie, burzliwy wzrost zainteresowania klientem i jego potrzebami nastąpił w latach 70. i 80. XX wieku, wraz z rozwojem koncepcji zarządzania marketingowego, kończącego epokę orientacji sprzedażowej. Przełom lat 70. i 80., to także narodziny nowoczesnej koncepcji zarządzania jakością, a raczej jej korzeni – termin Total Quality Management używany jest

wszakże od początku lat 90. XX wieku<sup>1</sup>, ale próby przeniesienia japońskiej praktyki przemysłowej i zasad japońskiego TQC na grunt zachodni, podjęto znacznie wcześniej. Jednym z sześciu podstawowych filarów tej koncepcji, identyfikowanych nie tylko wspólnie, czyli *ex post*, ale głośno podnoszonych już w tamtym czasie, kiedy TQM powstawał jako nowy zupełnie sposób widzenia biznesu – była także orientacja na klienta.

Zarówno nowoczesny marketing, jak i współczesne zarządzanie jakością miały więc podobny kontekst tworzenia swoich najważniejszych paradygmatów i, co warto podkreślić, ustawienie klienta w centrum zainteresowania w obu tych koncepcjach, to nie jest kwestia przypadkowej zbieżności chronologii, ale daleko bardziej idąca zgodność wartości. W kontekście polskiej praktyki biznesu, analizując publikacje w przedmiocie obu dziedzin, i wsłuchując się w oddolny głos praktyki, niestety coraz częściej można odnieść wrażenie, że rozumienie klienta jako podmiotu ich zainteresowań nie jest już takie jednoznaczne. Wydaje się, że problem ten jest szczególnie widoczny w kontekście rozumienia systemu zarządzania jakością (przyjęto stosować skrót SZJ) skonstruowanym na podstawie stosownych norm ISO, tj. norm dedykowanych w całości zarządzaniu jakością.

### **Istota norm ISO w zarządzaniu jakością**

Normy ISO, stosowane w zarządzaniu jakością zaledwie od ćwierćwiecza, zdobyły olbrzymią popularność na całym świecie jako uniwersalny i przydatny wzorzec tworzenia własnych rozwiązań w zarządzaniu jakością przez organizacje. W Polsce wiele organizacji, zajmujących się nie tylko biznesem sięgnęło także po te normy, nie zawsze niestety osiągając pozytywne rezultaty. Wokół norm ISO serii 9000, bo o nich będzie mowa w artykule, narosło wiele mitów i nieporozumień – obecnie w zainteresowanych środowiskach trwa dyskusja o jakości certyfikacji i wdrożeń systemów budowanych opartych na wzorcu ISO w naszym kraju. Wydaje się, że wiele negatywnych zjawisk w tym zakresie wynika z nieznamomości treści zapisów omawianych norm, a przede wszystkim, z ich błędnej interpretacji (najczęściej: nadinterpretacji).

Chyba najbardziej spektakularnym przykładem może być przedstawianie norm ISO jako swoistej „wiedzy tajemnej dla wybranych”. Zainteresowanie wdrożeniem i utrzymaniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaga-

---

<sup>1</sup> Uważa się, że wspólnie powszechnie używana nazwa całej koncepcji bierze swój początek od publikacji Johna S. Oaklanda o tym samym tytule. J.S. Oakland, *Total Quality Management. A practical approach*, Department of Trade and Industry (DTI), UK 1989.

niami normy ISO 9001, stale rosnące od połowy lat 90. XX wieku, było podsypane często budowaniem opinii, szczególnie przez środowiska doradcze, czy eksperckie, że projekt taki stanowi naprawdę ambitne wyzwanie, a wymagania i zapisy stosownych norm są innowacyjne i trudne do spełnienia. Powszechne jest np. przekonanie, że wdrożenie takiego systemu (SZJ) poprawia znacznie konkurencyjność przez wzrost wewnętrznego stopnia zorganizowania, w wyniku spełnienia przez organizację szczególnie ambitnych wymagań. Rzetelna analiza zapisów tych norm stoi w sprzeczności z takimi obiegowymi opiniami – jest dokładnie odwrotnie – trzeba elementarnej dojrzałości organizacji, aby wdrożenie w ogóle było możliwe i prowadziło do pozytywnych rezultatów.

W zakresie problematyki związanej z klientem w odniesieniu do norm ISO serii 9000 także narosło sporo nieporozumień. Według autora, klient, o którym mowa w normach ISO serii 9000, to raczej instytucja niż osoba – zaś klasyczny podmiot działań marketingowych, Jan Kowalski z określonego segmentu, ma niewiele wspólnego z zapisami omawianych norm.

Treścią artykułu jest więc próba syntetycznego przeglądu zapisów obowiązujących norm ISO serii 9000 pod kątem klienta oraz dyskusja o rzeczywistych uwarunkowaniach ich interpretacji.

Historia tych międzynarodowych norm rozpoczyna się w 1987 roku, kiedy Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO z siedzibą w Genewie opublikowała pierwsze wydanie systemowych norm dedykowanych zarządzaniu jakością, najczęściej określanych zbiorczo jako normy ISO serii 9000. Twierdzenie, że na edycję tych norm miała decydujący wpływ tworząca się właśnie koncepcja TQM byłoby przesadzone – autentyczne korzenie tego systemu norm to brytyjskie standardy BS (np. dla normy ISO 8402, wzorcem była brytyjska norma BS 57509), ale atmosfera powszechnego i rosnącego zainteresowania zarządzaniem jakością była także nie bez znaczenia. Pierwsza edycja norm ISO serii 9000 objęła w swej głównej rodzinie normy 9001, 9002 i 9003 – opisujące tak zwane modele systemu zapewnienia jakością, normę 9000 – dającą wytyczne wyboru, który model zastosować, normę 9004 – podającą wskazówki funkcjonowania SZJ oraz jego doskonalenia, wreszcie normę 8402 – ustalającą wspólne definicje i terminologię dla całego systemu.

Ta pierwsza próba ustanowienia systemowych norm dla zapewnienia jakości w organizacji (nie używano wtedy określenia „system zarządzania jakością”) nie była niestety doskonała. Pojawiające się zarzuty dotyczyły niemal wszystkich elementów: począwszy od niezrozumiałego języka norm, przez sztywność zaproponowanych modeli SZJ, aż po niską aplikacyjność w organi-

zacjach nieprodukcyjnych. Nie jest intencją autora, rozwijać w tym miejscu szerzej historię nowelizacji i dostosowywania, w kolejnych iteracjach, systemu norm ISO serii 9000 do wymagań i oczekiwań współczesnej organizacji, szczególnie biznesu. Najważniejsza w tych rozważaniach jest wszak koncepcja klienta. Pośród zarzutów formułowanych wobec „starego” systemu norm ISO serii 9000, poczesne miejsce zajmuje zarzut braku jednoznacznego określenia roli klienta w systemie wartości organizacji, stosującej wymagania norm ISO w zakresie zapewnienia (później zarządzania) jakością.

Niezbyt udane nowelizacje realizowane przez ISO w latach 90. nie spełniły niestety oczekiwań wobec SZJ zgodnego z normami ISO serii 9000 jako nowoczesnego, na miarę XXI w., narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej w zakresie zarządzania jakością. To doprowadziło do „rewolucyjnej nowelizacji” roku 2000 – system norm ISO dedykowany zarządzaniu jakością został po prostu napisany od nowa.

### **Obowiązujący system norm ISO serii 9000**

Podstawową zmianą znowelizowanego w 2000 roku systemu norm ISO serii 9000 było uproszczenie i uelastycznienie struktury tych norm. Obecnie rodzina norm ISO serii 9000 składa się z następujących norm:

- ISO serii 9000:2006 – Systemy Zarządzania Jakością – Podstawy i terminologia,
- ISO serii 9001:2008 – Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania,
- ISO serii 9004:2009 – Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście poprzez zarządzanie jakością,
- ISO 19011:2002 – Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego<sup>2</sup>.

W związku z nowelizacją przestały istnieć normy ISO 8402 oraz ISO 9002, 9003. Role normy terminologicznej przejęła teraz norma ISO 9000:2006. To zmiana nie tylko w strukturze norm, dotyczyła przede wszystkim likwidacji trzech sztywnych, obligatoryjnych modeli, według których przedsiębiorstwo mogło budować swój SZJ na rzecz wprowadzenia jednego, bardziej elastycznego i przyjaznego dla przedsiębiorstwa modelu wymagań normy ISO 9001:2008

---

<sup>2</sup> W niniejszym tekście nie ma miejsca na szersze rozwijanie tematu krajowego i międzynarodowego systemu normowania i standaryzacji oraz terminów realizacji wydań poszczególnych norm – dla potrzeb wywodu należy stwierdzić, że po dwukropku przy każdej normie ISO podaje się rok jej wydania w Genewie. Proces zatwierdzania norm obowiązujących w poszczególnych krajach – członkach organizacji ISO, przebiega w różnym tempie – krajowe wydania poszczególnych norm ISO zazwyczaj różnią się datą „po dwukropku” względem daty wydania pierwotnego.

(z możliwymi wyłączeniami), który pozwala tworzyć SZJ dostosowany do specyfiki konkretnej firmy.

W tym miejscu trzeba wskazać krajowe odpowiedniki ww. norm, ich tekst stanowił bowiem podstawę dalszych rozważań. Podstawowa rodzina polskich wydań norm ISO poświęconych zarządzaniu jakością to obecnie:

- PN-EN-ISO 9000:2006 – System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia,
- PN-EN-ISO 9001:2009 – System zarządzania jakością – Wymagania,
- PN-EN-ISO 9004:2010 – Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście przez zarządzanie jakością,
- PN-EN-ISO 19011:2003 – Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością lub zarządzania środowiskowego.

Należy podkreślić, że normy ISO powyżej wymienione nie są jedynymi standardami, które opracowała i opublikowała organizacja ISO w związku z zarządzaniem jakością. Bardzo ważną rolę pełnią także standardy serii 10 000 i każdy, kto praktycznie zajmuje się zarządzaniem jakością szczególnie na poziomie realnych zastosowań norm ISO, wie, że w wielu wypadkach, jedynie odwołanie się do stosownego standardu serii 10 000 daje podstawę do wypełnienia treścią „szkieletu” wymagań normy zupełnie podstawowej – mianowicie, normy ISO 9001:2008.

W związku z powyższym, należy zwrócić uwagę na publikację ISO z serii 10 000, która w swoim tytule także odnosi się do klienta. Jest to standard PN-ISO-10002:2006 – Zarządzanie jakością – Zadowolenie klienta – Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach. Związek tej normy z istotą prowadzonych w artykule rozważań jest wszakże jedynie pośredni – jej treść wypełniają prawie wyłącznie: „wytyczne dotyczące projektowania i wdrażania skutecznego i efektywnego procesu postępowania z reklamacjami”, zaś zadowolenie klienta wymienione w tytule normy traktowane jest tu przede wszystkim jako cel działań – nie rozwija się jego istoty, przywołując jedynie krótkie definicje z normy ISO 9000. Norma ISO 10 002 to ważny, dość obszerny i bogaty w treści dokument, ale zorientowany na wewnętrzne działania organizacji, proceduralny, szczegółowo omawiający każdy aspekt postępowania z reklamacją, ponieważ jest nieco z boku omawianej tu problematyki, a także z braku miejsca, nie będzie szczegółowo zaprezentowany. Ze zrozumiałych i podobnych względów dotyczy to także normy ISO 19 011.

### Zasada orientacji na klienta w normach ISO serii 9000

Kiedy opublikowano zmienione normy serii 9000 pod koniec 2000 roku, większość komentatorów i praktyków, z satysfakcją odnotowało pośród wielu ważnych zmian, także i tę, która bezpośrednio nawiązywała do wartości i zasad koncepcji TQM. Zmiana polegała na zamieszczeniu w zapisach nieobligatoryjnych, międzynarodowych norm systemowych, dotyczących zarządzania jakością ośmiu zasad zarządzania jakością określanych jako zasady kardynalne, a będących w istocie swoistym przypomnieniem podstawowych filarów/wartości TQM.

Wagę jaką Komitet Techniczny ISO/TC 176, odpowiedzialny za opracowanie omawianych norm, przywiązywał do tych kardynalnych zasad TQM, potwierdza fakt, że zostały one umieszczone w normach serii 9000 dwukrotnie: w normie ISO 9000 – SZJ – Podstawy i terminologia, oraz w normie ISO 9004 – Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście przez zarządzanie jakością. Choć wszystkie zasady zarządzania jakością wymienione w obu normach są tak samo ważne, „zasada orientacji na klienta” wymieniona została na pierwszym miejscu. Wydaje się, że zasada ta najpełniej integruje podejście marketingowe i jakościowe w zarządzaniu, dlatego też warto poświęcić jej uwagę.

W normie ISO 9000 czytamy we Wprowadzeniu: „Kierowanie organizacją i działanie w sposób przynoszący sukces wymaga, aby organizacja była zarządzana i nadzorowana w sposób systematyczny i przejrzysty. Sukces może zależeć od wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania, stworzonego w celu ciągłego doskonalenia funkcjonowania przez uwzględnienie potrzeb wszystkich stron zainteresowanych. Zarządzanie organizacją obejmuje, wśród innych dziedzin zarządzania, zarządzanie jakością. Określono osiem zasad zarządzania jakością, które najwyższe kierownictwo może wykorzystać do poprawy funkcjonowania organizacji:

a) Orientacja na klienta.

Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania<sup>3</sup>.

W aktualnej normie ISO 9004 zasady zarządzania jakością zamieszczono w oddzielnym załączniku (zał. B) – przy czym tekst zasady nr 1 jest identyczny jak ten przytoczony powyżej. W tym miejscu jednak, z uwagi na charakter całej

---

<sup>3</sup> Norma PN-EN-ISO 9000:2006. System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, PKN, s. 7.

normy ISO 9004 (swoisty poradnik sukcesu), tekst każdej zasady wzbogacono o wskazanie kluczowych korzyści oraz możliwych do osiągnięcia celów praktycznych płynących z zastosowania danej zasady. Przytoczenie pełnego tekstu tego komentarza do zasady orientacji na klienta, pomimo ograniczonego miejsca, wydaje się jednak istotne. Kluczowe korzyści z zastosowania orientacji na klienta to:

- „zwiększenie dochodów i udziału w rynku dzięki elastycznej i szybkiej reakcji na możliwości rynkowe,
- zwiększenie skuteczności wykorzystywania zasobów organizacji w celu poprawienia zadowolenia klienta,
- zwiększenie lojalności klienta, czego wynikiem jest zwykle ponowne zamówienie (kontynuowanie relacji biznesowych).

Zastosowanie zasady «orientacja na klienta» zwykle prowadzi do:

- badania i zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta,
- zapewnienia, że cele organizacji są powiązane z potrzebami i oczekiwaniami klienta,
- komunikowania potrzeb i oczekiwań klienta w całej organizacji,
- pomiarów zadowolenia klienta i podejmowanie działań na podstawie wyników,
- systematycznego zarządzania relacjami z klientami,
- zapewnienia wyważonego podejścia między zadowoleniem klientów i innych stron zainteresowanych (takich jak właściciele, pracownicy, dostawcy, finansiści, lokalne społeczności i całe społeczeństwo)<sup>4</sup>.

Przytoczoną powyżej treść tej zasady należy uznać raczej za enigmatyczną i o dużym stopniu ogólności. Stwierdzenia, że zrozumienie, spełnienie i przekraczanie potrzeb potencjalnych klientów należy rozumieć w kontekście zależności organizacji od nich właśnie, nie może być zakwestionowane, ale też trudno określić je jako szczególnie przydatną i użyteczną wskazówkę dla współczesnego przedsiębiorstwa. *De facto* mamy do czynienia z nieco bardziej rozbudowanym i znanym od dziesięcioleci sloganem „klient nasz pan” – a przecież cała trudność polega właśnie na wypełnieniu go własną, praktyczną treścią, przekładającą się na skuteczne działania. Wskazówek nie należy jednak poszukiwać w treści „zasady orientacja na klienta”, a raczej w całości wymagań normy ISO 9001 – o czym będzie mowa w dalszej części tekstu.

---

<sup>4</sup> Norma PN-EN-ISO 9004:2010 *Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście przez zarządzanie jakością*, PKN, s. 85.



Znacznie lepiej, jeśli chodzi o konkrety, zasada orientacja na klienta prezentuje się w kontekście postulowanych korzyści. Spełnienie i przekraczanie wymagań klienta może prowadzić do osiągnięcia istotnych korzyści, które identyfikuje także współczesny marketing – można wymienić takie tradycyjnie przypisane do funkcji marketingu obszary jak:

- budowanie lojalności klienta,
- badania rynkowe – przede wszystkim w zakresie potrzeb i satysfakcji klienta,
- niektóre aspekty marketingu wewnętrznego,
- zarządzanie relacjami z klientem (CRM).

Spostrzeżenie to prowadzi do wniosku, że osiągnięcie przynajmniej niektórych z wymienionych w zasadzie orientacji na klienta korzyści/efektów, wymaga rozwinięcia sprawnej służby marketingowej wewnątrz organizacji. Zrealizowanie części założonych celów systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000, wymaga zaangażowania i wiedzy pracowników marketingu – to nie ulega wątpliwości. Można zadać pytanie, czy efekty takie można osiągnąć bez posługiwania się normatywnym SZJ. Oczywiście tak, co prowadzi do ważnego jak się wydaje spostrzeżenia – skuteczny marketing niekoniecznie potrzebuje wsparcia ze strony SZJ zgodnego ze standardami ISO serii 9000. W wielu wypadkach marketingowy efekt ISO jest przeceniany.

### **Klient a cele Systemu Zarządzania Jakością**

Odpowiedź na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa polskie korzystają z norm ISO serii 9000 jako wzorca swojego systemu zarządzania jakością, była już wielokrotnie udzielana w licznych badaniach i publikacjach<sup>5</sup>. Niezależnie od rodzaju odpowiedzi, podstawowym źródłem przesłanek o podjęciu decyzji wdrożeniowej powinna być treść zapisów stosownej normy, decydująca o możliwości jej wykorzystania (jej przydatności nominalnej) do osiągnięcia zamierzonych przez organizację celów. Ogólnie, o przydatności SZJ opartego na wymaganiach norm ISO serii 9000 można znaleźć informacje zawarte w punkcie 1.1. normy ISO 9001:

„W niniejszej Normie Międzynarodowej wyspecyfikowano wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością, gdy organizacja:

---

<sup>5</sup> M. Urbaniak, *Przesłanki wdrażania systemów zarządzania. cz. I*, „Problemy Jakości” 2006, nr 6, s. 27.

- a) potrzebuje wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobu spełniającego wymagania klienta i wymagania mających zastosowanie przepisów prawnych i innych, i
- b) dąży do zwiększenia zadowolenia klienta przez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami dotyczącymi ciągłego doskonalenia systemu i zapewnienia zgodności z wymaganiami klienta i wymaganiami mających zastosowanie przepisów prawnych i innych<sup>6</sup>.

Celem opracowania i wydania międzynarodowych norm ISO serii 9000 było przede wszystkim dostarczenie organizacjom narzędzia budowania wiarygodności/zaufania w relacjach dostawca–odbiorca. Ta wiarygodność, oparta w znacznej mierze na systemie oceny zgodności oraz funkcjonowaniu na rynku instytucji „strony trzeciej” – czyli niezależnej jednostki certyfikującej, polega na uzasadnionym przekonaniu, że każde przedsiębiorstwo, które ma certyfikat zgodności swojego SZJ (czyli wzorca swoich codziennych działań) z wymaganiami normy ISO 9001, jest wiarygodnym partnerem handlowym. To cel pierwszy i najważniejszy, który wynika z celów istnienia samej organizacji ISO – czyli likwidowania wszelkich barier w handlu międzynarodowym przez tworzenie wspólnych dla wszystkich standardów, także tych dotyczących zarządzania. O organizacji, która ma certyfikat zgodności SZJ z wymaganiami normy ISO 9001, można powiedzieć jedynie, że jest zdolna w sposób wiarygodny i powtarzalny dostarczać wyroby spełniające wymagania. Nie ma tu mowy o żadnej jakości – jak chciałby zapewne współczesny marketing.

Istnieje wiele organizacji, które w swoich kontaktach biznesowych (realizacji swoich produktów) potrzebują wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobów zgodnych z wymaganiami – i to z wymaganiami dość precyzyjnie określonymi przez klienta. Działa także dużo (według autora: większość) organizacji, dla których wymagania produktowe określają wyłącznie ich aspiracje, realne możliwości, realia ekonomiczne, tradycję, wreszcie dobrą wiedzę o preferencjach i oczekiwaniach klienta.

Po SZJ według norm ISO serii 9000 sięgnąć powinny przede wszystkim te organizacje, które muszą uwiarygodnić powtarzalność możliwości sprostania określonym przez klienta wymaganiom. Klient, który takie wymagania formułuje, zazwyczaj w sposób sformalizowany (zamówienie), to właśnie ten klient, o którym mowa we wszystkich zapisach i wymaganiach omawianych norm ISO.

---

<sup>6</sup> Norma: PN-EN-ISO 9001:2009. System zarządzania jakością – Wymagania, PKN, s. 13.

## Klient i jego atrybuty w normach ISO serii 9000

W świetle powyższych rozważań, które wskazują na aplikacyjność omawianych norm w odniesieniu do pewnego typu klienta, warto sprawdzić, na podstawie normy definicyjnej, czyli normy ISO 9000, czy pojęcie klienta na poziomie elementarnych definicji istotnie zmienia opisaną powyżej interpretację. Klient, w tradycyjnym, marketingowym ujęciu, to najczęściej osoba, która ma określony gust, wiek, poziom edukacji, dochody, dokonuje mniej lub bardziej modelowych wyborów konsumenckich, przejawia swoistą wrażliwość na instrumenty komunikacji marketingowej, ma określoną tożsamość. Taki klient w zapisach norm ISO serii 9000 nie istnieje. W normie definicyjnej ISO 9000 w punkcie 3.3.5 jest zapis:

„klient: organizacja (3.3.1) lub osoba, która otrzymuje wyrób (3.4.2)

Przykład: konsument, interesant, użytkownik końcowy, detalista, beneficjent i nabywca.

Uwaga: klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji”<sup>7</sup>.

Dość istotnym elementem podnoszonym w całym systemie norm ISO serii 9000, a przede wszystkim w zasadzie orientacji na klienta jest pojęcie „zadowolenie klienta”, dlatego warto przytoczyć tę definicję (pkt.3.1.14):

„zadowolenie klienta – percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego wymagania (3.1.2) zostały spełnione.

Uwaga 1. Skargi i reklamacje klienta są powszechnym wskaźnikiem niskiego zadowolenia klienta, ale ich brak niekoniecznie oznacza wysoki poziom zadowolenia klienta.

Uwaga 2. Nawet wówczas, gdy wymagania klienta zostały z nim uzgodnione i są spełnione, niekoniecznie oznacza to, że zostanie zapewniony wysoki poziom jego zadowolenia”<sup>8</sup>.

To wszystkie informacje, jakich dostarcza norma definicyjna ISO 9000 w tej kwestii, w pozostałych normach (także ISO 10 002) nie znajdzie się raczej informacji rozszerzających zaprezentowane pojęcia (z niewielkimi wyjątkami). Enigmatyczność zapisów pozornie tylko otwiera pole do różnych interpretacji.

System zarządzania jakością zaprojektowany, wdrożony i certyfikowany zgodnie z wymaganiami aktualnej normy ISO 9001 jest ukierunkowany na spełnienie wymagań odbiorcy. Na tym koncentrowano się tworząc ten system norm międzynarodowych. Inne interpretacje prowadzą do patologicznych

<sup>7</sup> Norma PN-EN-ISO 9000:2006 *System zarządzania jakością...*, s. 31.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 27.

wdrożeń, a po stronie działań marketingowych, do budowania w komunikacji marketingowej nieuzasadnionego związku przyczynowo-skutkowego: SZJ ISO – wysoka jakość – wysokie zadowolenie klienta. Związek ten istnieje (ale praktyka wskazuje także na jego brak), jeśli jednak występuje jest głęboko wbudowany w samą ideę norm ISO serii 9000 i nie da się go łatwo wykazać omawiając wymagania i zapisy przedmiotowych norm ISO. Niestety, powyższe stwierdzenia nie są powszechnie podzielane.

Właściwości klienta w omawianym systemie norm ISO określa pojęcie zadowolenia klienta. Bez wyjaśnienia terminu „wymagania”, interpretacja zadowolenia, ale także całej istoty omawianego systemu norm ISO, nie jest możliwa. Zadowolenie klienta to stopień, w jakim zostały spełnione jego wymagania – krytyczny duch czynionego tu wywodu skłaniałby do zadania pytania: w jaki sposób konsument jogurtu owocowego formułuje swoje wymagania i do kogo je formalnie adresuje? Warto przybliżyć definicję pojęcia wymagania (pkt. 3.1.2):

„wymaganie – potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.

Uwaga 1 „Przyjęte zwyczajowo” oznacza, że jest zwyczaj lub powszechna praktyka organizacji (3.3.1), jej klientów (3.3.5) i innych stron zainteresowanych (3.3.7), że rozpatrywana potrzeba lub oczekiwanie jest przyjęte<sup>9</sup>.

Tak sformułowana definicja stwarza co najmniej następujące pole interpretacji:

- istnieją produkty, wobec których nikt nie formułuje żadnych wymagań formalnych,
- organizacja może kierować się własną, zwyczajową lub zgodną z interesem każdej zainteresowanej strony praktyką w zakresie formułowania i rozumienia pojęcia wymagania,
- wszystkie przepisy prawne mające zastosowanie do dóbr/usług organizacji stają się automatycznie wymaganiem.

Powyższe należy zostawić już bez dalszego komentarza – warto jednak podkreślić praktyczny fakt, że jeśli klient nie sformułował swoich wymagań wobec produktu – organizacja ma dużą dowolność w ich formułowaniu/percepcji. Klient, w rozumieniu norm ISO serii 9000, wydaje się być raczej instytucją niż osobą.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 23.

## Działania ukierunkowane na klienta w wymaganiach SZJ według ISO 9001

Należy podkreślić, że wypełnienie praktyczną treścią zasady orientacji na klienta, z czego autor uczynił wcześniej pewien zarzut, ma w dużym stopniu miejsce w zapisach normy ISO 9001, zawierającej wymagania odnośnie SZJ, jakie spełnić powinna każda organizacja decydująca się na takie wdrożenie. Klient, ale rozumiany zgodnie z wcześniejszymi stwierdzeniami jako cel działań (choćby tak enigmatycznych), oraz podejście procesowe (kardynalna zasada nr 4), jako narzędzie realizacji tego celu, znacznie bardziej konkretnie odpowiadają na pytanie: „co zrobić aby naprawdę zadowolili klienta”, dając podstawę do racjonalnych wdrożeń. Zestawienie głównych wymagań normy ISO 9001, które odnoszą się bezpośrednio do klienta przedstawiono w tabeli 1, wskazując na ich treść w odniesieniu do poszczególnych jej punktów.

Tabela 1

Zestawienie wymagań dotyczących bezpośrednio klienta, zawartych w normie ISO 9001:2008

Wymaganie	Treść	Punkt normy	Odpowiedzialność
Zaangażowanie najwyższego kierownictwa w orientację na klienta	Najwyższe kierownictwo powinno dostarczyć dowód swojego zaangażowania w tworzenie i wdrożenie systemu zarządzania jakością oraz w ciągłe doskonalenie jego skuteczności przez zakomunikowanie w organizacji znaczenia spełnienia wymagań klienta	5.1	Najwyższe kierownictwo
Zaangażowanie najwyższego kierownictwa w orientację na klienta	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klienta zostały określone i spełnione w celu zwiększenia zadowolenia klienta	5.2	Najwyższe kierownictwo
Przegląd zarządzania (przegląd SZJ)	Zarówno dane wejściowe do przeglądu, jak i wyjściowe zalecenia powinny uwzględniać klienta	5.6.2 5.6.3	Najwyższe kierownictwo
Zapewnienie zasobów	Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań	6.1	Organizacja
Realizacja dobra/usługi	Określić wymagania dotyczące wyroby	7.2.1	Organizacja
Procesy związane z klientem	Dokonać przeglądu ww. wymagań	7.2.2	
Realizacja dobra/usługi	Zapewnić odpowiednią komunikację z klientem odnośnie do wyrobu i zamówienia	7.2.3	Organizacja
Procesy związane z klientem			
Własność klienta	Organizacja powinna sprawować pieczę nad własnością klienta oraz identyfikować, weryfikować, chronić i zabezpieczać własność klienta	7.5.4	Organizacja

Zadowolenie klienta	Organizacja powinna monitorować informacje dotyczące percepcji klienta co do tego, czy spełniła jego wymagania	8.2.1	Organizacja
Analiza danych	Analiza danych powinna dostarczyć informacje dotyczące zadowolenia klienta oraz zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu	8.4	Organizacja
Nadzór nad wyrobem niezgodnym oraz działania korygujące	Organizacja powinna zidentyfikować wszystkie niezgodności i nie dopuścić do ich dostarczenia klientowi, a także usunąć przyczyny tych niezgodności	8.3 8.5.2	Organizacja

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z zestawionych w tabeli wymagań, priorytety zapisów normy ISO 9001 przede wszystkim stawiają wysokie wymagania przywództwu w organizacji. Realizacja wyrobu sprowadza się głównie do swoistej obsesji monitoringu i potwierdzania pewności, że posiadane informacje dają rzeczywistą podstawę do stwierdzenia tzw. zgodności. Brak w artykule miejsca na rozwijanie poszczególnych wymagań w odniesieniu do klienta, a zainteresowanych należy skierować do treści normy – warto jednak zwrócić uwagę na bardzo szczegółowe i rozbudowane zapisy (7.2) dotyczące rejestracji, weryfikacji i postępowania z formalnymi wymaganiami klienta – co dość jednoznacznie potwierdzają wcześniejsze, czynione w artykule rozważania, co do rozumienia klienta w normach ISO serii 9000.

### Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, że system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2008, pomimo swej zdecydowanej przemiany z roku 2000 jaka została dokonana na życzenie (przede wszystkim) praktyki biznesu, poprawił swoją aplikacyjność, ale także zyskał nie do końca chyba uzasadnioną opinię sytemu, który wreszcie dostrzega pojedynczego klienta. Według autora, przedstawiona tu analiza stosownych, najważniejszych zapisów nie uprawnia do takiego stwierdzenia.

Wdrożenie takiego SZJ to strategiczna decyzja każdej organizacji, która powinna być poprzedzona wnikliwą analizą wymagań i zapisów tego systemu norm, szczególnie pod kątem autentycznej potrzeby ich zastosowania. Czy realny, tradycyjnie, ale skutecznie realizowany marketing może wspierać deklarowane cele SZJ zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001? Z pewnością tak. Bez skutecznego marketingu nie jest możliwe pełne zrealizowanie zaleceń,

zapisów, a szczególnie wymagań omawianego systemu norm. Czy współczesny marketing może posilkować się zorientowanymi na klienta zapisami tych norm? Mając na uwadze przedstawione rozważania – zapisy i wymagania tego systemu norm mają ograniczoną wartość marketingową – szczególnie zaś, używanie ww. w treści komunikatów marketingowych jest bezzasadne. Pokusa wskazania SZJ zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001, jako systemu szczególnie odpowiadającego potrzebom klienta, zapewne wciąż jeszcze istnieje. Wynika ona jednak z ignorancji, zaś podejmowane działania w tym zakresie należy ocenić jako nieetyczne właśnie wobec klienta.

Świadomie pominięto w rozważaniach najważniejszą wartość – w ujęciu filozoficznym, praktycznym, ale przede wszystkim jako wartość obecną w SZJ według norm ISO serii 9000 – mianowicie jakość. Należy podkreślić, że skupienie się na uzyskaniu „ekonomicznie uzasadnionego poziomu jakości”, to jest takiej optymalizacji i ekonomizacji procesów, które pozwalają na osiągnięcie akceptowalnego, jednostkowego kosztu wytworzenia, przy jednoczesnej akceptacji oferowanego produktu przez klientów, to najprostsza, a jednocześnie najbardziej skuteczna strategia sukcesu w biznesie. To także strategia najtrudniejsza. System zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001, pozwala lepiej uporządkować działania na rzecz ww. strategii, a przede wszystkim utrzymać i wzmocnić powtarzalność uzyskanego efektu – to główne zadanie i cel omawianego systemu. Niezbędnym narzędziem w realizacji tych działań jest skuteczny marketing, który w przypadku powodzenia, będzie przecież pierwszym i najważniejszym beneficjentem osiągniętego sukcesu.

## **CUSTOMER IN THE CONTEMPORARY CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON ISO 9000**

### **Summary**

The paper is the review and the attempt of analysis and discussion of the key regulations concerning customers as being the subject of ISO 9000. At the beginning of the paper it is pointed that dealing with customers is turning out to be more and more crucial to marketing as well as quality management system method. After the short review of valid ISO 9000 principles, the customer focus principle is discussed and two main purposes of implementing quality management system are indicated. Farther considerations present the term “customer” and its attributes according to ISO 9000 as well as the key requirements for quality management systems and requirements for products. A brief summary at the end of the paper gives a short analysis of the presented approach to the client according to traditional values of marketing.

*Translated by Robert Maik*