

„Zarządzanie dostawami w przemysle motoryzacyjnym. Od Q-101 do QS 9000”

Jacek GOTOWIEC

POLEMIKA

W związku z artykułem pana Jacka Łuczaka „Zarządzanie dostawami w przemyśle motoryzacyjnym. Od Q-101 do QS-9000”, zamieszczonym w „Problemach Jakości” numer 4/98, pozwalam sobie poczynić kilka uwag.

Na wstępie chciałbym wyjaśnić, dlaczego czuję się nie tylko upoważniony, ale i zobowiązany do podjęcia polemiki z artykułem pana Łuczaka. Pracując od ponad roku w polskim oddziale Europejskiego Biura Zakupów Forda, miałem okazję dość dobrze poznać standardy, wymagania, procedury i oczekiwania Ford Motor Company związane z zakupami części, narzędzi i surowców. Z drugiej strony czas ten pozwolił mi na dobre rozpoznanie rynku producentów przemysłu motoryzacyjnego w Polsce. Równocześnie moje przygotowanie w zakresie systemów jakości i wieloletnia praktyka w tej dziedzinie pozwala mi, jak sądzę, wypowiadać się na te tematy. Wreszcie zaś chciałbym, aby do szerokiego grona czytelników „Problemów Jakości” docierały informacje prawdziwe i wiarygodne.

Artykuł pana Jacka Łuczaka zawiera sporo nieścisłości, które chciałbym tu sprostować. Jednocześnie, o ile redakcja „Problemów Jakości” zyczliwie udostępni mi swoje łamy, z przyjemnością w niedługim czasie podzieliłbym się z czytelnikami bardziej szczegółowymi informacjami na temat wymagań standardu QS-9000.

Chciałbym swoje uwagi przedstawić w kolejności, w jakiej w omawianym artykule pojawiły się główne problemy.

Zacznijmy od tego, iż nie jest prawdą, to, że jak podano w przypisie 9 obecnie w Polsce „(...) nieliczne przedsiębiorstwa rozpoczęły prace nad wdrożeniem systemu QS-9000, a należą do nich między innymi: Polmo S.A. z Prażki oraz Wix-Filtron Sp. z o.o. z Gostynia”. Po pierwsze są już w Polsce firmy, które uzyskały certyfikaty na zgodność z wymaganiami QS-9000, a należą do nich na przykład TC Dębica i Magneti Marelli. Po drugie, przedsiębiorstw zmierzających w tym kierunku jest bardzo dużo. Wynika to głównie z aktywnej działalności na polskim rynku Forda i General Motors, które to firmy

Jacek ŁUCZAK

REPLIKA

Z zadowoleniem należy przyjąć polemikę, jaka się pojawiła na łamach „Problemów Jakości” co mam nadzieję spowoduje w przyszłości rzetelniejsze materiały-artykuły, jak również polemiki.

Jednak sposób, w jaki Pan Jacek Gotowiec podjął polemikę z moim artykułem, przysporzył mi szeregu problemów w sformułowaniu odpowiedzi, która dotyczyłaby wyłącznie zarzutów merytorycznych. Na myśl w takim przypadku zawsze przychodzi mi agresywne reklamy telewizyjne w USA typu: Burger King to hamburger który pobili Mc Donaldsa, Chrysler Stratus to znacznie więcej niż Mazda 626 i jej niska cena, które to w powszechnej opinii są niesmaczne i tanie.

Nie będę także nadużywał gościnności miesięcznika „Problemy Jakości”, wliczając swoje doświadczenie w zakresie badań oraz realizowanych projektów doradczych w zakresie projektowania, budowy i doskonalenia systemów ISO 9001(2) oraz QS 9000, tym bardziej żeby nie wprowadzać w zakłopotanie autora polemiki. Zatem przejdę do kwestii podstawowych, jakie powinna obejmować każda polemika, a mianowicie do faktów i opinii.

Zgodnie z dostępnymi danymi w chwili obecnej na świecie przyznano ponad 170 tysięcy¹ certyfikatów (ISO 9001, ISO 9002), w Polsce około 600. Tylko ta pierwsza liczba może zrobić wrażenie. Skoro teraz przytoczymy liczbę 6136 certyfikatów QS 9000 w USA² i to zainteresowanie kilkudziesięciu przedsiębiorstw krajowych budową systemu zgodnego z tym standardem – to moim zdaniem nadal bardzo mało. Dowodzi tego także fakt, że podobnie jak w przypadku zainteresowania ISO 9000, jak również QS 9000 Polska nie jest liderem nawet w Europie Środkowowschodniej.

Należy zwrócić także uwagę na fakt, że dosyć problematyczne jest przypisywanie standardowi QS 9000 miana normy

(jeżeli, to wyłącznie zakładowej). Trwają natomiast starania, rozpoczęte na konferencji w Rio de Janeiro dotyczące zastąpienia dotychczasowego wydania QS 9000 międzynarodową normą³. Taka szansa miała pojawić się wraz z trzecią edycją QS 9000.

Konstrukcja standardu, a przede wszystkim starania przedstawicieli Wielkiej Trójki o umiędzynarodowienie dokumentu QS 9000, z założenia umożliwia adaptowania jego treści jako wymagań przez dowolnego producenta samochodów. Ta teza, pozornie kontrowersyjna, okazuje się być niezwykle łatwa do obronienia w świetle wyżej przedstawionych dążeń przedstawicieli Wielkiej Trójki. Można w tym kontekście także zwrócić uwagę na fakt, że zdaniem redakcji Quality Systems Update⁴ sygnatariusze QS 9000 wydając ten dokument dopuścili się bezprawnego przedruku treści wymagań ISO 9001. Prawnicy Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej ISO uznali w tym przypadku odwołanie się do dokumentu źródłowego oraz wykorzystanie kursywy, za niewystarczające. Stąd prosty wniosek, że niekoniecznie trzeba być sygnatariuszem norm ISO serii 9000, czy standardu QS 9000, aby wymagać od swoich dostawców spełnienia wymagań, jakie one określają. Zresztą praktyka wykorzystywana określonych standardów ISO serii 9000 i zbudowanych na ich bazie w danej branży okazuje się częsta, np. D1-9000/AS9000, czy EN 46001.

Problematyka naukowo-badawcza, jak zarządzanie dostawami, zarządzanie dostawcami, certyfikacja dostawców i inne znajdują w literaturze przedmiotu swoje omówienie. Literatura ta, szczególnie polska, nie jest niestety bogata, stąd z zadowoleniem można przyjąć kolejną opinię w tym zakresie. Szkoda tylko, że nie można się z nią zgodzić. Świadczy ona o nieznajomości problematyki i wąskim, technicznym, można powiedzieć niewspółczesnym

¹ M. in. na podstawie danych Międzynarodowej Korporacji Mobil

² Na podstawie informacji ASQ (Automotive Society for Quality) uzyskanych w maju br. i potwierdzonych przez ALAG (Automotive Industry Action Group).

³ Big Three Weighs International Replecment to QS 9000, Quality Systems Update, A. McGraw-Hill Publication, V 8, nr 1, styczeń 1998

⁴ Quality Systems Update, A. McGraw-Hill Publication, V 8, nr 1, luty 1993

POLEMIKA

poszukują dostawców na rynku krajowym i wymagają od nich spełnienia standardów QS-9000. Po trzecie, w cytowanym przypisie błędnie podano nazwę jednego z przykładowych przedsiębiorstw i miejscowości, w której się ono znajduje. Chodzi tu oczywiście o Pol-Mot Praszka S.A. z Praszki.

Następny przypis zawiera ciekawą myśl. Z faktu, że trzecią część QS-9000 stanowią wymagania klientów, autor wyciąga wniosek, że inni producenci samochodów będą mogli włączyć swoje oczekiwania do tego standardu. Pan Łuczak przypomina tutaj, że aby tak się stało muszą oni stać się sygnatariuszami tego standardu. Nie jest natomiast możliwe dowolne dopisywanie własnych wymagań do ogólnej normy.

W dalszej części pracy autor omawianego artykułu pisze: „pomimo ustanowienia jednorodnych wymagań QS-9000 w koncernie Forda cały czas wielką wagę przywiązuje się do historycznego już programu Q-101 (...) i nadal stanowi wymagania Ford Mo. Co.” W tym miejscu chcę z całą stanowczością podkreślić, że standard Q-101 został przez Forda zlikwidowany i nie jest nigdzie wymagany.

Oczywiście także ani Q-101 ani też QS-9000 nie są, wbrew temu co pisze autor, systemami zarządzania dostawami: „Przybliżenie najbardziej znamiennej części programu zarządzania dostawami pozwoli na lepsze zrozumienie struktury powstałej m.in. na tej bazie normy QS-9000.”

Informacje pana Łuczaka dotyczące kryteriów przyznawania statusu Q1 i Total Quality Excellence także mogą czytelnika

ka zdezorientować. Nie jest prawdą, że „każdy dostawca musi uzyskać wymaganą liczbę punktów określoną dla Q1 lub jest wykluczany z grona firm kooperujących z Fordem”, ani także to, że Q1 „opiera się na koncepcji sześć Sigma”. W rzeczywistości status Q1 związany jest z czterema wskaźnikami:

- uzyskaniem zgodności z wymaganiami QS-9000;
- pozytywną oceną w zakresie logistyki;
- stosowaniem udokumentowanego systemu QOS (Quality Operating System);
- bezproblemowymi, ciągłymi, trwającymi minimum rok dostawami do Forda.

Jeżeli chodzi zaś o nagrodę Total Quality Excellence, to od tego pomysłu systematycznie się odchodzi, ponieważ idea stałej poprawy i dążenia do doskonałości, która leżała u podstaw TQE została wmontowana w inne wymagania systemowe.

Rozumiem, że autor oparł się na historycznych źródłach. Z takiego materiału pochodzi także rysunek 2. Nie wydaje mi się jednak, by był to rysunek zrozumiały. Poza tym, bardzo ciekawe jest na tym rysunku połączenie wersji językowej polskiej i angielskiej: najlepszy to „Superior”, średni - „Good to excellent”, najgorszy zaś to po prostu „Nieakceptowalny”.

Dalsza część artykułu skupia się na zagadnieniach związanych z QS-9000. W tym miejscu chciałbym autora poprosić o wyjaśnienie następującego akapitu: „System QS-9000 składa się z trzech części podstawowych, które normują wymagania dotyczące ksiąg systemów jakości u dostawców w stosunku do

REPLIKA

podejściu. Zgodnie z uznaną literaturą przedmiotu⁵ zarządzanie dostawami rozumiane jest jako proces odnoszący się do takich atrybutów, jak zgodność z wymaganiami i szerzej – warunków współpracy, wybiegającymi poza ustalenia samego przedmiotu współpracy. Odwołując się również do wielu definicji zarządzania dostawami, QS 9000 zdecydowanie odpowiada tym kryteriom. Ponadto bardzo celowym jest traktowanie omawianego standardu jako kryterium certyfikacji dostawców⁶, procesie zawierającym się w przedstawionych powyżej uwagach, postrzegającym w literaturze przedmiotu jako proces kwalifikacji i ciągłej oceny dostawców, stosowanym przez przedsiębiorstwa przemysłowe.

Trudno jest także zgodzić się z opinią dotyczącą Q1 i Total Quality Excellence i stanowczymi stwierdzeniami w tym zakresie. Na początku bieżącego roku miałem okazję osobiście uczestniczyć w procesie ubiegania się o ten status po raz kolejny przez wielozakładowe przedsiębiorstwo WIX⁷ w USA w Karolinie Północnej, które zresztą w określonym zakresie partycypowało w kreowaniu QS 9000.

Cenne są bardziej szczegółowe informacje dotyczące kryteriów Q1, które traktuję jako uzupełnienie mojego tekstu. Odwołanie się do koncepcji 6 Sigma jest zdecydowanie uzasadnione, o czym świadczy bardzo bogata literatura amerykańska, a przede wszystkim dokumentacja związana z ubieganiem się o status dostawcy Forda. Fakt przywiązywania szczególnie dużej wagi do Statystycznego Sterowania Procesem w kontekście Q1 jest zrozumiałe. Wiodące firmy bez problemu spełniają wymagania dokumentacji systemów jakości zgodnych z QS 9000, większość z rozwiązaniami logistycznymi. Natomiast w dalszym cią-

gu wymagane jest ciągle doskonalenie i stosowanie SPC (w przypadku ISO 9001/2 mniej formalnie, w przypadku QS 9000 formalnie). Koncepcja 6 Sigma jest najlepszym dowodem zaangażowania w SPC i przez to rozwijania systemu. Z moich obserwacji w USA wynika, że udokumentowane dążenie do 6 Sigma jest koniecznym elementem współpracy z Fordem, dla uzyskania Q1.

Rysunki umieszczone w tekście mają za zadanie zobrazowanie omawianej problematyki. Jest mi niezmiernie przykro jeżeli cel ten nie został osiągnięty, jednak pragnę zauważyć, że zakwestionowany co do czytelności rysunek nr 2. został wcześniej wkomponowany przeze mnie do treści, po czym uzyskał akceptację redakcji i recenzentów „Problemów Jakości”. Podobnie rzecz się ma z pozostawieniem oryginalnej terminologii w opisie rysunku. Pewne określenia nie zostały przetłumaczone celowo, aby nie wprowadzać dodatkowego zamieszania, jakie jest wynikiem nieprecyzyjnego (dokładnego) oddania znaczenia danego terminu, a często jego niemożnością. Fakt ten został opatrzonej właściwym przypisem. W pozycji podstawowej⁸ wobec niniejszego artykułu korzystałem z ponad 200 pozycji literaturowych, borykając się z brakiem precyzji w definiowaniu wielu pojęć. A precyzja ta w środowisku akademickim jest niezwykle istotna.

System jakości QS 9000 wymaga udokumentowania, w układzie już niemal powszechnie znanym. Zastosowanie w tym przypadku określenia *księga jakości* jest jednoznaczne także z procedurami systemowymi, ewentualnie instrukcjami, których opracowanie i stosowanie nie ma charakteru obligatoryjnego. Niekiedy *księga jakości* stosuje się jako zbiór procedur zapewnienia jakości⁹, niekiedy także jednostki certyfikujące dokonują auditu wyłącznie na podstawie księgi jakości, co znam z praktyki. Pragnę zauważyć także, że cytat z artykułu nie jest równoznaczny z zapisem normy.

⁵ Zob. m. in. R.T. Weber, R.H. Johnson, *Buying and Supplying Quality*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1993; J.F. Cali, *TQM for Purchasing Management*, McGraw Hill, Inc. 1993

⁶ Zob. m. in. R. Maass, J.O. Brown, J.L. Bossert *Supplier Certification*, A. Continuous Improvement Strategy. ASQC, 1990

⁷ WIX FILTRATION PRODUCTS, DANA CORPORATION, P.O. BOX 1967, Gastonia, NC 28053-1967

⁸ J. Łuczak, *Zarządzanie dostawami, certyfikacja dostawców. System jakości ISO 9000, QS 9000*. Wydawnictwo Sami Sobie, 1998

⁹ Można odwołać się w tym przypadku do wzorców niemieckich

POLEMIKA

wymagań każdego z koncernów oraz określających metody oceny stopnia wypełnienia tych wymogów". Skąd ten nacisk na „księgi systemów jakości”? Gdzie autor znalazł te informacje?

Nie wiadomo też, jaką edycją QS-9000 i ISO 9001 posługuje się autor, skoro widzi różnicę w punktach 4.6.4.1 i 4.6.4.2 między oboma standardami. W rzeczywistości QS-9000 jest tu całkowicie tożsamy z ISO-9001 (edycja polska PN-ISO 9001, marzec 1996). Nie wypada do takiego periodyku jak „Problemy Jakości” przysyłać materiału opartego na nieaktualnym wydaniu podstawowej dla systemów jakości międzynarodowej normy. Zresztą i tak wymagania QS-9000 w zakresie współpracy dostawców z poddostawcami są nieco inne i opisane zostały w punkcie 4.6.2.

Dalej pan Jacek Łuczak przedstawia przygotowane przez siebie zestawienie wymagań normy ISO 9001, ISO 9004-1 i pierwszej części QS-9000. Świadomie nie chcę w tym miejscu odnieść się do porównań z ISO 9004-1, ponieważ ta norma ma zupełnie inny charakter niż ISO 9001 czy QS-9000. Jeżeli chodzi natomiast o zestawienie wymagań tych dwóch ostatnich standardów, to zdaniem autora, całkowita zgodność występuje w punktach 4.3 (Przegląd umowy), 4.8 (Identyfikacja i identyfikowalność wyrobu) oraz 4.19 (Serwis).

W rzeczywistości w QS-9000 punkt 4.3 mówi się o konieczności uwzględnienia w przeglądzie umowy możliwości spełnienia specyficznych wymagań klienta (4.3.2 d). Punkt 4.8 precyzuje w uwadze, co oznacza pojęcie „jeżeli jest to właściwe”. Co do serwisu, to QS-9000 nakazuje stworzenie procedury dla

komunikowania informacji pochodzących z serwisu wszystkim odpowiednim służbom wewnątrz organizacji (projektowanie, technologia, produkcja). Widzimy więc, że tak naprawdę każdy punkt normy ISO 9001 jest przez QS-9000 w jakiś sposób rozszerzony lub skomentowany.

Niekiedy w literaturze przedmiotu mówi się, że QS-9000 nie rozszerza wymagań dotyczących dwóch punktów ISO 9001: 4.7 i 4.8. Są to bowiem punkty, w których komentarz zawarty jest tylko w uwagach. Gdyby autor omawianego artykułu podał taką interpretację, można byłoby pozostawić ją bez komentarza. Z zestawieniem przedstawionym w „Problemach Jakości” nie sposób się jednak zgodzić.

Co do strategii „Wielkiej Trójki” wobec dostawców europejskich, to nie jest ona, jak sugeruje autor „nadal niejednoznaczna”. Jest wręcz przeciwnie. Zarówno Ford jak i GM w Europie żądają spełnienia przez swoich dostawców wymagań QS-9000. Ford dokonuje przy tym własnej oceny stopnia spełnienia tych wymagań, a w przypadku stwierdzenia niezgodności oczekuje przygotowania szczegółowego planu ich usunięcia.

Omawiany artykuł pana Jacka Łuczaka zawiera jeszcze trochę innych, drobniejszych nieścisłości. W swoim tekście starałem się zwrócić uwagę tylko na sprawy najważniejsze, tak aby czytelnicy „Problemów Jakości” nie pozostali z błędnymi informacjami. Swoją drogą, gdyby autor tego artykułu, przed jego publikacją, zwrócił się do źródła, czyli Forda, z pewnością otrzymałby wyczerpujące informacje i ta polemika nie miałaby miejsca.

REPLIKA

Myszę, że dla wszystkich czytelników, jak również dla autora polemiki, niezwykle istotną informacją będzie fakt, że w marcu br. ukazało się trzecie wydanie dokumentu QS 9000. Natomiast przed tym faktem, w swojej pracy zawodowej, jak również przygotowując publikację równie często jak ze standardu korzystałem z oficjalnej jego interpretacji¹⁰. Okazywały się one lepszym źródłem informacji, aniżeli sam standard, co potwierdza najnowsze wydanie QS 9000, jak się okazuje nieznane nawet fachowcom. Właśnie interpretacje zawarte we wcześniejszych uznanych interpretacjach stały się podstawą do obowiązującej w chwili obecnej trzeciej wersji QS 9000. Cykl wydawniczy, w przypadku mojego artykułu trwający kilka miesięcy uniemożliwił mi dokonanie uaktualnień. Warto wskazać czytelnikom, że jest to wydanie już obowiązujące, a poprzednie traci ostatecznie ważność z początkiem przyszłego roku.

Do najważniejszych charakterystyk trzeciego wydania QS 9000 należy zaliczyć:

- zawarcie części II, wymagań sektorowych w 20 podstawowych elementach systemu,
- oraz dodanie dodatkowych wymagań wynikających z uwarunkowań europejskich¹¹.

Zgadzam się w całej rozciągłości z opinią autora polemiki, że „nie wypada do takiego periodyku jak «Problemy Jakości» przysyłać materiału opartego na nieaktualnym wydaniu podstawowej dla systemów jakości międzynarodowej normy”, do-

¹⁰ IASG Sanctioned QS 9000 Interpretations, 1 grudzień, 1997 (i wcześniejsze).

¹¹ Ponadto w najnowszej edycji QS 9000 uwzględniono oficjalne interpretacje IASG, rozszerzono słowniczek, ponumerowane zostały wszystkie dodatkowe informacje. Użytecznym uzupełnieniem tego wydania jest QS Thrid Edition Workbook – dokument zawierający porównanie aktualnej i wcześniejszej wersji. Ponadto zweryfikowana została poprzednia edycja QSA.

dam także standardu QS 9000. Zatem powtórzę pytanie: „jaką edycją QS 9000 posługuje się autor polemiki”? Myszę także, że nie wypada pouczać czytelników „Problemów Jakości” o odmiennym charakterze normy ISO 9004-1.

Strategia w zakresie QS 9000, jaką realizują przedstawiciele Wielkiej Trójki nie do końca jest jednoznaczna. Teoretycznie być może tak, natomiast w praktyce w USA nie została odrzucona współpraca z dostawcami, którzy nie uzyskali zgodności z QS 9000 do końca deklarowanych terminów. Można wskazać nawet źródła¹² mówiące o trzecich już terminach ostatecznych ogłoszonych przez GM i jak się okazywało pozostających tylko deklaracjami. Co więcej, zgodnie z ostateczną deklaracją, jak zapewniał R. Dan Reid (przedstawiciel GM w Wielkiej Trójce), nie będzie kontynuacji współpracy w przypadku przekroczenia terminu końca marca bieżącego roku, a nadal są przypadki zadające kłam tym postanowieniom (kilkadziesiąt procent dostawców). Postanowienia te nie znajdują zastosowania dla dostawców europejskich, bowiem w tym przypadku nie ma, póki co, żadnych terminów. Stanowisko Forda, który dokonuje auditu drugiej strony (akceptuje certyfikaty trzeciej strony, za wyjątkiem Australii) jest w tym przypadku trudniejsze do zweryfikowania, natomiast w pozostałych przypadkach (Chrysler i GM) powinien decydować o tym certyfikat (lub oświadczenie wydawane w przypadku braku współpracy na pierwsze wyposażenie z Wielką Trójką) wydany przez trzecią stronę.

Każdego autora cieszy fakt, że jego opracowania są czytane, tym bardziej jeżeli analizie poddają je eksperci. W każdym przypadku stanowi to określoną wartość dodaną, niekiedy jednak nieznaczną, w przypadku kiedy nie zostają zachowane określone kanony dyskusji.

¹² AIAG (Automotive Industry Action Group)

Od redakcji: Obydwa teksty drukujemy in extenso nie wdając się w ocenę treści merytorycznych i emocjonalnych tonacji wypowiedzi.