



Zarządzanie dostawami w przemyśle motoryzacyjnym

Od Q-101 do QS 9000

Od wielu lat najwięksi przedstawiciele tego rynku dążyli do wprowadzenia restrykcyjnych warunków jakie powinni spełnić współpracujący z nimi dostawcy. Pozycja producentów samochodów na rynku gwarantowała i nadal gwarantuje respektowanie takich postanowień, a tempo rozwoju rynku samochodowego¹ okazuje się być najlepszą obietnicą sukcesu dla przedsiębiorstw, które chciały na nim pracować.

Przemysł motoryzacyjny претендуje do pozycji wiodącej w zakresie rozwoju programów certyfikacji dostawców². Ich geneza znajduje znakomite przykłady, właśnie w praktyce zaopatrzeniowej największych producentów samochodów³. Co więcej, zasadza się ona na wymaganiach uznanych, międzynarodowych norm ISO serii 9000, które w tym przypadku uznane zostały za niewystarczające dla pełnej oceny i kwalifikacji dostawcy⁴.

Podjmując problematykę QS-9000 dotykamy zagadnień zapewnienia jakości dostaw. Rynek motoryzacyjny okazuje się być w tym przypadku bardzo pouczającym przykładem, bowiem dotychczas tylko o wymaganiach GMP (Good Manufacturing Practice) można było wskazać jednoznaczne wymagania stawiane dostawcom. Celem, dla którego zostały powołane standardy QS-9000 jest ujednoczenie wymagań stawianych dostawcom na rynku motoryzacyjnym.

W okresie poprzedzającym skonfrontowanie wymagań producentów samochodowych stawianych dostawcom, z powszechnymi na świecie standardami ISO 9000, rozwijane były indywidualne programy kwalifikacji i oceny partnerów rynkowych: dostawców i kooperantów. Najbardziej znaczące przykłady znane z literatury przedmiotu⁵ jak i praktyki pochodzące właśnie z przemysłu samochodowego, to program Q-101⁶ realizowany przez Ford Motor Co., Targets for Excellence realizowany przez General Motors⁷ oraz opracowany przez Chrysler Co. Supplier Quality Assurance Manual⁸. W konfrontacji z innymi programami, realizowanymi przez wiodących producentów samochodów (i producentów części motoryzacyjnych) oraz standardami ISO serii 9000, stały się podstawą do ujednoczenia wymagań nazywanych QS-9000.

¹ Także rynek polski pod względem ilości sprzedanych samochodów jest postrzegany jako bardzo atrakcyjny, czego potwierdzeniem jest zainteresowanie inwestorów: Fiata, Daewoo, Forda, Opla, Hondy i innych w rozwoju inwestycji, związanych z montowaniem samochodów jak również kooperowaniem z producentami podzespołów i części zamiennych. W 1996 roku sprzedanych 374.000 fabrycznie nowych samochodów plasowało nas na siódmym miejscu w Europie, natomiast przyrost sprzedaży o prawie 30%, na drugim miejscu po Słowenii. Zob. Samochody osobowe w polskich gospodarstwach domowych, Pentor, Warszawa, kwiecień 1997.

² zob. J. Luczak, Zapewnienie jakości dostaw w systemie jakości przedsiębiorstwa przemysłowego, rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1997.

³ zob. m. in. A. P. Sloan, Jr., Moje lata z General Motors, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1993, s. 112-126;

S. Chowdhury, K. Zimmer, QS-9000 Pioniers, ASQC Quality Press, 1996, s. 100-113; R. M. Smith, The QS-9000 Answer Book, Paton Press, 1996, s. 1-5.

⁴ zob. Chrysler Co., Ford Mo. Co., GM Co., Quality Systems Requirements QS-9000, 1996, s. 5-50.

⁵ zob. m. in. D. H. Stamatis, Integrating QS-9000 with your Automotive Quality System, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996, s. 21-27.

⁶ oparty o Q-101 Quality System Standard.

⁷ we współpracy z producentami samochodów ciężarowych: Freightliner, Mack Trucks, Navistar International, PACCARD oraz Volvo GM Heavy Truck. Zob. Quality System Requirements QS-9000, Wstęp do wydania pierwszego, 1994, s. 11.

⁸ Dokument ten można porównać z bardziej znanym polskim dostawcom opracowaniem: Przewodnik do oceny dostawców, Fiat Auto, 1994.

W chwili obecnej QS 9000, początkowo standard narzucający dostawcom przez Wielką Trójkę, staje się powszechnie obowiązującym na rynku motoryzacyjnym⁹. Można spodziewać się, że zostanie on uznany także przez innych producentów samochodów¹⁰. Choć w przedmowie do standardu QS-9000 wymienia się jednakowy wkład wszystkich partnerów Wielkiej Trójki, to jednak w literaturze przedmiotu szczególnie podkreśla się znaczenie procedur stosowanych wcześniej przez Ford Motor Co., stąd zasadne wydaje się ich przybliżenie. Tym bardziej, że pomimo ustanowienia jednorodnych wymagań QS-9000 w koncernie Forda, cały czas wielką wagę przywiązuje się do historycznego już programu Q-101, tak ze względów sentymentalnych, jak również z uwagi na fakt, że w dużej mierze nowa norma, to tylko szersze ujęcie wcześniej realizowanego programu. Pomimo, że program powyższy został zastąpiony przez QS-9000, nie został on jednak zapomniany i nadal stanowi wymagania Ford Mo. Co. Przybliżenie najbardziej znamienitego programu zarządzania dostawcami pozwoli na lepsze zrozumienie struktury powstałej m. in. na tej bazie normy QS-9000.

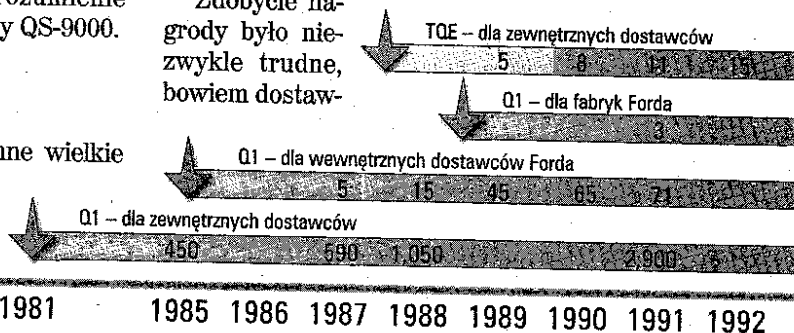
KWALIFIKACJA DOSTAWCÓW FORD Mo. Co.

Ford Motor Co., podobnie jak niektóre inne wielkie przedsiębiorstwa ustanowił własny program wyboru i ciągłej oceny dostawców. Najlepsi, zakwalifikowani do grona dostawców Forda, uzyskują status Total Quality Excellence. Taką zresztą jest nazwa programu doskonalenia, realizowanego wspólnie przez przedsiębiorstwo i jego dostawców. Jego korzenie leżą w założeniach programu certyfikacji dostawców Q1, która z kolei opiera się na koncepcji sześć Sigma¹¹.

Dążenie do uzyskania efektu Sześć Sigma jest niezwykle pouczające, bowiem wymaga absolutnie nowego, wręcz rewolucyjnego myślenia. Osiąganie takiego poziomu jakości w przemyśle motoryzacyjnym jest niezwykle trudne z uwagi na dużą liczbę wysoce skomplikowanych układów: elektromechanicznych układu napędowego, kierowniczego, bezpieczeństwa, kontroli emisji spalin, klimatyzacji i wielu innych. Większość z nich podlega często ekstremalnym próbom w czasie eksplo-

tacji i nie może zawieść. Wadliwe działanie niektórych z nich wpływa destrukcyjnie na inne. Samochód jest jednym z najbardziej skomplikowanych produktów, złożonych z ogromnej liczby detali, pochodzących od różnej liczby wykonawców. Na przykład, połowa elementów samochodów Forda pochodzi spoza zakładów i konieczne jest dokonywanie uzgodnień z dostawcami. Koncern postanowił w 1981 roku ustanowić nagrodę dla najlepszych dostawców zewnętrznych, zwaną Q1 Award, potwierdzającą najwyższą jakość dostaw. W połowie lat osiemdziesiątych program objął także dostawców wewnętrznych koncernu i następnie wszystkie montownie. Q1 został uznany za obowiązujący w całym koncernie niezależnie od lokalizacji dostawców, zgodnie ze swoimi kryteriami zobowiązywał do ustanowienia w przedsiębiorstwie wewnętrznego systemu jakości, obejmującego m. in. SPC, badanie zdolności procesów, zarządzanie procesem, system kontroli oraz podlegających ocenie. Interesująca w tym kontekście jest ewolucja, jaka miała miejsce w postrzeganiu jej kryteriów.

Zdobycie nagrody było niezwykle trudne, bowiem dostaw-



Rys. 1. Ewolucja programu certyfikacji dostawców Ford Mo. Co., od Q1 do TQE. Źródło: J. Welch, L. Cook, and J. Blackburn, The Bridge to Competitiveness: Building Supplier - Customer Linkages, Target, November - December, 1992, s. 17-29.

cy byli oceniani według skomplikowanego systemu w skali od 1 do 100 punktów. Chcąc być dostawcą Forda należało zdobyć m. in. 70 punktów. Jednak, aby uzyskać oceny Q1 konieczne było otrzymanie ponad 85 punktów i stosowanie statystycznego sterowania procesami zgodnie z koncepcją E. Deminga. W 1990 roku podwyższono granicę z 85 do 90 punktów dla ubiegających się o nagrodę oraz dla wszystkich nowych dostawców. Począwszy od 1992 r. każdy dostawca musi uzyskać wymaganą liczbę punktów określoną dla Q1 lub jest wykluczony z grona firm kooperujących z Fordem.

Pracownicy Forda, odpowiedzialni za sferę zakupów, przedstawiali potencjalnym dostawcom TQE Orientation Guide. Niniejszy dokument zawiera pełne wymagania programu oraz procedurę weryfikacyjną. Z podstawowych jego założeń można przytoczyć, np.¹²

- kryteria TQE osadzone są na założeniach koncepcji zarządzania dostawcami¹³ i uwzględniają m. in. ocenę jakości produktu, sfery technologicznej, dostaw oraz szeroko rozumianych aspektów obsługi klienta;

¹² Total Quality Excellence Award Program Orientation Guide, Ford Quality Related Publications, Plymouth, Michigan, 1990, s. 35-67.

¹³ w materiałach Koncernu stosowane jest określenie Supply Base Management.

⁹ W Polsce w chwili obecnej tylko 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.

¹⁰ Wydaje się to możliwe tym bardziej, że trzecia część QS-9000 to Wymagania klienta (w oryginale: Customer Requirements), co pozwala na włączenie własnych wymagań producentów.

¹¹ W literaturze przedmiotu można wskazać kilka różnych definicji „Sześć Sigma”. Np. jest to miara statystyczna pozwalająca wyrazić, w jaki sposób wyrób przybliży się do jakościowej doskonałości. Sigma oznacza, że 68% wartości jest akceptowalnych, trzy sigma to 99,7% dobrych wyrobów, a SZESĆ SIGMA - 99,9997% zgodnych wyrobów, czyli 3,4 błędów w milionie przypadków. Zgodnie z inną interpretacją, Sześć Sigma to filozofia, która dopuszcza popełnienie tylko trzech błędów na milion operacji. Zob. T. Bramorski, J. Łuczak, Motorola i Sześć Sigma, Problemy Jakości, 1996, nr 9, s. 12.

- program zakłada zaangażowanie dla zapewnienia doskonałości oraz ciągłą poprawę we wszystkich aspektach działalności dostawcy;

- TQE wymaga zaangażowania kierownictwa i wszystkich pracowników dostawcy w budowaniu kultury organizacji zasadzającej się na przywództwie, analizie danych, strategicznym planowaniu jakości, zarządzaniu kadrami, zapewnieniu jakości w kontekście produktów i usług, ciągłym doskonaleniu jakości i satysfakcji klienta;

- uznanie dostawcy w pełnym zakresie realizowanych dostaw związane jest z certyfikacją TQE. Dostawca doceniony zostaje za reprezentowanie najwyższego poziomu doskonałości oraz kulturę ciągłego doskonalenia, czyli dzięki wartościom w pełni odpowiadającym wymaganiom klienta – Ford Mo. Co. oraz klienta ostatecznego – użytkownika samochodów Ford.

Zgodnie z pierwszym zamysłem TQE miało stanowić następstwo uzyskania wyróżnienia Q1 i od początku tak właśnie były realizowane powyższe programy. Ostatecznie Ford skłaniał dostawców do równoczesnej realizacji obowiązkowej certyfikacji – spełnienie koniecznych wymagań oraz realizacji programu ciągłej poprawy TQE¹⁴. Na rysunku nr 2 pokazano tempo uzyskiwania okresowych poziomów programu TQE w zakresie obszarów podlegających ocenie, w zakresie trzech poziomów określających status dostawcy:

- preferred long-term – dostawcy, którym powierza się dostawy w uzgodnionym zakresie, spełniający wymagania klasyfikowane w grupach: jakość produktu, poziom techniczny, dostawy, obsługa klienta;

- potential long-term – dostawcy postrzegani jako zdolni do spełnienia stawianych wymagań i uzyskania statusu dostawcy preferowanego¹⁵ w określonym przedziale czasu;

- short-term – dostawcy ocenieni negatywnie, jako nie rokujący uzyskania w możliwym do określenia czasie statusu dostawcy preferowanego lub potencjalnego.

TQE Orientation Guide oraz TQE Assesment Manual wskazują na podstawowe kierunki działań zgodnych z założeniami programu doskonalenia jakości. Na przykład, w obszarze zarządzania personelem, związanym ze wszystkimi czterema grupami wymagań, dostawca jest zobowiązany do:

- ustanawiania ponadstrukturalnych zespołów odpowiedzialnych za kreowanie nowych pomysłów, wykorzystywanie narzędzi zarządzania jakością w pracy zmierzającej do rozwiązywania problemów, zgodnie z ideą koła Deminga;

Preferred long-term	Q1	Superior	Superior	Superior
Potential long-term	Q1	Good to excellent	Good to excellent	Good to excellent
Short-term	Q101	Nieakceptowalny	Nieakceptowalny	Nieakceptowalny
Dostawcy nieakceptowalni				
	Jakość produktu	Poziom techniczny	Dostawy	Obsługa klienta
Zakres oceny				

Ciągła poprawa we wszystkich obszarach

Rys 2. Proces zarządzania dostawami w Ford Motor Co. Źródło: Total Quality Excellence Award Program Orientation Guide, Ford Quality Related Publications, Plymouth, Michigan, 1990, s. 36.

- ustanowienia i realizacji polityki doskonalenia personelu w zakresie związanym z rozwojem systemu jakości oraz innej problematyki umożliwiającej rozwój kariery pracowników;

- demonstrowania troski kierownictwa o zdrowie i kondycję pracowników, w tym dbałość o ergonomię stosowanych narzędzi i szerzej całego środowiska pracy.

W zakresie grupy wymagań związanych z poziomem obsługi klienta Ford oczekuje od swoich dostawców pełnych informacji związanych np. z konkurencyjnością, na którą rzutują: rozwój, produktywność, poziom nakładów na postęp technologiczny, innowacyjność w sferze projektowania i inne. Jednocześnie ocenie podlega wsparcie ze strony kierownictwa, przejawiające się m. in. poprzez system zarządzania, zasoby finansowe, technologię wytwarzania i potencjał produkcyjny oraz oddziaływanie niniejszych czynników na pozostałe obszary działalności przedsiębiorstwa¹⁶.

Jak rygorystyczne są wymagania stawiane przez Forda, niech świadczy fakt, że w okresie pięciu lat od rozpoczęcia realizacji programu TQE, tylko 15 dostawców zostało ocenionych jako preferred supplier¹⁷.

W perspektywie kilku lat wymagania związane z Q1 oraz TQE okazały się tylko prologiem w systemowym podejściu do kwalifikacji i oceny dostawców. Zaistniała konieczność odpowiedzi producentów samochodowych na upowszechniającą się ideę ISO 9000. Odpowiedzią taką jest standard QS-9000.

¹⁶ Total Quality Excellence Assesment Manual, Ford Quality Realted Publications, Plymouth, Mich., 1990, s. 60.

¹⁷ J. Welch, L. Cook, J. Blackboorn, The Bridge to competitiveness; Bulding Supplier – Customer Lingages, Target, September, December, 1992, s. 17-29.

¹⁴ R. J. Schonberg, E. M. Kuod Jr., Operations Management Improvement, fifth edition, Sydney, Australia, 1994, s. 305.

¹⁵ W TQE Orientation Guide stosowana jest terminologia: preferred supplier – w kontekście dostawcy spełniającego założenia programu Q1 oraz TQE, potential supplier – dostawca uznawany jako zdolny do osiągnięcia w przyszłości statusu preferred supplier. W wielu źródłach literaturowych można spotkać znaczne zróżnicowanie w określaniu statusu dostawcy, w tym także nieprecyzyjne tłumaczenia pozycji źródłowych Ford Motor Co.

SYSTEM JAKOŚCI DOSTAWCÓW QS-9000¹⁸

Standard QS 9000 ma zastosowanie do wszystkich dostawców wewnętrznych i zewnętrznych jednostek koncernów: Chrysler Corporation, Ford Motor Corporation i General Motors Corporation oraz innych, które przyjmują powyższe normy jako podstawowe dla własnych systemów zarządzania jakością. W szczególności system ten dotyczy dostawców: (a) materiałów produkcyjnych, (b) części i podzespołów międzyoperacyjnych oraz części zamiennych, (c) obróbki cieplnej, malowania, chromowania, itp., jak również wszelkich innych prac wykończeniowych. Ponadto, w trakcie opracowywania są obecnie wymogi dotyczące dostawców narzędzi, maszyn oraz innych urządzeń operacyjnych. Producenci samochodów, w tym przypadku Wielka Trójka, opowiedzieli się, że certyfikowane systemy jakości zgodne z międzynarodowymi standardami ISO 9001(2) to za mało, aby zapewnić sobie zaplecze zaopatrzeniowe o oczekiwanej jakości.

Zgodność celów producentów samochodów, odpowiadających ostatecznie za jakość pracy swoich dostawców i kooperantów jest bezdyskusyjna. QS 9000 powinien pozwolić zminimalizować uciążliwość wielokrotnej oceny rzetelności potencjalnych i obecnych dostawców, zapewnić że produkowane samochody będą odpowiadały oczekiwanemu przez użytkowników poziomowi jakości i trwałości. Za pewną tendencję rynkową uznaje się unifikację wymagań w zakresie kształtowania jakości, przybierającą postać coraz to liczniejszych aktów normatywnych, które stanowią wymagania stawiane dostawcom. Standardy ISO serii 9000 w tym przypadku zostały poddane weryfikacji. Coraz częściej elementy systemów jakości rozbudowywane są ponad minimalne wymagania modeli ISO 9001(2).

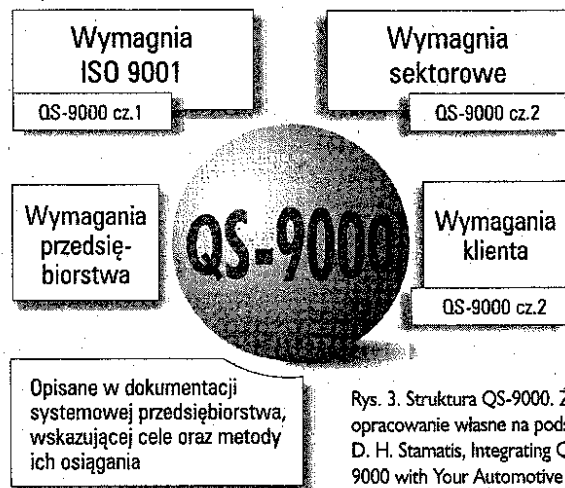
Wiodące organizacje na rynku ustanowiły własne programy doskonalenia jakości, narzucając określone wymagania dostawcom. Szczególnie znamieną jest modyfikacja w zakresie standardów kształtowania jakości, w postaci QS-9000. Na razie dotyczy on rynku producentów samochodów, co jeszcze dobitniej potwierdzają ustanowione w 1991 roku w Niemczech standardy VDA 6.1. Analogicznie jednak można spodziewać się, że w przyszłości także inne branże będą miały aspiracje postawienia swoim dostawcom formalnych, zunifikowanych wymagań, np. D1-9000 (Boeing).

Najpowszechniejszy obecnie światowy standard jakości ISO 9001, opracowany z myślą o każdym rodzaju działalności produkcyjnej i usługowej, okazał się zbyt ogólny wobec wymagań jakościowych „Wielkiej Trójki” i nie w pełni przystający dla specyfiki przemysłu samochodowego. Chociaż uznawano go za wystarczająco dobry w zakresie podstawowym; to jednak wskazywano na brak wymagań zmuszających do ciągłej poprawy, stosowania metod rozwiązywania problemów, rozumienia konieczności zatwierdzania poszczególnych etapów prac projektowych, nieobligatoryjne strategiczne planowania jakości¹⁹.

QS 9000 stawiają wobec dostawcy obowiązek wdrożenia systemu jakości, u podstaw którego leży zdefiniowana i sformalizowana strategia, której to obszar jest niemal całkowicie pomijany przez normy ISO 9000.

System QS 9000 składa się z trzech części podstawowych, które normują wymagania dotyczące ksiąg systemów jakości u dostawców w stosunku do wymagań każdego z koncernów oraz określających metody oceny stopnia wypełnienia tych wymogów.

Ponadto, każdy z koncernów lub dowolny jego oddział opracowuje swoje własne wymogi dotyczące określonych produktów specjalistycznych. Podstawą pierwszej części normy QS-9000 są wymagania zawarte w ISO 9001²⁰. Dodatkowe wymogi, nie objęte normą ISO 9001, stanowią inicjatywę firm Chrysler, Ford i GM. W odróżnieniu od norm ISO serii 9000, które zostawiają organizacji dużo swobody interpretacyjnej i doboru stosowanych metod, system QS-9000 narzuca dostawcom określone rozwiązania lub też sugeruje rozwiązania preferowane.



Rys. 3. Struktura QS-9000. Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. H. Stamatis, Integrating QS-9000 with Your Automotive Quality System, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996, s. 23.

Należy zwrócić uwagę na bardzo istotną modyfikację w zakresie kwalifikacji i oceny dostawców. Autorzy standardów postawili kategorię wymagania swoim dostawcom, dotyczące ich poddostawców. Wymagania normy ISO 9001 pozostawiały wiele swobody przy doborze i ocenie dostawców²¹. Wymagania QS-9000²² obligują do dokonania wizyty i przeprowadzenia bezpośrednio oceny wystarczalności systemu jakości dla spełnienia uzgodnionych wymagań kontraktowych u dostawców.

Założenia systemu QS-9000, wynikające z ogólnych wymagań przemysłu samochodowego w USA, przedstawione są w części drugiej systemu QS-9000 i składają się z następujących elementów:

- Proces aprobowania części produkcyjnych i zmian w dokumentacji (Production Part Approval Process);
- Proces ciągłych ulepszeń (Continuous Improvement);
- Zdolność procesów wytwórczych (Manufacturing Capabilities).

¹⁸ Zob. także T. Bramorski, J. Łuczak, QS-9000 ..., Problemy Jakości, 1997, nr 1, s. 3.

¹⁹ Quality The Way of Life in The Motor City, Quality, March 1995, s. 22-28.

²⁰ Edycja z 1994 roku.

²¹ zob. ISO 9001, pkt. 4.6.4.

²² zob. Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Quality System Requirements QS-9000, 1995, pkt. 4.6.4.1. oraz 4.6.4.2.

ISO 9001	QS-9000	Znaczenie	ISO 9004-1
4.1. Odpowiedzialność kierownictwa.	4.1.	QS	0.1, 0.2, 4.0 do 4.3, 5.2 do 5.6, 18.3
4.2. System jakości.	4.2.	QS	0.1 do 0.4, 4.4, 5.0 do 5.3, 6.0, 15.2
4.3. Przegląd umowy.	4.3.	ISO	0.3, 5.1.2, 7.0 do 7.3
4.4. Sterowanie projektowaniem.	4.4.	QS	8.0 do 8.10, 16.6
4.5. Nadzór nad dokumentacją.	4.5.	QS	5.3, 11.5, 17.3
4.6. Zakupy.	4.6.	QS	9.0 do 9.8,
4.7. Wyrób dostarczony przez nabywcę.	4.7.	QS	9.7, 11.2
4.8. Identyfikacja i identyfikowalność wyrobu.	4.8.	ISO	11.2
4.9. Sterowanie procesem.	4.9.	QS	10.0 do 10.4, 11.0 do 11.8, 15.7
4.10. Kontrola i badania.	4.10.	QS	9.7, 12.0 do 12.3
4.11. Nadzorowanie wyposażenia do kontroli, pomiarów i badań.	4.11.	QS	13.0 do 13.5
4.12. Status kontroli i badań.	4.12.	QS	11.7
4.13. Nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami.	4.13.	QS	14.0
4.14. Działania korygujące i zapobiegawcze.	4.14.	QS	13.4, 15.0
4.15. Postępowanie z wyrobem, jego przechowywanie, [...].	4.15.	QS	10.4, 16.0
4.16. Nadzorowanie zapisów dotyczących jakości.	4.16.	QS	5.3.4, 9.8, 17.0
4.17. Wewnętrzne audyty jakości.	4.17.	QS	5.4, 5.5
4.18. Szkolenia.	4.18.	QS	18.0
4.19. Serwis.	4.19.	ISO	16.4
4.20. Metody statystyczne.	4.20.	QS	0.4, 6.0, 20.1, 20.2

QS – wymagania w danym zakresie są bardziej restrykcyjne w QS-9000 niż w ISO 9001
ISO – całkowita zgodność wymagań QS-9000 z ISO 9001

Tab. 1. Porównanie wymagań ISO 9001 oraz ISO 9004-1 z QS-9000, cz. I.
Źródło: opracowanie własne

Wymagania systemu QS-9000 wynikające ze specyficznych wymagań koncernów samochodowych w USA przedstawione są w części trzeciej systemu QS-9000, a stanowią je²³:

- wymagania koncernu Chrysler Co.;
- wymagania koncernu Ford Motor Co.;
- wymagania koncernu General Motors Co.;
- wymagania producentów ciężarówek.

Mimo, iż standardy QS 9000 dopiero zaczynają się upowszechniać, to jednak zważywszy na jednoznaczność warunków, jakie postawiła „Wielka Trójka” swoim dostawcom, można w tym przypadku dopatrywać się początków pewnego trendu. Skoro najwięksi amerykańscy producenci jednej z najsilniejszych branż przemysłowych wspólnie zdefiniowali oczekiwania wobec

jakości dostaw, może to zapowiadać podobne kroki, w radykalnie odmiennych gałęziach. Abstrahując nawet od powyższej uwagi, ograniczenie opisywanego zjawiska tylko do branży motoryzacyjnej obejmuje potencjalnie swoim zasięgiem znaczącą część rynku.

Nadal niejednoznaczna pozostaje strategia „Wielkiej Trójki” wobec dostawców europejskich, chociaż można się spodziewać, że jedynie bardziej elastyczne w tym zakresie mogą być wymagane terminy uzyskania certyfikatu QS 9000. Jednocześnie można nadmienić o wydaniu dokumentów normalizacyjnych serii TE 9000²⁴.

Celem ich opracowania było zapewnienie zunifikowanego systemu kwalifikacji i oceny dostawców wyposażenia nie bezpośrednio produkcyjnego, np. materiały złączne, elektrody, wiertła. W swojej ostatecznej wersji TE 9000 będzie przedstawiało wymagania systemu jakości, jakim powinni posługiwać się dostawcy, przy czym nie będzie wśród nich aspektów produkcyjnych. Z powyższym standardem będzie musiało uporać się ponad 75 tys. dostawców w USA²⁵.

W chwili obecnej jest zbyt wcześnie, aby mówić o sukcesie standardów QS-9000, jednak duże zainteresowanie, jakie wykazują amerykańscy dostawcy na rynku samochodowym, może go zwiastować²⁶. Nie sposób jednak pominąć w tych rozważaniach standardów VDA 6.1, opracowanych przez Związek Niemieckiego Przemysłu Samochodowego. Tym bardziej, że w 1994 i 1995 roku zostały zawarte porozumienia pomiędzy niemieckimi producentami samochodów i części zamiennych, a francuskim i włoskim lobby producentów. Być może producenci części zamiennych, szczególnie na pierwsze wyposażenie, nie będą musieli wybierać pomiędzy QS-9000, czy VDA 6.1, lub też spełniać równoległe wymagania obu standardów, bowiem w chwili obecnej Amerykanie i Niemcy dążą do uzgodnienia warunków wzajemnego uznawania odpowiadających im systemów jakości dostawców.

Literatura:

1. T. Bramorski, J. Łuczak, QS-9000 ..., Problemy Jakości, 1997, nr 1.
2. Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Quality System Requirements QS-9000, 1996.
3. Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Quality System Requirements Tooling & Equipment Supplement, 1996; Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Tooling & Equipment Quality System Requirements QSA – TE, 1996.
4. S. Chowdhury, K. Zimmer, QS-9000 Pioniers, ASQC Quality Press, 1996.
5. Q-101 Quality System Standard.
6. J. Łuczak, Zapewnienie jakości dostaw w systemie jakości przedsiębiorstwa przemysłowego, rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1997.
7. R. J. Schonberg, E. M. Kuod Jr., Operations Management Improvement, fifth edition, Sydney, Australia, 1994.
8. P. Sloan, Jr., Moje lata z General Motors, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1993.
9. R. M. Smith, The QS-9000 Answer Book, Paton Press, 1996.
10. D. H. Stamatis, Integrating QS-9000 with your Automotive Quality System, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996.
11. J. Welch, L. Cook, J. Blackboorn, The Bridge to competitiveness; Bulding Supplier – Customer Lingages, Target, September\ December, 1992.
12. Total Quality Excellence Assessment Manual, Ford Quality Realted Publications, Plymouth, Mich., 1990.

²³ zob. Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Quality System Requirements QS-9000, 1995, s. 57-74.

²⁴ zob. Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Quality System Requirements Tooling & Equipment Supplement, 1996; Chrysler Co., Ford Motor Co., General Motors Co., Tooling & Equipment Quality System Requirements QSA – TE, 1996.

²⁵ ISO 9000, QS 9000 Quality Links, Quality in Review, QS 9000 News, Wypowiedź Stephena Marqueden (Operations Director and QS 9000 lead assesor, National Quality Assurance), Internet.

²⁶ D. H. Stamatis, Integrating QS-9000 with Your Automotive Quality System, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996, s. 201.