

Tom
BRAMORSKI

Jacek
ŁUCZAK

filozofia nauka
jakość za granicą



QS 9000...

Standard QS-9000 ma zastosowanie do wszystkich dostawców wewnętrznych i zewnętrznych jednostek koncernów Chrysler, Ford i GM oraz innych koncernów, które przyjmą QS-9000 jako swój system 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., oraz wszelkich innych prac wykończających. Ponadto, w trakcie opracowywania są obecnie wymogi dotyczące dostawców narzędzi, maszyn oraz innych urządzeń operacyjnych.

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.

Można uznać za pewną tendencję rynkową unifikację wymagań w zakresie kształtowania jakości, przybierającą postać coraz to liczniejszych aktów normatywnych. Weryfikacji uległy standardy ISO serii 9000, kształtowanie jakości; to również zarządzanie środowiskiem (BS 7750, ISO 14000), coraz częściej także rozbudowywane są elementy systemów jakości ponad minimalne wymagania modeli ISO 9001,2. Wiodące organizacje na rynku ustanowiły własne programy doskonalenia jakości narzucając określone wymagania dostawcom. Szczególnie w tym kontekście chcielibyśmy zwrócić uwagę na jeszcze jeden kierunek dywersyfikacji w zakresie standardów kształtowania jakości, na QS 9000. Na razie dotyczy on rynku producentów samochodowych.

Pomimo wielu głosów krytycznych niezmiennie jest tworzenie nowych aktów normatywnych w zakresie zarządzania jakością. Bohaterem ostatniego szaleństwa normatywnych uregulowań w obszarze jakości jest standard QS 9000, opracowany przez „Wielką Trójkę” producentów samochodowych. W sierpniu 1994 roku Ford, Chrysler, General Motors zdefiniowali specjalne wymagania systemu jakości, które w coraz bardziej stanowczy sposób narzucają swoim do-

stawcom materiałów, części i podzespołów międzyoperacyjnych, części zamiennych i procesów, np. obróbki cieplnej, malowania, chromowania, itd. Zadaniem tego zespołu było ujednoczenie wymogów dotyczących systemów jakości u dostawców oraz związanym z nimi systemem dokumentacji. Wcześniej, każdy z koncernów miał indywidualne wymagania dotyczące dokumentacji, sprawozdań oraz stosowanej terminologii technicznej. W wyniku podjętych działań udało się ujednoczyć ok. 40% wymogów dotyczących systemowego kształtowania jakości dostawców dla koncernów samochodowych w USA.

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. Jednocześnie uznany został za wystarczająco dobry w zakresie podstawowym; chociaż brakuje w nim wymagań zmuszających do ciągłej poprawy, metod rozwiązywania problemów, nie wskazuje na konieczność zatwierdzania poszczególnych etapów prac projektowych, nie obliuguje do strategicz-

nego planowania jakości, co podkreślał E. Geysen, wiceprezydent GM ds. europejskich dostawców.

Jednocześnie zaznacza, że QS 9000 wymaga od dostawcy aby wdrożył system jakości, u podstaw którego leży zdefiniowana i sformalizowana strategia jakości; to właśnie jest obszar niemal całkowicie pomijany przez normy ISO 9000.

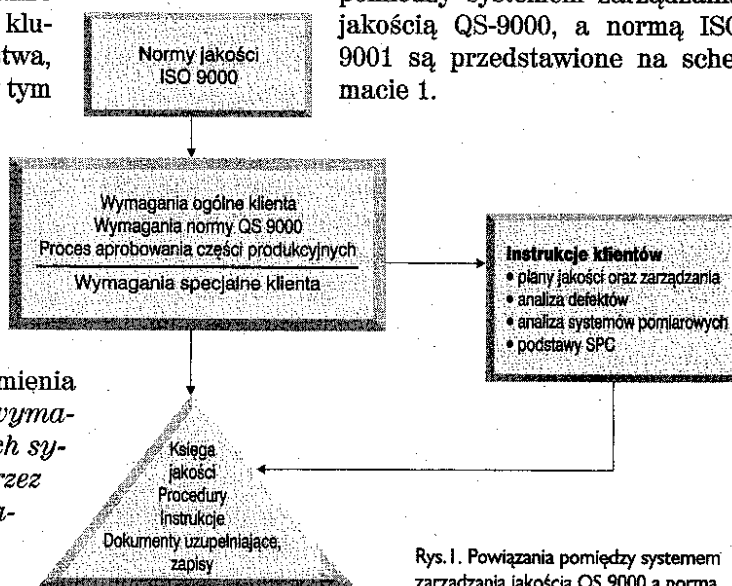
QS 9000 - WIĘKSZE WYMAGANIA

Przedsiębiorstwo chcące sprostać QS 9000 powinno ustanawiać krótko i długofalowe biznesplany, feasibility study w zakresie określonych przedsięwzięć, tzw. plany jakości wskazujące jednoznacznie etapy oceny i weryfikacji jakości przy realizacji nowych wyrobów, począwszy od weryfikacji jakości dostaw do prototypu. Omawiany standard wymaga także ustanowienia systemu dla ciągłej poprawy w kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstwa, wskazujący mechanizmy identyfikacji szans w tym zakresie oraz monitoring stopnia spełniania bieżących i identyfikacji przyszłych potrzeb klientów. Ponadto QS 9000 stawia wymagania wobec organizacyjnej i technicznych zdolności dostawców do realizacji „dostaw na czas” (Just in Time). Zdaniem E. Geysena są to niezbędne uzupełnienia wymagań norm ISO 9000. Wskazuje on także, że w zakresie kształtowania jakości dostaw nic się nie zmienia w strategii General Motors, „bowiem zawsze wymagaliśmy od naszych dostawców efektywnych systemów jakości zgodnych z kreowanymi przez nas standardami. Jednakowe obowiązki nakładamy na wszystkich, którzy przysparzają jakiegokolwiek wartości dodanej w naszym łańcuchu produkcyjnym.”

Istotną rolę w koncernie przykłada się do tzw. jakości projektowej, „dlatego w każdym przypadku systemy jakości naszych dostawców muszą zapewniać właściwą jakość koncepcji, projektu i prototypu. W produkcji seryjnej nie może być niespodzianek, które w praktyce mszczą się bezlitośnie” (np. wadliwe wlewy paliwa, czy poduszki powietrzne). Przy coraz większym „wyszczuplaniu” działalności przedsiębiorstw wzrasta znaczenie dostaw kooperacyjnych. W zdecydowanej przewadze są to zaawansowane technologicznie elementy, które poddaje się już tylko montażowi. Stąd coraz bardziej restrykcyjne wymagania narzucane dostawcom, chociaż niekiedy nie nazywa się ich zgodnie z nomenklaturą ISO, wymagania te sprowadzają się właśnie do modeli międzynarodowych norm. „Oczywiście wielu kooperantów tylko produkuje poszczególne elementy na powierzonych dokumentacji, czyli bez niezwykle odpowiedzialnego etapu projektowania, wtedy koniecznym minimum jest ISO 9002”.

STRUKTURA QS 9000

System QS-9000 składa się z trzech części podstawowych, które normują wymagania dotyczące ksiąg systemów jakości u dostawców do wymagań każdego z koncernów, oraz metody oceny stopnia wypełnienia tych wymogów. Ponadto, każdy z koncernów lub dowolny jego oddział opracowuje swoje własne wymogi dotyczące określonych produktów specjalistycznych. Podstawą systemu QS-9000 jest sekcja 4 norm ISO-9001 (1994). Dodatkowe wymogi nie objęte normą ISO-9001 pochodzą z własnych dokumentacji firm Chrysler, Ford i GM. W odróżnieniu od norm ISO 9000, które zostawiają organizacji sporo swobody, system QS 9000 narzuca dostawcom pewne rozwiązania, lub też sugeruje rozwiązania preferowane. Powiązania pomiędzy systemem zarządzania jakością QS-9000, a normą ISO 9001 są przedstawione na schemacie 1.



Rys. 1. Powiązania pomiędzy systemem zarządzania jakością QS 9000 a normą ISO 9001

Wymagania systemu QS 9000 wynikające bezpośrednio z normy ISO 9000 przedstawione są w sekcji 1 systemu QS 9000 i składają się z następujących elementów:

- Odpowiedzialność kierownictwa (sekcja 4.1)
- System jakości (sekcja 4.2)
- Analiza kontraktów (sekcja 4.3)
- Analiza konstrukcji (sekcja 4.4)
- Kontrola dokumentacji i danych liczbowych (sekcja 4.5)
- Akwizycja (sekcja 4.6)
- Kontrola zespołów i części pochodzących od klienta (sekcja 4.7)
- Identyfikacja zespołów i części (sekcja 4.8)
- Kontrola procesów (sekcja 4.9)
- Inspekcja KJ i testowanie (sekcja 4.10)
- Kontrola przyrządów KJ, przyrządów pomiarowych oraz przyrządów do przeprowadzania testów (sekcja 4.11)

- Wyniki inspekcji KJ i testów (sekcja 4.12)
- Kontrola braków i odrzutów jakościowych (sekcja 4.13)
- Akcja korekcyjna i prewencja (sekcja 4.14)
- Przenoszenie, składowanie, pakowanie, przerwacja i dostawy produktów (sekcja 4.15)
- Kontrola dokumentacji jakościowej (sekcja 4.16)
- Wewnętrzne audyty jakości (sekcja 4.17)
- Szkolenie (sekcja 4.18)
- Serwis (sekcja 4.19)
- Techniki statystyczne (sekcja 4.20)

Wymagania systemu QS-9000 wynikające z ogólnych wymagań przemysłu samochodowego w USA przedstawione są w sekcji 2 systemu QS-9000 i składają się z następujących elementów:

- Proces aprobowania części produkcyjnych i zmian w dokumentacji
- Proces ciągłych ulepszeń celem podnoszenia jakości i efektywności
- Zdolność procesów wytwórczych

Wymagania systemu QS-9000 wynikające ze specyficznych wymagań koncernów samochodowych w USA przedstawione są w sekcji 3 systemu QS-9000 i składają się z następujących elementów:

- Wymagania koncernu Chrysler
- Wymagania koncernu Ford
- Wymagania koncernu General Motors
- Wymagania producentów ciężarówek

ZGODNOŚĆ Z QS 9000

Przy ustanawianiu QS 9000 nie obyło się bez różnic stanowisk „Wielkiej Trójki” w wielu aspektach, szczególnie kiedy rozpoczęto egzekwowanie powyższego systemu jakości wśród dostawców na rynku amerykańskim. Na przykład menedżerowie GM obstawali przy konieczności certyfikacji systemów jakości przez niezależną jednostkę, na drodze tzw. auditu trzeciej strony, chociaż stanowisko Forda początkowo nie było tak restrykcyjne. Chrysler postawił swoim kluczowym dostawcom warunek dla kontynuowania współpracy, uzyskanie certyfikatu zgodności z QS 9000 do 30 czerwca 1997 r. General Motors ustanowił nieprzekraczalny termin na 31 grudnia 97, natomiast Ford nie wskazał ostatecznie daty, chociaż stanowisko co do konieczności spełnienia wymagań standardu jest jednoznaczne. Firmy certyfikujące z kolei muszą uzyskać uprawnienia do przeprowadzania auditów jakościowych od jednej z grup rejestracyjnych (np. IRCA, RAB).

Wybór sposobu przeprowadzania oceny i rejestracji należy do klienta (tzn. Chrysler, Ford, GM). Należy wskazać, że w USA firmy te rzadko same przeprowadzają audyty jakościowe, typowo zlecając te zadanie wyspecjalizowanym firmom trzecim.

Zależnie od wymogów, klient ma prawo zażądać od dostawcy następujących danych:

- księgi jakości
- procedur
- wyników samooceny przeprowadzonej przy użyciu wytycznych QSA
- wyników auditów wewnętrznych
- szczegółowego harmonogramu dotyczącego planu uzyskania rejestracji QS-9000
- kopii certyfikatu QS-9000 wydanego przez wyspecjalizowaną stronę trzecią wraz ze szczegółową dokumentacją.

Po analizie powyższych danych klient przeprowadza audyty jakościowe u dostawcy szukając odpowiedzi na następujące pytania:

- czy jakość produktów pochodzących od dostawcy jest zadowalająca?
- czy dostawca uzyskał rejestrację QS-9000 od akredytowanej agencji?
- czy zasięg rejestracji QS-9000 jest właściwy dla danego produktu i czy zawiera odpowiednie elementy normy ISO-9001 lub ISO-9002?

W przypadku gdy odpowiedź na jedno z powyższych trzech pytań jest negatywna, klient przeprowadza ocenę księgi jakości dostawcy na zgodność z systemem QS-9000 jak również poddaje szczegółowej krytycznej analizie wyniki samooceny systemu jakości dostawcy przeprowadzonej przy użyciu wytycznych QSA.

QS 9000 W USA

Praktyka dostawców dowodzi, że wdrożenie systemu QS-9000 wymaga zaangażowania specjalisty ds. QS-9000 na pełny etat (zajmującego się wdrożeniem QS-9000 w jednej lub najwyżej dwóch fabrykach), powołania zespołu ds. QS-9000, opracowania planu wdrożenia oraz stałego wsparcia ze strony ściśle kierownictwa firmy. Według doświadczeń firm amerykańskich, kompleksowe wdrożenie systemu QS-9000 trwa od 12 do 24 miesięcy (średnia ok. 15 miesięcy), kosztuje \$20,000, przy uwzględnieniu tylko kosztów certyfikatu oraz zajmuje ok. 20% czasu personelu kierowniczego średniego szczebla (kierownicy działów). Na dzień dzisiejszy, certyfikat QS-9000 uzyskało w USA jedynie około 50 firm.

Jedną z pierwszych była Bethlehem Steel dostarczająca wyroby stalowe (elementy nadwozi i podwozi) dla trzech koncernów „Wielkiej Trójki”. Zdaniem R. Williamsa, specjalisty ds. QS 9000 w Bethlehem Steel, uzyskanie certyfikatu w tym zakresie umożliwiło firmie znaczne uproszczenie procedury odbioru jakościowego, przejście na system dostaw JIT (Just in Time), oraz uzyskanie statusu dostawcy strategicznego dla GM.

Opinie powyższe podziela B. Frank, specjalista ds. QS 9000 w firmie Eastman Chemical, która nie tylko uzyskała certyfikat QS 9000, ale również zdobyła nagrodę jakości im. Malcolma Baldriga w 1993 r. Eastman dostarcza koncernom samochodowym wyroby z plastiku (panel przednie i drzwiowe).

Certyfikat QS 9000 posiada również oddział GM, Delphi Automotive, który dostarcza do koncernu elementy i zespoły hamulcowe, elektronikę i elementy układu kierowniczego samochodów. Jest to znamienny przykład, kiedy dostawca wewnętrzny stanął przed koniecznością sprostania omawianym standardom, wobec zagrożenia utraty zamówień od GM na korzyść konkurencji zewnętrznej (m.in. niemieckiej firmy Bosch).

Certyfikat QS 9000 posiada także europejska firma BASF Plastics, dostawca koncernom amerykańskim elementów z tworzyw sztucznych do zbiorników paliwa.

Strategiczne znaczenie norm QS 9000 dla dostawców dla przemysłu samochodowego w USA jest jednoznacznie podkreślane przez koordynatorów QS 9000 w firmach Emhart (oddział Black&Decker) produkującej cewki do samochodowych układów elektronicznych, Findlay Industries, produkujących siedzenia samochodowe i inne elementy wnętrza samochodowych. MacSteel produkującej stal walcowaną na nadwozia oraz SSI Technologies produkującej elementy elektroniczne systemów hamulcowych ABS.

PRZYKŁAD SSI TECHNOLOGIES

Poniżej przedstawiony jest w zarysie proces uzyskania certyfikatu QS-9000 przez firmę SSI Technologies (SSI). Certyfikat QS-9000 miał być wydany SSI przez firmę Underwriters Laboratory, Inc. (UL) pod koniec 1996 roku po przeprowadzeniu auditu jakościowego w listopadzie. SSI jest dostawcą elementów elektronicznych systemu hamulcowego ABS dla przemysłu samochodowego w USA. Firma ma w USA 30 procent udziału rynkowego, a jej głównym klientem jest koncern General Motors, konkurentami SSI na rynku USA są niemiecka firma Bosch i oddział GM, Delphi (AC-Delco).

Strategiczna decyzja w sprawie konieczności uzyskania zarówno certyfikatu ISO-9001 jak i QS-9000 została podjęta przez kierownictwo firmy na początku 1994 roku. Mimo, że odbiorcy wyrobów firmy (koncern GM) byli zadowoleni z poziomu jakościowego produktów i z procesu ich dostawy do fabryk GM, decyzja dotycząca uzyskania obu certyfikatów została w praktyce wymuszona przez koncerny samochodowe. Na początku 1994 roku SSI zdecydowało się na powołanie zespołu ds. wdrożenia ISO 9001 i QS 9000 i ustanowiło stanowisko koordynatorów. Ze względu na stopień trudności problemu, osoby te są w SSI odpowiedzialne

za najwyżej dwa zakłady produkujące elementy elektroniczne układów hamulcowych. Ponadto, koordynatorzy mają zapewniony natychmiastowy dostęp do prezesa firmy, jak również szerokie pełnomocnictwa w sprawach związanych z QS 9000 i ISO 9001, w tym również możliwości decyzyjne w sprawach finansowych. Ze względu na fakt, że firma SSI spłaszczyła na początku lat 90. swą strukturę organizacyjną do trzech poziomów (wykonawczy, kierowniczy i wyższy kierowniczy), nie pojawiły się w SSI typowe problemy związane z komunikacją, sztywnym podziałem funkcjonalnym, wąskim zakresem obowiązków i ochroną własnej pozycji w organizacji.

Koordynatorzy we współpracy z kadrami kierowniczą zakładów i ścisłym kierownictwem opracowali do końca 1994 roku księgę jakości. Odkryto się to wyłącznie przy udziale kadry SSI. Intensywne szkolenie ścisłej kadry SSI co do zasad systemu QS 9000 i ISO 9001 odbyło się natomiast przy udziale konsultantów z Uniwersytetu w Wisconsin. Zapewniło to sprawną realizację projektu opracowanego przy użyciu konsensusu członków zespołu, którzy mieli w ten sposób poczucie własności projektu. W ciągu 1995 roku kierownictwo wydziałów w organizacji przy współudziale pracowników (związki zawodowe) i pod nadzorem koordynatorów opracowało odpowiednie procedury i instrukcje robocze. W 1996 roku dokumentacja ta została wielokrotnie zmodyfikowana i ujednoczona we wszystkich oddziałach firmy zarówno pod względem formy jak i treści. Obecnie trwają w SSI końcowe prace nad dokumentacją szczebla czwartego (patrz: schemat 1). Ze względu na wbudowany w systemie QS-9000 element nieustannych ulepszeń (cykl PDCA Deminga), wersje dokumentacji ISO 9001 i QS 9000 podlegają w SSI ciągłej modyfikacji. Polityka nieustannych usprawnień została w SSI zrealizowana poprzez własne określenie wymogów jakościowych we wszystkich dziedzinach w taki sposób, aby wypełnienie, na przykład, wymogów koncernu GM w pewnym wąskim zakresie (np. wyposażenie laboratoriów KJ) zapewniło automatycznie wypełnienie tych wymogów dla innych klientów. Z punktu widzenia strategii firmy oznacza to ustanowienie takich wymogów, że produkty SSI będą kupowane przez wszystkie koncerny samochodowe w USA.

W okresie ostatnich 2,5 lat wystąpiły w SSI typowe dla organizacji problemy związane z procesem równoległego uzyskania przez SSI certyfikatów ISO 9001 i QS 9000. W fazie pierwszej (6 miesięcy), problemy te związane były przede wszystkim z niedostatecznym zrozumieniem przez kierownictwo firmy zakresu i stopnia skomplikowania procesów ISO 9001 i QS 9000. Rezultatem tego braku zrozumienia były próby wdrożenia nowego systemu jakościowego bez opracowania długofalowej strategii, przy użyciu ogólnej dokumentacji ISO 9001, jak również bez alokacji odpo-

wiednich środków. Wynikiem takiego podejścia był ślimaczy postęp w procesie opracowania dokumentacji ISO 9001 i QS 9000, ponieważ najwyższy priorytet dany był zawsze problemom realizacji zamówień bieżących, co odsuwało tematykę certyfikatów jakościowych na plan dalszy, realizowany dorywczo. W rozwiązaniu problemów związanych z ustalaniem priorytetów jak również w opracowaniu strategii wdrożenia ISO 9001 i QS 9000 bardzo pomocni byli konsultanci. Po ustanowieniu stanowisk pełnomocników ds. QS 9000 i przeznaczeniu na problematykę certyfikatów jakościowych odpowiednich środków (finansowych, czasowych, ekspertyzy, itd.), SSI zaczęło rejestrować stały postęp w tych procesach.

W fazie drugiej (12 miesięcy) problemy firmy SSI były związane przede wszystkim z obawami pracowników i ogólnym brakiem zrozumienia procesu QS 9000. W szczególności niejasny był dla pracowników zasięg wpływu systemu QS 9000 na ich pracę, jak również zrozumienie wpływu wyników ich pracy na szerszej pojęte makroprocesy. Przykładem tego może być kompletny brak zrozumienia u pracowników podstaw teoretycznych elementu 4.7 systemu QS 9000, dotyczącego metodyki kontrolowania przez dostawcę produktów, części, narzędzi, opakowań i innych środków pochodzących od klientów. Wprawdzie nie udało się jeszcze firmie SSI wyeliminować całkowicie tych problemów, to jednak zanotowano wzrost zainteresowania pracowników tematyką QS 9000 i ISO 9001, będącego wynikiem wprowadzenia systematycznych szkoleń dla pracowników prowadzonych zarówno przez konsultantów, jak i specjalistów wewnętrznych.

W fazie trzeciej (6 miesięcy), którą firma SSI rozpoczęła na początku 1996 roku, podstawowym problemem była koordynacja procesu ciągłej poprawy (modyfikacja dokumentacji, periodyczne szkolenia), przygotowawcze audyty wewnętrzne o różnych zakresach oraz audyty zewnętrzne poprzedzające wydanie certyfikatów. Zadania te wymagają poważnych nakładów czasowych i muszą być stale koordynowane z produkcyjnymi zadaniami krótkoterminowymi zgodnie z wymaganiami systemu dostaw na czas (Just-in-Time), który forsowany jest przez koncern General Motors.

QS 9000 W EUROPIE!

Trudno mówić jeszcze o powszechności, to jednak również niektóre europejskie przedsiębiorstwa postawiły sobie kolejny cel jakościowy – zgodność z QS 9000.

Charles Golden, prezes i dyrektor zarządzający Vauxhall Motors (część GM Europa) podkreśla znaczenie ISO 9000 i QS 9000 dla rozwoju swojej firmy. Uważa, że należy ze zrozumieniem podejść do faktu, że tak „sferę produkcji jak również handlu ogarnęło szaleństwo norm jakościowych”. Zwraca uwagę na wymagania jakie stawia Unia Europejska,

jednoznacznie wskazując na konieczność definiowania celów jakościowych i jasnego kształtowania procesu zarządzania m. in. w takich aspektach biznesu jak jakość, bezpieczeństwo, trwałość wyrobu i dbałość o środowisko. Dlatego właśnie nie powinno być zaskoczeniem, że kreuje się coraz więcej aktów normatywnych, które często dominują praktykę gospodarczą.

Na razie QS 9000 można określić co najwyżej jako normy zakładowe, ale w podobny sposób od produkcji militarnej zaczynały swoją karierę standardy ISO serii 9000. Co więcej, podjęte zostały rozmowy z niemiecką i francuską organizacją standaryzacyjną w celu włączenia QS 9000 do obowiązujących systemów normalizacyjnych oraz harmonizacji wymagań ze standardami europejskimi.

Proces QS 9000 dopiero nabiera tempa i rozmachu i nie może zostać niezauważony przez polskich producentów i usługodawców, którzy mają aspiracje współpracy, np. z GM. Dla wielu wymagania ISO są niebotyczne, a co dopiero QS 9000.

Wielu polskim menedżerom mocniej zabiło serce kiedy został podpisany list intencyjny oraz ostatecznie wskazano Gliwice jako miejsce budowy nowej fabryki General Motors. Zgodnie z założeniami w Polsce za dwa lata powstanie najnowocześniejsza montownia samochodów w Europie, dla której w 70% pracować będą polscy dostawcy. Powstanie nowy rynek, na którym można zarobić. Jak się niebawem okaże wcześniej jednak trzeba się do tego przygotować. Jak donosi BSI News, szeroko rozumiany przemysł samochodowy migruje w kierunku QS 9000. Zdaniem Goldena dla dostawców nie ma innej drogi do istnienia i rozwoju jak sprostanie wymaganiom ISO 9000, w drugiej kolejności QS 9000, a następnie BS 7750 – normom z zakresu zarządzania środowiskiem (ich odpowiednikami są normy ISO serii 14000). Tymczasem, jak się okazuje, nawet najbardziej znaczący polscy dostawcy dla rodzimego przemysłu samochodowego w zdecydowanej większości nawet nie słyszeli o nowych wymaganiach, nawet ci którzy już są dostawcami dla producentów europejskich.

Golden podkreśla jednak, że największą przewagą jaką daje spełnienie wymagań powyższych standardów leży poza uzyskiwanymi certyfikatami. Jest nim dążenie do doskonałości przez ciągłą poprawę. Normy stanowią mechanizm nie do robienia rzeczy lepiej, ale do tworzenia przekonania w organizacji, że priorytet jakości jest jedynym wyznacznikiem decyzji biznesowych. „QS 9000 koreluje w 100% z najlepszymi praktykami prowadzenia wielkiego biznesu”. Podkreśla, że to prowadzi wprost do osiągnięcia doskonałej jakości w opinii klientów, a jednocześnie do znacznych oszczędności w zakresie logistyki, składowania i nakładach na zapewnienie jakości. Linpac GPG, producent zderzaków i innych elementów z two-

rzywa sztucznego, m. in. dla Forda Fiesty w połowie 1996 r. uzyskał certyfikat na zgodność z QS 9000, jako pierwsza brytyjska firma, wydany przez British Standards Institution Q A. Dale Snyder, dyrektor ds. produkcji w Fabryce Linden określając strategię kwalifikacji dostawców podkreśla, że GM Europe postawił wszystkim swoim 1570 dostawcom warunek – spełnienie wymagań QS 9000 do grudnia 1997 roku. Jednocześnie uważa, że przyniesie to korzyści tak GM jak samym dostawcom, zgodnie ze strategią „win-win”. „QS 9000 pomoże w usunięciu utrudnień administracyjnych, mnożących się przy konieczności spełnienia indywidualnych wymagań poszczególnych odbiorców”. Golden podkreśla, że jego celem było doprowadzenie do certyfikacji na zgodność z ISO 9001(2) wszystkich dilerów Vauxhall. Dodaje, że „byli oni bardzo skuteczni w dążeniu do tego, co zaowocowało pełnym sukcesem”. Jego zdaniem dobrze wróży to na przyszłość, skoro celem jest QS 9000.

Podsumowując swoje rozważania na łamach ISO 9000 News, Golden wyraził opinię, że „to nie ustanowienie samego standardu jest najważniejsze. Istotą jest zaangażowanie w osiąganie najwyższego poziomu w kluczowych obszarach swojego biznesu”.

TE 9000

„Wielka Trójka” opracowała w formie draftu jeszcze jeden standard (Narzędzia i wyposażenie). Celem jego 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 przedstawiała wymagania systemu jakości jakim powinni posługiwać się dostawcy, przy czym nie będzie wśród nich aspektów produkcyjnych. Zgodnie ze słowami Stephena Marqueden (Operations Director and QS 9000 lead assesor, National Quality Assurance) z powyższym standardem będzie musiało uporać się ponad 75 tys. dostawców. Jednak czas i środki niezbędne na wdrożenie systemu powinny być mniejsze niż w przypadku ISO czy QS.

Z doświadczeń firm w USA, które wdrożyły system QS-9000 wynika, że uzyskanie certyfikatu QS-9000 jest trudne. Szczegółowe wymagania dotyczące dokumentacji koniecznej do uzyskania certyfikatu ISO 9001 lub ISO 9002, są już w Polsce znane. Należy jednak wskazać, że w przypadku certyfikatu na zgodność z wybranym modelem ISO 9000 organizacja sama określa, jakie są jej cele w dziedzinie jakości oraz w jaki sposób cele te będą realizowane. Odbywa się to według zasady „wykonuj co jest napisane w dokumentacji i dokumentuj to, co wykonujesz”, ewentualnie z zastosowaniem elementów filozofii ciągłych uspraw-

nień (wymaganej w rewizji norm ISO-9000 z 1994 roku.) W przypadku systemu QS 9000 koncerny samochodowe narzucają dostawcom cele jakościowe oraz sposoby ich osiągania. Należy wskazać, że sposoby osiągania tych zewnętrznie zdefiniowanych celów są trudne i kosztowne. Na przykład, koncern General Motors wymaga od swych dostawców zakupu i kompleksowego wdrożenia nowoczesnego systemu CAD do komputerowego wspomaganie konstrukcji (typowo firmy Unigrafics.) System ten może kosztować nawet kilkanaście milionów dolarów (w zależności od opcji) i wymaga przeszkolenia personelu celem pełnego wykorzystania możliwości oferowanych przez system CAD. Polityka narzucania przez koncerny samochodowe dostawcom jednolitych celów jakościowych i metod ich osiągania dotyczy praktycznie ponad 75 procent elementów sekcji 4 normy ISO 9001. Jest oczywiste, że powoduje to znaczne podwyższenie stopnia trudności zadań i pociąga za sobą poważne koszty.

Ponadto zwracamy również uwagę czytelnika na fakt, że certyfikat ISO 9000 uzyskuje się zasadniczo dla określonych procesów wewnątrz organizacji. Na przykład, linia produkująca rury specjalistyczne dla przemysłu energetycznego (reaktory jądrowe) musi spełnić ostre wymagania jakościowe określone przez odbiorcę, odpowiednie instancje rządowe oraz posiadać certyfikat ISO 9001. Natomiast inne linie zainstalowane w tym samym budynku produkujące podobny asortyment (rury) dla innych odbiorców (budownictwo mieszkaniowe) wymogów tych spełniać nie muszą. Zróznicowanie to nie dotyczy dostawców dla przemysłu samochodowego w USA, którzy muszą kompleksowo wypełnić wymagania QS 9000 na wszystkich stanowiskach pracy.

Literatura

1. Bramorski T., Normy ISO 9000 Jako Droga do Wdrożenia Systemu TQM, Problemy Jakości, 1996.
2. Corrigan J.P., Is ISO 9000 the Path to TQM?, Quality Progress, Vol. 27, No. 5, 1994, pp.33-36.
3. Łuczak J., Rewizje Norm ISO Serii 9000, Problemy Jakości, No 1, 1995, pp. 19-23.
4. Łuczak J., Ważne Papiery, Businessman Magazine, No 1, 1995, pp. 68-72.
5. Quality The Way of Life in The Motor City, Quality, march 1995, pp. 22-28
6. British Migration to QS 9000, ISO 9000 News, September/October 1996, pp. 31-32

Tom BRAMORSKI zajmuje się problematyką zarządzania jakością na University of Wisconsin, USA i consultingiem w tej dziedzinie.

Jacek ŁUCZAK jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, ma kwalifikacje audytora BSI, PCBC; jest konsultantem w zakresie zarządzania jakością.