



Relacja klient – dostawca według VDA

Jeżeli mówimy dzisiaj o zarządzaniu jakością, to automatycznie większość z nas myśli o ISO 9000. Ta norma jest w końcu najbardziej popularna na świecie w odniesieniu do wdrożenia systemu zarządzania jakością w organizacji.

Normy VDA i ISO 9000

W latach dziewięćdziesiątych zeszłego wieku normy VDA próbowały doprowadzić do innego spojrzenia na lekko „siewające” podejście ISO 9000 do niektórych zagadnień zarządzania jakością.

Poważne różnice w spojrzeniu na zarządzanie jakością są widoczne już w podstawowym podejściu etycznym. Stara dama ISO stawia na audyt kontrolny spełniania wymagań normy, a co za tym idzie na kontrolę, VDA natomiast zaleca w swoich normach ocenę potencjału jako miernika tego, co już zostało osiągnięte. Zaufanie powiązane z takim podejściem odgrywa decydującą rolę i zakłada, że organizacja w pewnym stopniu „dojrzała” do niego. Czy z tego powodu możemy mówić o tym, że ISO i VDA sobie zaprzeczają? W naszych oczach można doskonale powiązać ze sobą oba modele, co chcielibyśmy pokazać na poniższym przykładzie relacji klienta z dostawcą.

Od dostawcy do partnera

Klasyczne określenie „dostawca” jest głęboko zakorzenione w ISO. Wielu z nas nie pamięta już, że odejście od kontroli wejściowej było powiązane z kontrolą wyjściową dostawców, co z kolei było pierwszym bodźcem do wprowadzenia, jakże dzisiaj popularnego narzędzia, systemu zarządzania jakością. Chodziło w końcu o redukcję kosztów. Wymagania ISO 9001, w związku z zarządzaniem łańcuchem dostaw, możemy traktować jako podstawę współpracy pomiędzy klientem a dostawcą. To one mają zapewnić, że dostawca produktów lub usług dostarczy je w wymaganej jakości. Jednak przy określeniu „wymaganej jakości” napotykamy na wiele problemów.

Przez coraz większe ograniczenie producenta końcowego (OEM) odnośnie swojego produktu dostawcy rozbudowywali swoje specjalizacje, to coraz silniej prowadziło do przeniesienia kompetencji produkcyjnych z klienta na dostawcę. Ten trend powoduje, że klient często, szczególnie w przypadku innej organizacji, nie jest w stanie sprecyzować „wymaganej jakości” i w rzeczywistości zdany jest na doradztwo ze strony swojego dostawcy. I w ten oto sposób możemy mówić o dostawcy systemowym, który posiada samodzielnie, odpowiednie kompetencje do stworzenia kom-

pletnego produktu lub usługi. ISO takiego rozwoju sytuacji nie bierze pod uwagę, a nawet zakłada, że wymagania klienta zawsze zostaną przez niego zdefiniowane, co automatycznie prowadzi do powstania jego zadowolenia w przypadku ich spełnienia przez dostawcę. Jeżeli klientem jest konsument końcowy, to założenie to zupełnie się nie zgadza. W końcu nie mielibyśmy systemów nawigacyjnych, jeżeli dział marketingu producentów samochodowych nie pobudziłyby w nas potrzeby ich posiadania. A jednak są one widoczne w prawie każdym samochodzie.

Jeżeli mówimy, w przypadku klienta, o innym przedsiębiorstwie (B2B), a nie o konsumentem końcowym (B2C), można założyć, że to podejście może się sprawdzić, choć na pierwszy rzut oka wygląda na rozwiązanie troszkę „zakurzone”, szczególnie w przypadku dostawców systemowych.

Normy VDA, w samym podejściu, widzą w dostawcy partnera. Czy mówimy tu tylko o innej nomenklaturze, czy kryje się za tym coś więcej? Przyjrzymy się jeszcze raz rozwojowi dostawców systemowych. Po pierwsze zauważamy silną zależność, która sama w sobie nie jest niebezpieczna, a w przypadku dwóch partnerów może nawet oznaczać siłę. Obustronna zależność prowadzi do wspólnego dążenia do wspólnych interesów. Jednym z przykładów takiego partnerstwa jest zjednoczony rynek europejski.

Co oznacza jednak bycie partnerem w przypadku współpracy biznesowej?

Partner dostarczający jest dla swojego klienta jednocześnie doradcą. Jego zadaniem jest rozpoznanie zapotrzebowania klienta oraz zwrócenie mu uwagi na możliwe zagrożenia, zrozumienie jego interesów i strategii oraz zaproponowanie rozwiązań dla problemów, a także wyzwania, którym klient musi stawić czoła.

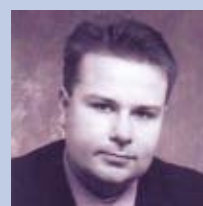
Oczywiście bardzo ważne dla partnerstwa między organizacjami są aspekty ekonomiczne. Partner dostarczający musi osiągać zyski, jego odbiorca natomiast nie zgodzi się na zbyt wygórowane ceny. Tu bardzo ważne jest zaufanie, które, szczególnie w przypadku rozwoju nowych produktów, gra po stronie klienta decydującą rolę.

AUTORZY



Thomas Junggeburth

Odpowiedzialny za
biznesy zagraniczne
VDA-QMC
oraz za nadzór
systemowy w BMW-Weit.
Wieloletni audytor w BMW
oraz bezpośrednio w VDA.
Członek komisji szkoleniowej IATF



Jakob Kania

Członek zarządu
Team Prevent Poland

Wyobraźmy sobie, że jesteśmy producentem samochodów. Ponieważ nie możemy samodzielnie wyprodukować całego pojazdu, jesteśmy zdani na partnerów. Niektórzy z nich będą dostarczać komponenty masowe, takie jak śruby lub sprężyny. W tym przypadku nasza strategia w rozmowach z dostawcą będzie ograniczać się do osiągnięcia jak najlepszej ceny za odpowiednią jakość. Klasyczny stosunek klienta do dostawcy opisany w ISO 9001.

Do produkcji samochodów potrzebujemy jednak znacznie więcej komponentów lub agregatów, jak np. hamulców lub skrzyni biegów. Mówimy o kompleksowych produktach, któ-