

Magdalena Dąbrowska – Mitek
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Ocena dostawców i logistyczna obsługa klientów w Volvo Polska Sp. z o.o.¹ (cz. 2)

Klientom posiadającym minimum 5 autobusów Volvo, firma udziela tzw. autoryzacji wewnętrznej, która obejmuje:

- przekazanie w ramach kontraktu pakietu niezbędnych narzędzi do napraw autobusów Volvo
- przeszkolenie pracowników zaplecza technicznego klienta
- wykonanie prac adaptacyjnych części warsztatu
- przekazanie oprogramowania oraz przeszkolenie wskazanych pracowników w zakresie współpracy z centralą obsługi posprzedażnej
- przekazanie odnośnej literatury serwisowej.

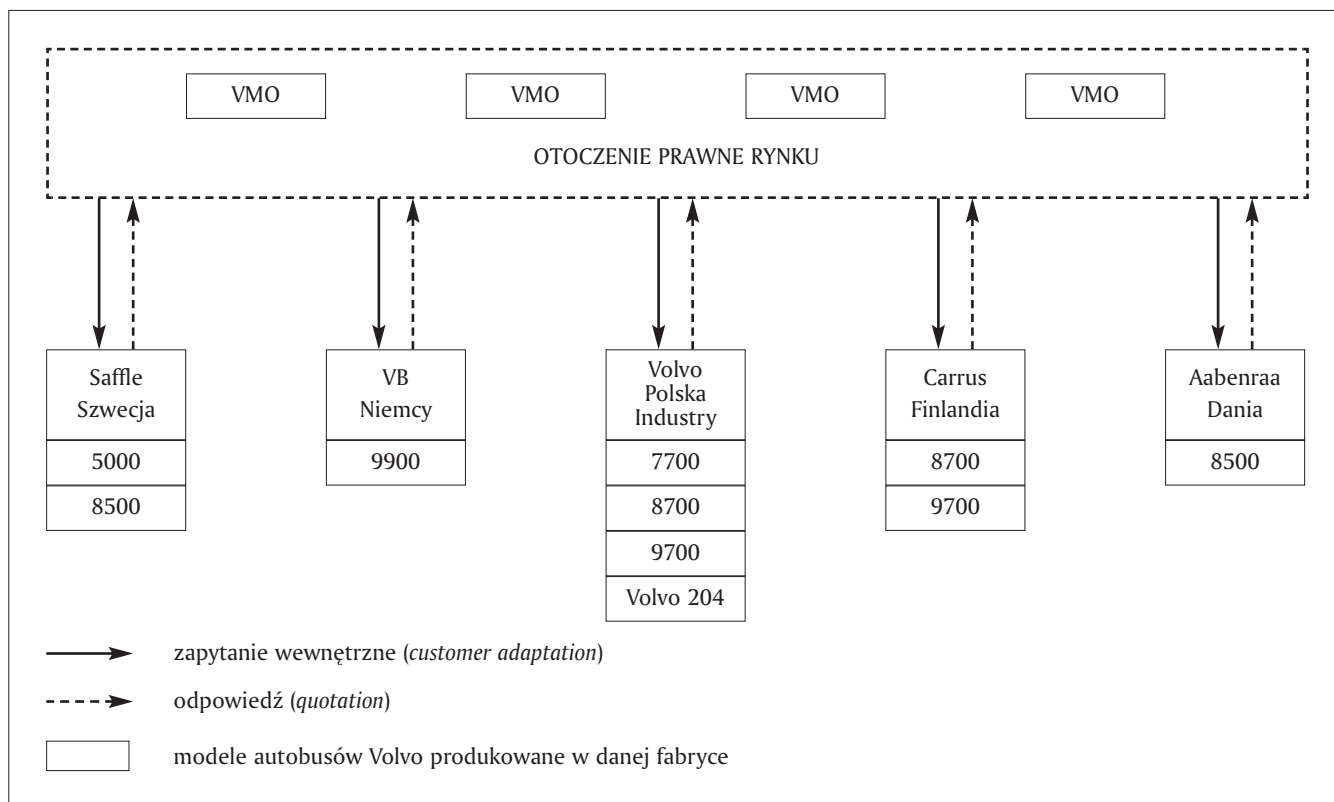
W 1997 r. Volvo Truck Poland został przyznany przez Bureau Veritas Quality International, Certyfikat Systemu Jakości zgodny z wymaganiami Normy ISO 9002:1994. W 1999 r. Volvo Poland

otrzymało Certyfikat ISO 9002. W lipcu 2002 r. Volvo Polska Sp. z o.o., Centrum Przemysłowe otrzymało Certyfikat Jakości zgodny z wymogami Normy ISO 9001:2000 w zakresie projektowania i produkcji autobusów oraz montażu podwozi autobusowych. Jednostką certyfikującą był Lloyd's Register Quality Assurance.

Filozofia firmy opiera się na trzech nadrzędnych wartościach: jakości, bezpieczeństwie i ochronie środowiska. W maju 2000 r. Volvo Polska Sp. z o.o., Centrum Przemysłowe otrzymało certyfikat Systemu Zarządzania Środowiskowego zgodny z normą ISO 14001:1996 w zakresie produkcji autobusów, pojazdów ciężarowych i montażu podwozi autobusowych. Jednostką certyfikującą był Lloyd's Register Quality Assurance.

Współpraca z dostawcami

Volvo Polska Sp. z o.o. dokonuje zakupów korzystając z Centralnego Systemu Zakupów (*Global Purchasing System GPS*). W systemie tym zamieszczone są wszystkie materiały, które zakupuje Volvo do produkcji swoich wyrobów. W celu zapewnienia jak najlepszej jakości oferowanych produktów Grupa Volvo wprowadziła system służący ocenie istniejących dostawców, a także ocenie potencjalnych dostawców. System ten nosi nazwę SEM (*Supplier Evaluation Model for Volvo*). Zadaniem systemu jest identyfikacja słabych i mocnych stron dostawcy. Oceny dokonują pracownicy firmy Volvo tworząc tzw. *Evaluation Team*. W skład zespołu oceniającego wchodzi: pracownik Działu Jakości, pracownik Działu Zakupów, Pracownik Działu Logistyki, pracownik Działu Ob-



Rys. 2. Procedura zapytania wewnętrznego. Źródło: opracowanie własne

usługi Posprzedażnej oraz konstruktor. Proces oceny przebiega trój etapowo:

- etap I to wstępne zapytanie wysłane do dostawcy
- etap II to wstępna ocena dostawcy dokonywana przez pracowników Volvo
- etap III to uzupełnienie oceny poprzez audit dostawcy, na który składają się:
 - krótka prezentacja firmy przez dostawcę
 - ustalenie planu wizyty
 - zadawanie pytań przez pracowników firmy Volvo
 - dokonanie końcowej oceny i prezentacja jej wyników
 - przekazanie dostawcy kopii oceny
 - ewentualne ustalenie planu naprawczego.

Ocena dostawcy jest dokonywana w oparciu o 11 kryteriów i 37 parametrów (tab. 1)

Poszczególnym parametrom zostają przyznane punkty od 0 do 3. W niektórych przypadkach możliwa jest opcja „nie dotyczy”. Maksymalna liczba punktów stanowi wartość 100%. Wynik uzyskany podczas procesu oceny jest przedstawiany jako wynik procentowy, np. 73%. Uzyskany wynik pozwala zakwalifikować dostawcę do jednej z trzech grup (A, B, C). Grupę A stanowią dostawcy, którzy uzyskali wynik na poziomie powyżej 80%, grupa B to dostawcy z wynikiem od 50% do 80%, zaś grupę C stanowią dostawcy, których wynik nie przekroczył 50% bądź otrzymali 0 punktów z chociażby jednego z ośmiu parametrów stopujących.

W przypadku zakwalifikowania do tymczasowego dostawcy do grupy C, zostaje mu przedstawiony program naprawczy. W karcie programu naprawczego zapisuje się:

- aktualną punktację uzyskaną podczas auditu
- zakładaną punktację po zakończeniu programu naprawczego
- termin ukończenia poszczególnych działań naprawczych
- osoby odpowiedzialne za kontrolę działań naprawczych.

Ze strony dostawcy wybierany jest koordynator, który jest odpowiedzialny za zbieranie informacji na temat postępów w pracach naprawczych i za kontakty z przedstawicielem (koordynatorem) firmy Volvo.

Tab.1. Kryteria i parametry stosowane przy ocenie dostawców

| I. PROFIL FIRMY / COMPANY PROFILE | | |
|---|--|--------------------|
| 1.1. | Forma własności / Ownership | Parametr stopujący |
| 1.2. | Ogólne możliwości / Global ability | |
| 1.3. | Zależność / Dependency | |
| II. ZARZĄDZANIE / MANAGEMENT | | |
| 2.1. | Zarządzanie / Management | |
| 2.2. | Satysfakcja klienta / Customer satisfaction | |
| 2.3. | Procedura funkcjonowania TQM / TQM work procedure | |
| 2.4. | Zarządzanie ryzykiem / Risk management | Parametr stopujący |
| III. ŚRODOWISKO / ENVIRONMENT | | |
| 3.1. | System zarządzania środowiskowego / Environment management system | Parametr stopujący |
| 3.2. | Ocena środowiskowa na poziomie firmy / Environment assessment-company level | |
| 3.3. | Ocena środowiskowa na poziomie produktu i usług / Environment assessment-products and services | |
| IV. JAKOŚĆ / QUALITY | | |
| 4.1. | System zarządzania jakością / Quality Management System | Parametr stopujący |
| 4.2. | Planowanie jakości / Quality Planning, Part Quality Assurance | |
| 4.3. | Jakość wykonania dostaw / Quality performance of deliveries | Parametr stopujący |
| 4.4. | Niezawodność / Reliability | |
| 4.5. | Rozwiązywanie problemów / Problem solving | |
| V. LOGISTYKA / LOGISTICS | | |
| 5.1. | System logistyczny / Logistics system | |
| 5.2. | Dokładność dostaw – poziom serwisu / Delivery precision – service level | Parametr stopujący |
| VI. OBSŁUGA POSPRZEDAŻNA / AFTER MARKET | | |
| 6.1. | Dokumentacja / Documentation (after market) | |
| 6.2. | Druki serwisowe / Service literature | |
| 6.3. | Kooperacja i wsparcie / Co-operation and support (after market) | |
| 6.4. | Gwarancja / Warranty | |
| VII. Fachowość / COMPETENCE | | |
| 7.1. | Produkt i technologia przemysłowa / Product and industrial technology | |
| 7.2. | Inżynieria przemysłowa / Industrial engineering | Parametr stopujący |
| 7.3. | Wsparcie klienta i komunikacja z nim/ Customer support and communication | |
| 7.4. | Komunikacja elektroniczna / Electronic communication | |
| VIII. ROZWÓJ PRODUKTU / PRODUCT DEVELOPMENT | | |
| 8.1. | Proces rozwoju produktu – wsparcie projektu / Product development process – Project support | |
| 8.2. | Doświadczenie techniczne / Engineering experience | |
| 8.3. | Inżynierska technologia produktu / Product engineering technology | |
| 8.4. | Prototypy / Prototypes | |
| 8.5. | Badania i rozwój / Research and development | |
| 8.6. | Projektowanie zmian / Design changes | |
| IX. FINANSE / FINANCE | | |
| 9.1. | Ocena finansowa / Financial evaluation | Parametr stopujący |
| 9.2. | Terminy płatności / Payment terms | |
| X. Produktywność / PRODUCTIVITY | | |
| 10.1 | Proces wewnętrznej redukcji kosztów / Process of internal cost reduction | |
| 10.2 | Cele kosztowe / Cost targets | |
| XI. Pozyskiwanie / SOURCING | | |
| 11.1 | Proces pozyskiwania dostawców / Sourcing process | |
| 11.2 | Subkontrahent / Subcontractor performance | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Volvo Polska Sp. z o.o.

W przypadku zakwalifikowania nowego dostawcy do grupy C podejmuje się decyzję o rezygnacji z jego usług.

Lista zatwierdzonych dostawców znajduje się u Szefa Zakupów, który jest odpowiedzialny za jej aktualizowanie i zatwierdzanie.

Obsługa klientów w Volvo Polska Sp. z o.o.

Na terenie Europy, poza Polską, znajduje się jeszcze pięć fabryk Volvo Bus Corporation. Dwie z nich znajdują się w Finlandii, zaś po jednej fabryce w Szwecji, w Danii i w Niemczech. Europa została podzielona na cztery obszary sprzedaży:

- centralny, do którego należą: Polska, Niemcy, Austria, Szwajcaria, Litwa
- zachodni, do którego należą: kraje Beneluksu, Irlandia, Wielka Brytania
- południowy, do którego należą: Francja, Hiszpania, Włochy, Grecja, Portugalia
- nordycki, do którego należą: kraje skandynawskie, Finlandia, Estonia, Łotwa

Zamówienia zostają zbierane przez jednostki sprzedaży (Volvo Market Organization VMO).

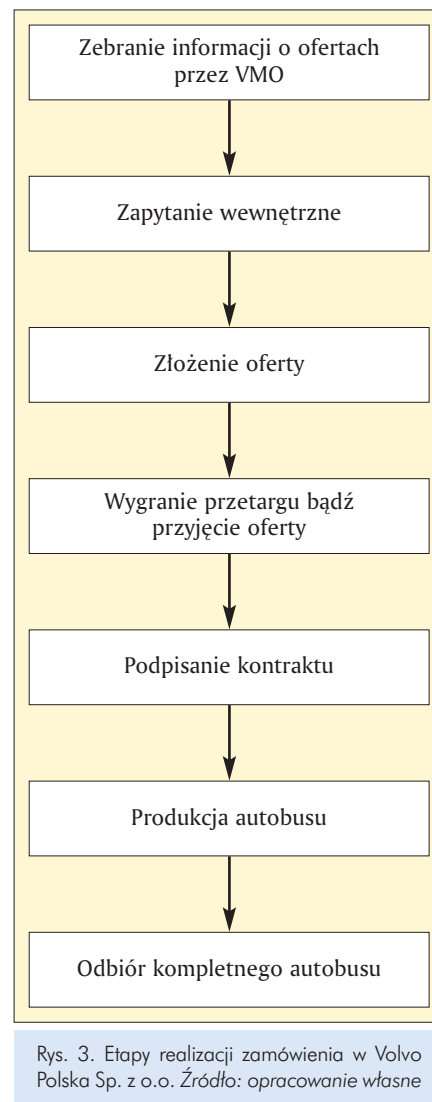
VMO zbiera informacje z rynku, na którym działa, dotyczące ogłaszanych przetargów publicznych, przetargów prywatnych i zamówień z „wolnej ręki”. Następnie przetwarza je zgodnie z wymaganiami prawnymi rynku i przesyła w formie zapytania wewnętrznego (customer adaptation) do jednej z europejskich fabryk Volvo (rys. 2). Zasadnością zapytania wewnętrznego jest potwierdzenie możliwości zrealizowania konkretnego zamówienia pod kątem mocy

produkcyjnych i możliwości technicznych. Odpowiedź (*quotation*) przesyłana z konkretnej fabryki do VMO zawiera informacje przedstawione w formie oferty (koszt, termin realizacji zamówienia, możliwa specyfikacja techniczna – pojemność silnika, rodzaj skrzyni biegów, funkcje drzwi itp.). Z chwilą otrzymania potwierdzenia o możliwości zrealizowania konkretnego zamówienia, VMO składa potencjalnemu klientowi ofertę. W przypadku wygrania przetargu bądź przyjęcia oferty składanej na podstawie zamówienia z „wolnej ręki”, zostaje podpisany kontrakt. Następnie ustalona specyfikacja trafia na produkcję. Odbiór kompletnego autobusu potwierdza klient. Warunki kontraktu określają sposób odbioru produktu gotowego (rys. 3).

Volvo dokonuje zakupów elementów służących do produkcji kompletnych autobusów, korzystając z ofert wielu dostawców. W ten sposób zapewnia sobie ciągłość i niezawodność dostaw. Ponadto istnienie konkurencji między dostawcami pozwala na podniesienie wobec nich wymagań.

Dostawcy wyrobów służących do produkcji autobusów Volvo mają wpływ na ocenę końcową użytkownika pojazdu przez klienta. Dlatego Volvo kładzie bardzo duży nacisk na jakość elementów przekazywanych przez dostawców. W celu utrzymania wysokiego poziomu jakości dokonywana jest ocena dostawców.

W warunkach rynku pojawia się potrzeba spełniania coraz bardziej wygórowanych oczekiwań odbiorców dotyczących poziomu obsługi dostaw. Aby spełnienie oczekiwań odbiorców związanych z czasem i niezawodnością dostawy nie spowodowało wzrostu kosztów



tów ponad przyrost zysków, będących wynikiem zwiększonej sprzedaży, konieczne jest sformułowanie efektywnej strategii obsługi klienta.² Zagadnienie obsługi klienta ma wiele wymiarów i jest bardzo złożone. Firma musi w pełni kontrolować jej liczne elementy poprzez efektywne zarządzanie logistyczne. Wysoki poziom logistycznej obsługi klienta może się stać strategicznym sposobem wyróżnienia firmy wśród konkurentów.³

² J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999, str. 24

³ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, str. 156