

MAKING MODERN LIVING POSSIBLE



Danfoss Compressors

Partnerstvo s kupcem

Osebna izkaznica podjetja

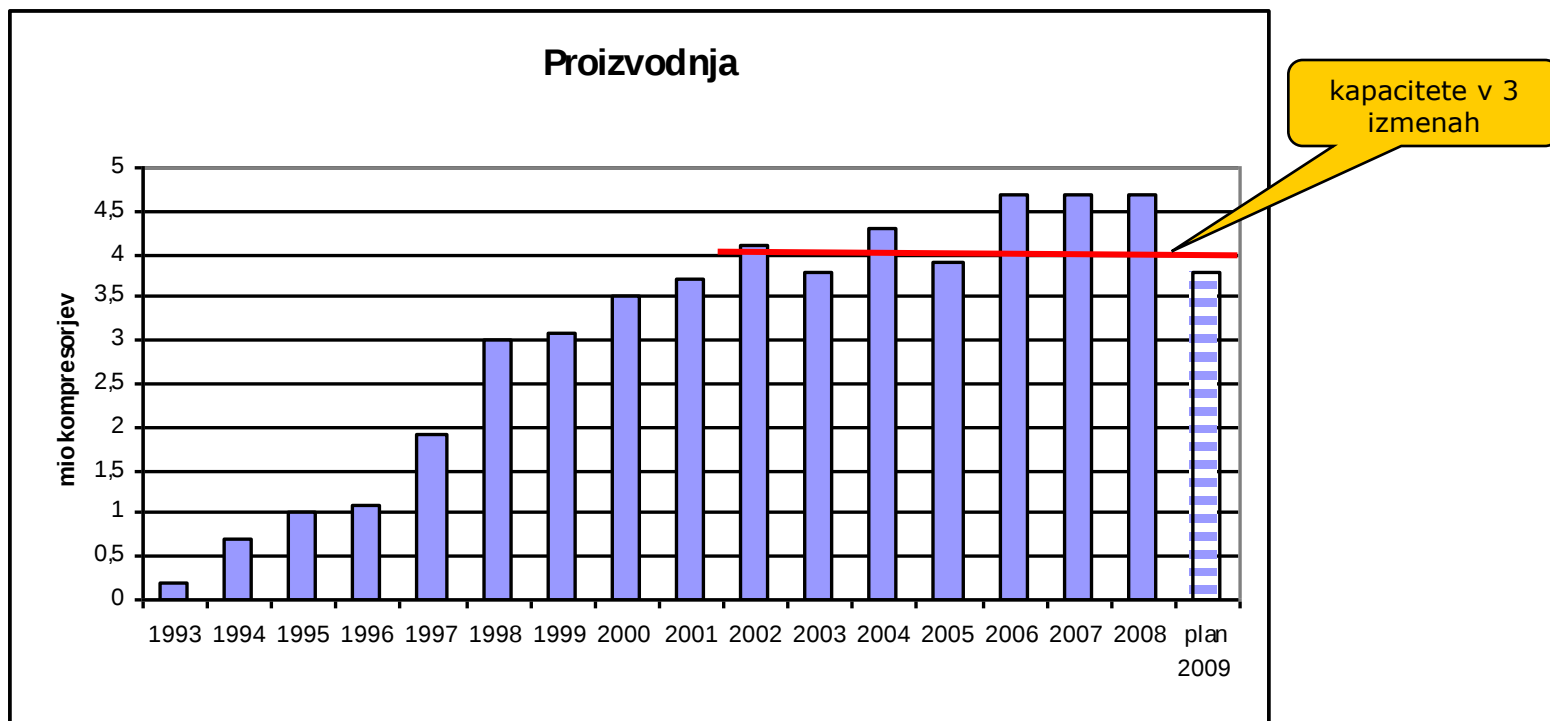
■ razvojne faze

- 1980: zagon tovarne v okviru Gorenja (licenca Danfoss)
- 1992: Danfoss tovarno prevzame v celoti, kapaciteta 1 mio kompresorjev letno
- 1997: nova proizvodna hala, kapacitete povečane na 2 mio
- 1998 – 2002: stalno povečevanje kapacitet do 4 mio / leto

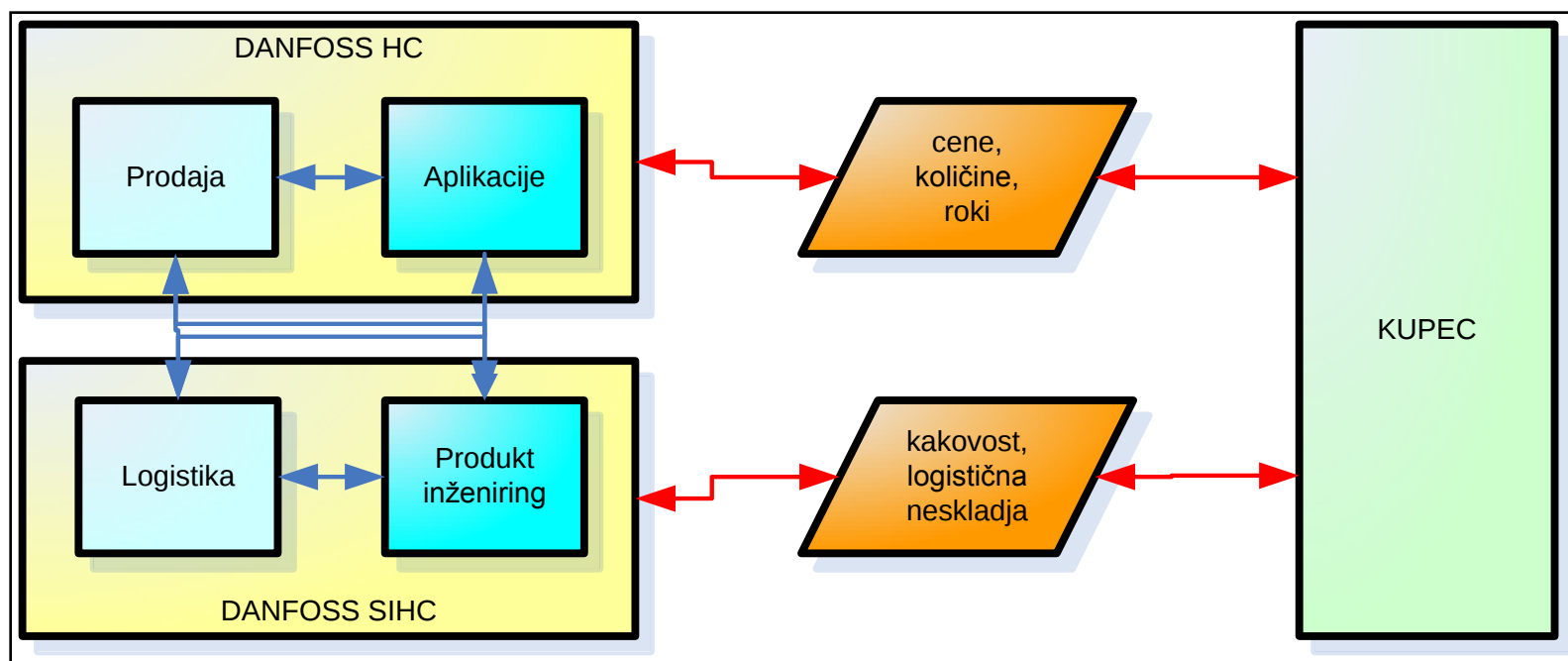
■ sedanje stanje

- 1100 zaposlenih
- 4 - 5 % svetovnega trga
- vsi poslovni procesi razen prodaje in razvoja
- pomembnejši kupci: Bosch-Siemens, Liebherr, Indesit, Gorenje, ...
- celotni prihodek 150 mio € letno

Rast proizvodnje in prodaje

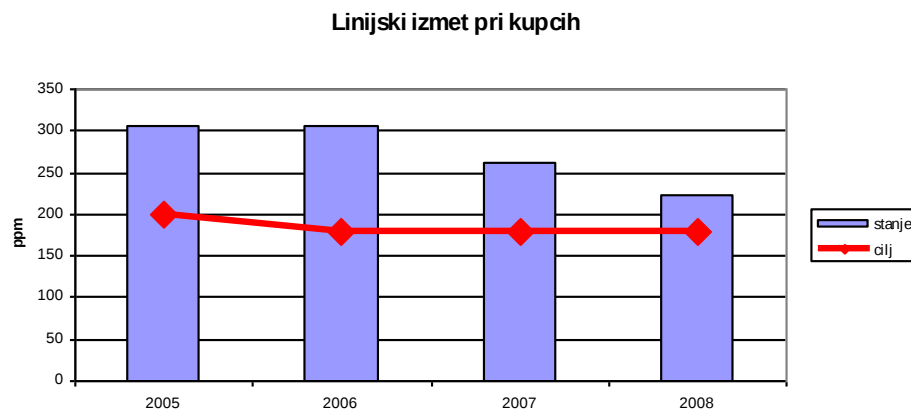


Organizacijske povezave s kupci



Obdobje konjunktуре (2002 – 2008)

- trg "lačen" naših izdelkov
- 4-izmensko delo (polna izkoriščenost kapacitet)
- novi "nezreli" izdelki
- projekti racionalizacij s poudarkom na zniževanje stroškov in dvigu učinkovitosti proizvodnih procesov
- negativni vplivi na kakovost



“Kriza”

- prvi znaki krize konec leta 2007 (pritiski na cene, napoved zmanjšanja naročil, konkurenca vse hujša)
- Zahteve kupcev po višji kakovosti jasno izražene
- Organizacijske spremembe v Danfossovi kompresorski diviziji:
 - novo vodstvo
 - prenos določenih pristojnosti iz matične firme na raven tovarne (poudarek na kakovosti)
 - pospešitev projektov v smislu tehničnih in organizacijskih izboljšav
 - cilj: dvigniti kakovost in utrditi zaupanje kupcev
 - okrepitev sodelovanja s ključnimi kupci

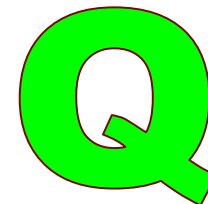
Naša najpomembnejša naloga:

Nadgraditi kakovost in utrditi zaupanje pri kupcih



Kako smo začeli delati na dvigu kakovosti

(Back to "safe" ground - 4 key elements)



- Revizija vseh sprememb na izdelku in procesih ki so bile vpeljane zadnji dve leti – identificirati potencialne nove kakovostne probleme na trgu
- Pristopiti k reševanju tekočih napak – sistematično
- Vpeljati dodatne- **nujne** aktivnosti, ki bodo preprečile obstoječe in nove napake
- Vpeljava dodatnih **preventivnih** aktivnosti v organizacijo in sistem zagotavljanja kakovosti

Nekaj aktivnosti za dvig kakovosti v podjetju:

- sestanki z vsemi nivoji zaposlenih v podjetju (vzpostavitev občutka za nujnost sprememb in pomembnost zaposlenih)
- povečanje resursov: direktor kakovosti, dodatni produktni inženir in inženir kakovosti
- dnevni sestanki kakovosti po oddelkih –Q24 (pregled kazalcev kakovosti preteklega dne)
- Six Sigma projekti na TOP5 napakah (interno /trg)
- revizija CTQ-jev za vse ključne procese in projektni pristop reševanja odstopanj
- FMEA za vse spremembe procesa ali izdelka
- 100% avtomatske kontrole procesov
- vodstveni auditi kakovosti
- vizualizacija kazalcev kakovosti v proizvodnji, Q je del DPP pristopa (Danfoss productivity program)

Kakovost dobi najvišjo prioriteto v podjetju!

Pristop v odnosih do kupcev:

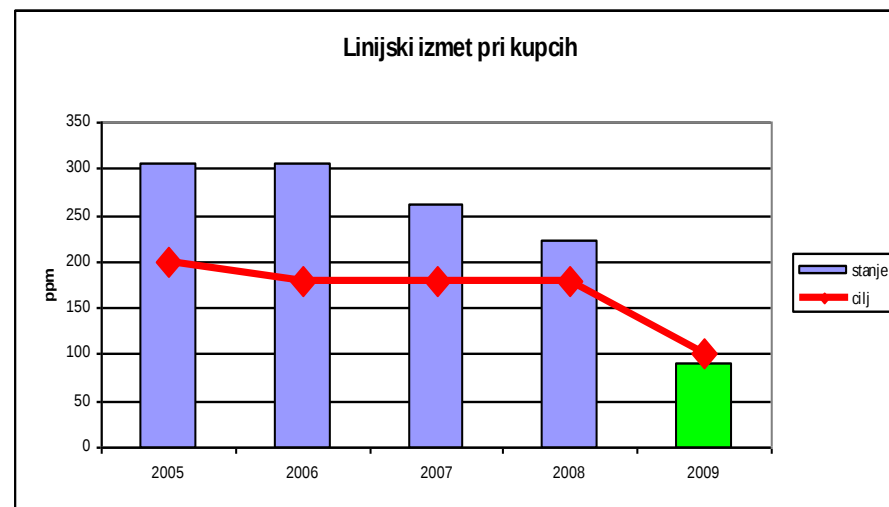
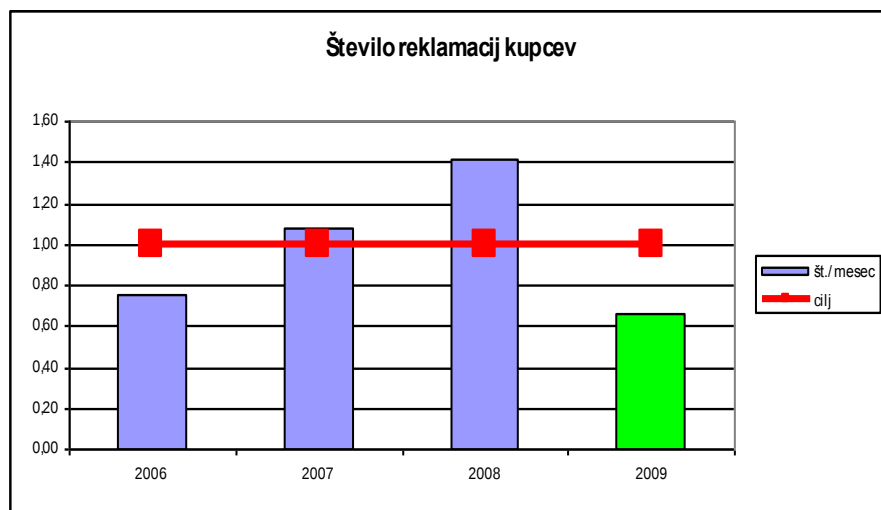


- vzpostavili smo direkten in osebni način komuniciranja z večino naših kupcev
- kontakti s kupci so pogostejši (najmanj vsako četrtoletje –tudi če ni problemov, izmenjava informacij, svetovanje) – **kupec ne sme biti presenečen ali v negotovosti zaradi našega izdelka**
- reklamacije rešujemo hitreje in učinkoviteje (8D pristop)
- lažje ukrepamo preventivno (takojšnja informacija iz trga)
- z medsebojnimi izmenjavami dobrih praks smo učinkovitejši pri izboljšavah na izdelku in v procesih (skupaj iščemo tisto kar kupec rabi in je pripravljen plačati)

Z navedenimi pristopi bolje razumemo pričakovanja kupcev in se na njih učinkoviteje odzovemo.

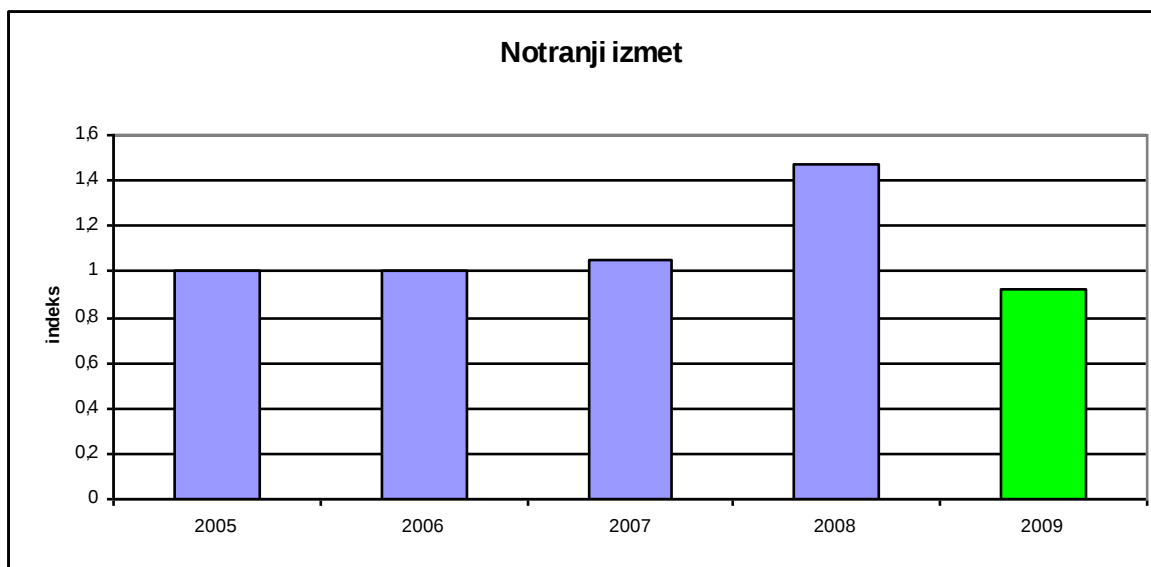
Rezultati

- uspeli smo razpoloviti število reklamacij
- Linijski izmet v letu 2009 znaša 83 ppm (naslednji cilj: 50ppm)



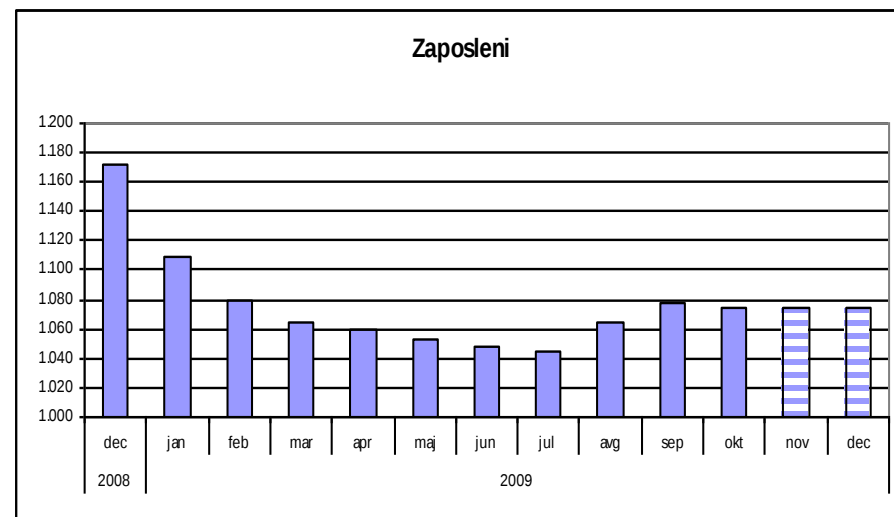
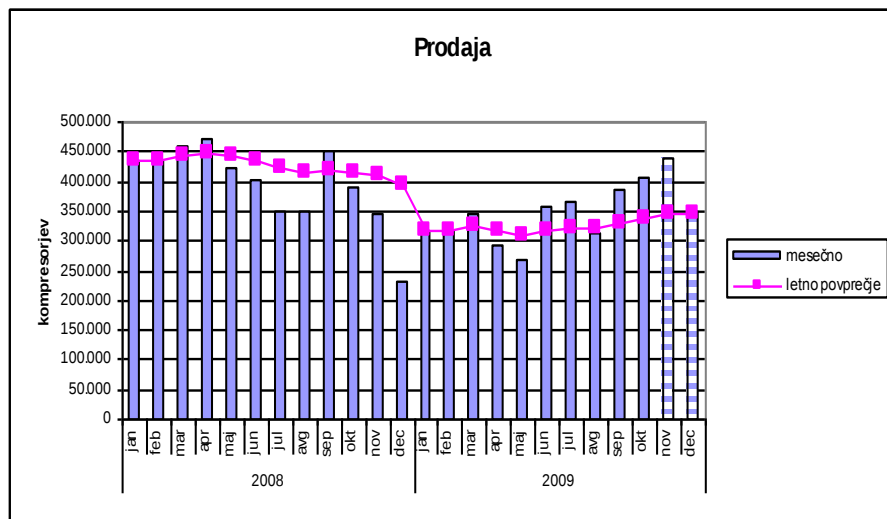
Rezultati

- stroški internega izmeta zaradi slabe kakovosti so nižji za 30% glede na leto na 2008



Rezultati

- OEE (Skupna učinkovitost opreme) se je dvignila za 8%
- beležimo porast prodaje v zadnjem kvartalu
- nižje zaloge
- zadovoljstvo zaposlenih je večje (ni potrebe po 4 izmenskem delu)



Zaključek

- nismo še naredili vsega (na primer reklamiranje “dobrih” kompresorjev)
- nadaljevati v načrtani smeri
- kriza je prinesla tudi nekaj dobrega

Želja po zmagi!



"Kako lahko tekoča voda prekrije kamen?
Tako, da je pripravljena in željna
spremeniti agregatno stanje (led).

Enako velja za podjetje. Če se želi
spreminjati in izboljševati, mora
demonstrirati željo po spremembi in
zmagi.

*Fredrik Olausson,
Sweden Architecture Chalmers
University of Technology, Sweden*

