

— RAMONA HÖNL

Jak společnost TRUMPF uplatňuje kvalitu

Na stanovišti Ditzingen se ukazuje, jak společnost TRUMPF uplatňuje kvalitu: ne jako kontrolní seznam, nýbrž jako základ, na kterém společnost TRUMPF vytváří své celé podnikatelské působení. Při procházení oblastí vývoje, výroby, testovacího pole a zákaznické služby vysvětluje Johannes Böttcher, šéf kvality v oblasti obráběcích strojů u společnosti TRUMPF, jak tato filosofie působí při každodenní činnosti. Cílem je včasné zjištění – aby se zabránilo klidovým stavům, byly dodržovány stabilní termíny dodání a zákazníkům na celém světě byla poskytována jistota plánování.

Jeden díl z výrobního závodu TRUMPF leží na stole ve vývojové hale firmy se špičkovou technologií. Je na něm červená cedulka s nápisem „Zablokováno“. Jeden rozmiar nesouhlasí. Jen jeden milimetr. Ale dost na to, aby při montáži stroje zapříčinil problémy. „Díl neprošel kontrolou kvality“, říká Danijel Novak, kontrolor kvality u společnosti TRUMPF. Vedle něj stojí Thomas Kieferle, zodpovědný za kvalitu v Ditzingenu a Hettingenu. 15 identických dílů z jedné šarže leží vedle sebe na jedné paletě. Také je Novak nejdříve vzal z provozu. Nyní začíná diskuse: Může je TRUMPF ještě používat? Nebo je nutné je zahodit? Aby se to zjistilo, Novak provede ještě další testy.

Johannes Böttcher je Head of Quality Machine Tools u TRUMPF. Ještě důležitější než vadné díly je pro něj, co se děje s procesem, který za tím stojí. „Naší záležitostí je neustále zjišťovat problémy postupně a tak zasáhnout tak rychle jak je možné, když něco neprobíhá optimálně.“ V tento den prochází stanoviště Ditzingen. Od příjmu zboží přes výrobu a testovací pole až do servisního oddělení. Všude tam, kde odborníci rozhodují o kvalitě, daleko dříve než stroj stojí u zákazníka. „Kvalita u nás není kontrolním krokem na konci“, zdrazňuje Böttcher. „Probíhá skrz celý hodnotový řetězec.“ Požadavek za tím je jasný: čím dříve TRUMPF rozpozná odchylky, tím nižší jsou výdaje, náklady – a rizika pro provoz zákazníka.



Detailní kontrola: V Ditzingenu mají pracovníci každý díl a dokumentují každou odchylku. Již nejmenší odchylky vyvolají



Komunikace: Johannes Böttcher (vlevo) hovoří s kontrolorem kvality Danijelem Novakem o otázkách kvality přímo u dílu. K



analýzu, dříve než díl jde do montáže.

rozhodnutím dochází tam, kde jsou účinná – uprostřed ve výrobě.



Kultura kvality: Marielouise Schäferling zajišťuje kvalitu v rámci celé firmy. Standardy platí nejenom ve výrobě, nýbrž v rámci celého hodnotového řetězce.

Proč brzy rozhoduje kvalita

Pro Marielouise Schäferling, Head of Corporate Quality Management u TRUMPF, situace jako tato nejsou žádným okrajovým fenoménem, nýbrž součástí koncepce. „Kvalita není nic, co se zkontroluje na konci“, říká. „Musí být v systému začleněna tak, aby odchylky byly brzy viditelné – a zodpovědnost byla jasná.“ Začíná to již v příjmu zboží. Sem přicházejí díly od dodavatelů a mezinárodních závodů TRUMPF a experti rozhodují o tom, co vůbec smí do výroby. Pracovníci kontrolují díly úplně nebo namátkově. Měří, hodnotí, zablokovávají. „Všechno, co zde opustí závod, musí vykazovat nejvyšší stanovenou kvalitu“, říká Böttcher. „Díly, které neodpovídají našim požadavkům, neexpedujeme.“ Kvalita u TRUMPF není reaktivní, nýbrž preventivní. Firma se špičkovou technologií brzy kvalifikuje dodavatele, odsouhlasuje procesy, definuje standardy. „My hodně komunikujeme“, říká Böttcher, „při přípravě dodatečně. Cíl: málo zmetkovitosti, méně dokončovacích prací, stabilní termíny dodání. Pro zákazníka to znamená: Méně neplánovaných zpoždění a nejvyšší kvalitu v rámci celého dodacího řetězce.“

Dále do výroby: Stroje bzučí, díly putují skrz zařízení. Kvalitativní práce u TRUMPF je organizována podél skupin výrobků. Operativně spolupracují stále týmy ze čtyř oblastí z kvality, vývoje, výroby a servisu. U pracovníka zodpovědného za kvalitu, krátce QSV, jsou při tom shromažďovány všechny podklady v každodenním chodu výroby. Příklad Novaka a Kieferleho patří ke každodennímu chodu. Žádná eskalovaná událost. Ale poučná. „Zajištění jakosti se zde podařilo“, říká Kieferle později, „ale jen středně dobře.“ Chyba byla objevena – každopádně příliš pozdě. „Naším požadavkem je, aby pracovník chybu rozpoznal okamžitě“, říká Kieferle. Protože každý příliš pozdě rozpoznáný, vadný díl zvyšuje výdaje – a může se později projevit přímo na předních dobách a termínech u zákazníka. Že kvalita u TRUMPF neprobíhá mimochodem, nýbrž je systematicky organizovaná, vidí Marielouise Schäferling jako otázku vedení. „Standardy pomáhají pouze tehdy, když je za ně někdo zodpovědný“, říká.



Náskok vzniká, když zabráníme chybám dříve než dojde k poškození.

Marielouise Schäferling, Head of Corporate Quality Management, TRUMPF

Když software zabrání klidovému stavu

V oblasti zkoušek to probíhá klidněji. Protagonisty zde nejsou stroje, nýbrž obrazovky, software, simulace. Zde pracuje Stefan Sailer, R&D manager pro testing a Second-Level-Support v Technickém servisu. „Zkoušíme, chování strojů digitálně napodobovat“, vysvětluje Sailer. Cílem je, testovat software, dříve než blokuje reálné stroje. „Můžeme simulovat daleko více scénářů než na skutečném stroji – a nezaplnit žádný klidový stav.“ Ještě není všechno vyobrazeno. Toky materiálu chybí, některé efekty lze testovat pouze fyzicky. Avšak základ je jasný: Jde o to, eliminovat rizika dříve než se z nich stanou drahé záležitosti. Pro Schäferlinga je přesně zde rozhodující páka. „Náskok vzniká, když zabráníme chybám dříve než dojde k poškození“, říká. „Čím dříve se použijeme, tím menší jsou škody – pro nás a pro zákazníka.“ Připravit přesná data, program načíst na stroj, nainstalovat laserem a posoudit výsledek. A potom opět od začátku. To zvyšuje opotřebení materiálu, znamená výdaje za dobu výroby a ne vždy je k dispozici odborný personál. Pro tyto případy odborníci společnosti TRUMPF vyvinuli Cutting Assistant.

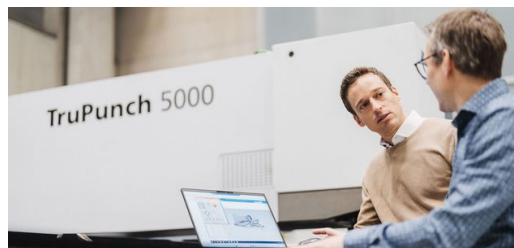


— Zákaznický servis jako systém včasného varování

Technický servis uzavírá okruh kvality u TRUMPF. Nikde není zprávná vazba trhu přímější, surovější. Kvalita se zde projevuje nepřekrásle – totiž tehdy, když u zákazníka stávkuje stroj nebo když se objeví zdánlivě nepatrný servisní případ. Jenom v Německu se za rok vyskytuje 14.000 případů, tedy 300 za týden. Spektrum sahá od kompletního klidového stavu stroje až po otázku ohledně náhradního dílu za 2,30 euro. Více než 80 procent případů řeší tým na dálku (remote) nebo telefonicky. Jako zvláštní úkonné se při tom osvědčily takzvané Technické návody: To jsou příručky, které zákazníkovi srozumitelně vysvětlují vyzkoušená řešení pro známé kódy chyb. Způsob, jakým postupuje zákaznický servis u společnosti TRUMPF, stanovuje mřížka v oboru. „Nejsme callcenter“, zdrazňuje Bernard Kohl. „U nás jsou skuteční odborníci.“ On a jeho kolegové Alexander Mai, Tobias Böschek a Michael Dubberke každý den hovoří se zákazníky, analyzují Logdata a popisy chyb, koordinují zásahy.



Zajištění jakosti: Thomas Kieferle, pracovník pověřený kontrolou kvality pro výrobu v Ditzingenu a Hettingenu u TRUMPF, kontroluje procesy, zasahuje při odchylkách a stará se o to, aby standardy byly konsekvntně uplatňovány při každodenní činnosti.



Simulace: V oblasti zkoušek kontroluje Stefan Sailer verze softwaru nejříve na digitálním modelu. Tak lze zajistit funkce a rozpoznat rizika, dříve než se projeví v reálných strojích v terénu.



Týmová práce: Technický servis a pracovník zodpovědný za kvalitu v přímém dialogu. Zprávná vazba z terénu je strukturovaně uplatňována ve vývoji a plánování.

„Podle toho, o jakou chybu se jedná, pošleme cíleně do terénu servisního technika, který se již vyzná v této problematice. Tak zajistíme, že stroj brzy opět funguje a zákazník zpracovává své zakázky. Když něco hoří, jsme opravdu dobří“, říká Böschek. Technický servis je tím o něco blíže systému včasného varování pro TRUMPF. Co se zde pracovníci naučí, je jako zprávná vazba uplatňováno v oblasti vývoje, testovacího pole a plánování kvality. Přesně v tom tkví náskok: Problémy nejenom řešit, nýbrž jim systematicky zabrávat. Pro zákazníka to znamená: Poruchy budou nejenom rychleji odstraněny, nýbrž v nejlepším případě vůbec nebudou zaznamenány.

Pro Marielouise Schäferling je kvalita daleko více než předpis. Tvoří základ, na kterém TRUMPF všechno vytváří – od nejjednoduššího stroje až po High-End-System. „Kvalita není nic jen tak na okraji“, říká. „Je základem všeho.“ Podle toho stanovuje globální management kvality standardy a kontinuálně dále je rozvíjí: ne abstraktně, nýbrž blízko u obchodních oblastí, na trhu a u zákazníka. „Kvalita je utvářena zprávnou vazbou“, zdrazňuje Schäferling. „A vedením.“ Společnost TRUMPF se jasně zaměřuje na kvalitu. To firmě vytváří náskok – nejenom v oblasti vlastní konkurenceschopnosti, nýbrž také úspěchem a spokojeností zákazníků.





RAMONA HÖNL

MLUVÍČKA PRO OBRÁBĚČÍ STROJE

