

Transformácia výrobného podniku na európsku úroveň za 12 mesiacov

Spoločnosť Matador Industries v úzkej spolupráci s PwC zvýšila prevádzkovú efektívnosť a priepustnosť výroby, čím sa naštartoval proces kontinuálneho zlepšovania



Operational Excellence | Poradenstvo

Prípadová štúdia - Zvyšovanie efektívnosti vo výrobnom podniku

Klient: Matador Industries

Odvetvie: výrobný sektor

Počet zamestnancov: 550

Rok realizácie: 2014/2015

Výzvy Matadoru Industries

Kľúčové výzvy, s ktorými sa Matador Industries stretával a potreboval s nimi pomôcť:

- neustály tlak na ceny v automobilovom priemysle,
- nevyužitie rezervy v efektívnosti výrobných a nevýrobných procesov,
- nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce.

PwC prístup

Matador Industries a PwC pristúpili k riešeniu, kedy sme:

- vykonali detailnú analýzu všetkých kritických oblastí s potenciálom na zlepšenie resp. úsporu,
- zapojili zamestnancov Matadoru Industries do všetkých fáz projektu - od procesu tvorby až po implementáciu zlepšení,
- otvorene pomenovali problémy a hľadali ich riešenia,
- upravili a nastavili KPIs, aby sme udržali zlepšenú výkonnosť firmy.

Výsledok

Výsledkom uvedeného projektu s trvaním takmer jeden rok je nastavený nový operačný model, ktorý sa opiera o:

- zlepšenie plánovania výroby,
- zvýšenie priepustnosti výroby o 20-30% a zlepšenie využitia kľúčových zariadení,
- zavedenie nových manažérskych nástrojov a procedúr,
- zlepšenie riadenia na úrovni majstrov,
- akceptáciu kultúry zmien s potrebou neustáleho hľadania a realizácie možností na zlepšenie.

Východiská:

Spoločnosť Matador Industries pôsobí na Slovensku už dlhé desaťročia s ambíciou naďalej rásť, byť spoločnosťou európskeho formátu a patriť medzi najinovatívnejšie slovenské firmy.

Jedným z predpokladov k dosiahnutiu daných cieľov je neustály rozvoj a zlepšovanie interných procesov s dopadom na zlepšenie finančných výsledkov a zvýšenie priepustnosti výrobných procesov spoločnosti. Firma si po niekoľkých interných snahách o

transformáciu procesov a zavedenie systematického prístupu zlepšovania uvedomila, že implementačné tempo ovplyvnené odmietaním zmeny môže mať za dôsledok zaostanie za konkurenciou a ohrozenie žiadanej trhovej pozície.

„Každý zamestnanec si chce svoju prácu robiť najlepšie ako vie. Našou úlohou je identifikovať bariéry, ktoré mu v tom bránia, a týmto prispieť k zlepšeniu fungovania jednotlivých oblastí firmy, čo sa finálne odrazí aj vo finančných výsledkoch spoločnosti.“

Pavel Dvornák

Líder tímu Operational Excellence, PwC



Výzvy: zvýšenie priepustnosti a zníženie nákladov

Vysoko konkurenčné prostredie automobilového priemyslu ako aj nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu vytvárajú neustály tlak na zvyšovanie produktivity a zefektívňovanie procesov tak, aby sa čo

najoptimálnejšie využili existujúce interné zdroje.

Z uvedeného dôvodu bola Matador Industries poskytnutá asistencia pri:

- zmapovaní súčasného stavu fungovania procesov a určenie možnosti využitia „best practice“
- nastavení procesu plánovania a koordinovaného postupu

- zapojených oddelení
- zvýšení využitia produkčných kapacít firmy o 20 – 30%
- nastavení procesu kontinuálneho zlepšovania
- vytrénovaní a vybudovaní interného tímu, ktorý sa bude venovať nastaveniu a udržiavaniu procesu neustáleho zlepšovania

Prvky neefektivity boli identifikované vo fáze analýzy naprieč hodnototvorným reťazcom.



Plánovanie

- Málo efektívne plánovanie výroby
- Nepresné normy pre jednotlivé výrobné procesy
- Slabá kontrola životného cyklu zákazky



Výroba

- Nízka produktivita
- Neefektívny reportingový systém (KPIs, mítingová štruktúra)
- Časté prestoje
- Vysoké nevýrobné časy
- Neefektívny tok materiálu



Ľudské zdroje

- Formálna komunikácia
- Slabý manažment cez systém KPIs
- Nízka efektivita náborového procesu
- Dlhý tréningový proces
- Vysoká komplexnosť odmeňovacieho systému



Podporné činnosti

- Nedostatočne riadený proces manažmentu odpadu
- Nedostatočne monitorovaná chybovosť

Spoločný prístup v priebehu takmer rok trvajúceho projektu

Spoločný projekt prebiehal v piatich fázach v celkovom trvaní takmer jedného roka. Konzultanti spoločnosti PwC trávili väčšinu času priamo vo výrobe spolu s internými pracovnými tímami Matador Industries. V tomto projekte boli vytvorené štyri projektové tímy zložené zo zamestnancov Matador Industries a PwC, ktoré sa venovali optimalizácii predvýrobných procesov, výrobe, ľudským zdrojom a podporným činnostiam. Tímy museli veľmi úzko spolupracovať v rámci skupín a rovnako aj medzi sebou, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ. Konzultanti sa stali blízkymi partnermi, ktorí vedeli jasne pomenovať výzvy, ktorým tímy čelili.

Realizácii aktivít predchádzali detailné štatistické a operatívne analýzy, ktoré identifikovali základné piliere a príležitosti optimalizácie a následne sa vyčíslili ciele pre každú oblasť.

Implementácia navrhnutých riešení sa realizovala v míľnikoch tak, aby bola možná neustála kontrola priebehu projektu. Súčasťou implementácie bolo aj poskytovanie tréningov a koučing zamestnancov, ktorí nadobudli nové znalosti a odlišný pohľad na priebeh procesov. Okrem procesov sa intenzívne projekt zaoberal aj ľudským a systémovým rozmerom, čo spôsobuje synergický efekt zefektívnenia výroby spolu s „best practice“ odvetvia.

Intenzita projektu a neustála kontrola zabezpečujú, aby sa zamestnanci Matador Industries stotožnili so zmenou a na konci projektu boli jej vlastníckmi.

Projektový detail z výroby



Rýchlejšie prechody na CNC strojoch zvýšili priechodnosť výroby

- 1. Eliminácia duplicitných aktivít, keď stroj nevyrába***
- 2. Realizácia SMED štúdií a tréningov***
- 3. Tvorba špecifických SOP***
- 4. Návrh nových nástrojov na zrýchlenie výroby***

50 % zníženie prípravných časov na CNC strojoch a významné zníženie prestojov.



„Život je zmena, zmena je život. Z pohľadu biznisu znamená život byť konkurencieschopný na tvrdom, neustále sa meniacom trhu a zmena je nástroj ako to dosiahnuť.“

Radovan Zeliska
Podpredseda predstavenstva a riaditeľ, Matador Industries

Hlavné prínosy, ktoré sa podarilo dosiahnuť na konci projektu:

Hlavnými prínosmi projektu bolo:

- Zmena myslenia zamestnancov z mechanického vykonávania činností k chápaniu širších súvislostí
- Nastavenie kultúry neustáleho zlepšovania

- V priebehu projektu sme zreálnili výrobné časy, ktoré sa v niektorých prípadoch skrátili o 50 %.
- Zo systémových nástrojov bola podporovaná implementácia OEE na CNC strojoch ako aj nový normovací nástroj
- Identifikovali sme úzke miesta vo výrobnom procese a nastavali systém plánovania

- Zaviedli sme systém kontroly a sledovania predvýrobných etáp s pozitívnym časovým a nákladovým efektom
- Aktivitami implementovanými v priebehu roka sme zvýšili priepustnosť výroby.

Aké fázy mal projekt zvyšovania výkonnosti v spolupráci s klientom?



Analýza



Dizajn



Tvorba



Implementácia



Prevádzka a kontrola

V prípade záujmu o podrobnejšie informácie kontaktujte

Matador Industries a.s. je súčasťou nezávislej, súkromnej priemyselno-investičnej skupiny MATADOR pôsobiaca v Európe, ako aj na trhoch mimo európskeho regiónu. V súčasnosti sa zameriavame najmä na poskytovanie inovatívnych riešení a služieb v oblastiach inžinieringu, priemyselnej automatizácie a výroby lisovacích nástrojov pre vedúce Európske automobilky. Taktiež vďaka rozsiahlym kompetenciám zo všeobecného strojárstva spolupracujeme s významnými spoločnosťami z viacerých priemyselných odvetví, ktorým dodávame precízne opracované a na kľúč zhotovené výrobky.

www.matador-group.eu

PwC pomáha organizáciám a jednotlivcom vytvárať hodnoty, ktoré hľadajú. PwC je sieť firiem, ktorá pôsobí v 158 krajinách po celom svete zamestnávajúc viac ako 195 000 ľudí, ktorí poskytujú služby v audite, daňovom poradenstve a strategickom poradenstve.

PwC tím Prevádzkovej dokonalosti (OpEx) pôsobí na Slovensku 4 roky, počas ktorých sa venoval mnohým transformačným projektom doma aj v zahraničí. Skladá sa z odborníkov na výrobné procesy, plánovanie, OEE, logistiku, supply chain, riadenie ľudských zdrojov, skladové hospodárstvo, údržbu a riadenie kvality.

www.pwc.com/sk/prevadzкова-dokonalost

Radovan Zelíska

Podpredseda predstavenstva a riaditeľ

M.: + 421 905 265 953

radovan.zeliska@matador-industries.sk

Pavel Dvornák

Direktor

M.: +421 903 422 945

pavel.dvornak@sk.pwc.com