

CASE STUDY

Producent zaawansowanych systemów hydrauliki siłowej

Analiza Stanu Obecnego jako
podstawa transformacji procesowej

2 800 000 PLN

oszczędności: redukcja zakupów produkcyjnych

1 400 000 PLN

zmniejszenie poziomu zapasów półproduktów i WIP

3 000 000 PLN

obniżenie kosztów pracy

Optymalizacja procesów oraz wprowadzenie standardów pracy pozwoliły znacząco zmniejszyć czas nieproduktywny związany z przestojami maszyn.

Lepsza synchronizacja zakupów z produkcją pozwoliły ograniczyć nadmierne magazynowanie surowców i półproduktów.

Dzięki wdrożeniu standardów operacyjnych i poprawie organizacji pracy procesy stały się bardziej płynne, a wykorzystanie zasobów – bardziej efektywne.

Dzięki lepszemu planowaniu i eliminacji wąskich gardeł firma była w stanie

realizować zamówienia zgodnie z harmonogramem, co przełożyło się na lepsze relacje z klientami.

Jednym z najważniejszych efektów była zmiana podejścia pracowników do pracy. Wspólne wypracowanie standardów i aktywne angażowanie zespołu w proces zmian sprawiło, że ludzie poczuli się częścią transformacji, a nie tylko jej biernymi odbiorcami.

Zapraszamy do zapoznania się z twardymi danymi dotyczącymi procesu analizy stanu obecnego w firmie produkcyjnej.

Wstęp

Nieefektywne procesy, długie czasy realizacji, nadmiar zapasów i wrażenie, że coś w firmie nie działa tak, jak powinno – to problemy, które pojawiają się w niemal każdej firmie produkcyjnej. Z pozoru drobne nieścisłości w codziennej pracy mogą przerodzić się w bariery hamujące rozwój, a intuicyjne decyzje często prowadzą do kosztownych błędów. W takich sytuacjach niezbędna jest analiza stanu obecnego – rzetelna diagnoza, która pozwala spojrzeć na organizację z nowej perspektywy. To dzięki niej można precyzyjnie określić, gdzie powstają marnotrawstwa, jakie procesy wymagają optymalizacji i gdzie tkwi największy potencjał do poprawy.

W Leanpassion od ponad 20 lat zajmujemy się analizą procesów i transformacjami organizacyjnymi, a analiza stanu obecnego to jeden z najważniejszych elementów skutecznej zmiany. Zbyt często firmy podejmują decyzje o optymalizacji „na wycucie”, nie opierając się na twardych danych – a to prowadzi do kosztownych błędów i nietrafionych inicjatyw.

W tym raporcie dzielimy się z Tobą twardymi danymi z przeprowadzonej analizy w firmie produkcyjnej, pokazując, jak rzetelne podejście do diagnozy ujawnia ukryte problemy i otwiera drogę do realnych zmian. Przypadek tej organizacji to doskonały przykład na to, że sukces w optymalizacji procesów zaczyna się od właściwego zrozumienia, gdzie naprawdę leżą bariery.

Raport stanowi materiał dla liderów, menedżerów operacyjnych, dyrektorów produkcji i właścicieli firm, którzy chcą podnieść efektywność operacyjną swojej organizacji. W szczególności jest to realny przykład dla tych, którzy stoją przed wyzwaniem optymalizacji procesów i chcą podejść do tego w sposób usystematyzowany, oparty na faktach i rzeczywistych danych, a nie tylko na przypuszczeniach. Wyniki analizy mogą również skłonić do refleksji tych, którzy zastanawiają się, dlaczego wyniki ich firm nie są tak dobre, jak powinny, mimo wdrażanych działań doskonalących.

Jeśli chcesz lepiej zrozumieć swoją organizację i skutecznie podnieść jej efektywność, zobacz, jak robią to inni.

Punkt wyjścia – sytuacja klienta przed analizą stanu obecnego

Każda firma, która decyduje się na analizę stanu obecnego, ma swoją historię i wewnętrzne problemy, z którymi musi się zmierzyć. W przypadku naszego klienta – firmy produkcyjnej – kluczowym wyzwaniem był spadek efektywności operacyjnej, który wpłynął

na terminowość dostaw, jakość produktów oraz rentowność całej organizacji. Problemy te nie pojawiły się z dnia na dzień – ich eskalacja była stopniowa, a symptomy były widoczne na różnych poziomach organizacji.

Opis firmy klienta

Firma produkcyjna z wieloletnim doświadczeniem, specjalizująca się w projektowaniu i produkcji zaawansowanych systemów hydrauliki siłowej. Obsługuje szerokie spektrum branż przemysłowych, dostarcza-

jąc komponenty o wysokiej precyzji i niezawodności. Posiada rozbudowaną infrastrukturę produkcyjną i, aby sprostać rosnącym wymaganiom rynku, stale inwestuje w rozwój technologiczny.

Kluczowe informacje o firmie



Branża
Produkcja



Główne obszary działalności:

Produkcja wyrobów przemysłowych, w tym projektowanie, obróbka i montaż.



Struktura organizacyjna:

- **Działy obejmują m.in. produkcję, logistykę, zakupy, sprzedaż, marketing, finanse, kadry, obsługę klienta, badania i rozwój oraz jakość.**
- **Zatrudnienie: Na moment analizy firma zatrudniała około 400 osób, z czego największy udział miał dział produkcji (ok. 70% pracowników).**

Zaangażowani w analizę stanu obecnego

Dział Finansowy: odpowiedzialny za analizę kosztów, rentowności oraz efektywności finansowej

Dział Produkcji: kluczowy obszar badania, obejmujący analizę efektywności wykorzystania parku maszynowego, metod organizacji pracy oraz problemów związanych z postojami

Dział Sprzedaży: uczestniczył w analizie procesów sprzedażowych oraz w opracowaniu rekomendacji dotyczących optymalizacji procesów handlowych

Dział Logistyki i Zakupów: odpowiedzialny za analizę łańcucha dostaw, dostępności materiałów oraz optymalizacji procesów zakupowych

Dział HR: angażował się w analizę efektywności wykorzystania zasobów ludzkich, struktury organizacyjnej oraz wyzwań związanych z zarządzaniem personelem

Dział Jakości: analizował procedury kontroli jakości, standardy produkcyjne oraz poziom zgodności produktów z wymaganiami

Dział Technologiczny: badał aspekty związane z procesami produkcyjnymi, wdrażaniem nowych technologii oraz optymalizacją pracy maszyn i operatorów

Dział Obsługi Klienta i Eksportu: oceniał skuteczność procesów obsługi klienta, poziom satysfakcji oraz potencjalne obszary do usprawnień

Czas trwania analizy stanu obecnego

Analiza trwała 10 tygodni i obejmowała szczegółową ocenę procesów produkcyjnych, organizacji pracy oraz

wykorzystania zasobów.

Kluczowe wyzwania firmy na podstawie analizy stanu obecnego

Brak zarządzania efektywnością pracy – szczególnie w obszarach administracyjnych, gdzie występuje wysoki poziom czynności niedodających wartości (NVA). Wskaźniki NVA w niektórych działach osiągały nawet 59%, co wpływało na spadek efektywności i produktywności.

Brak standaryzacji metod i organizacji miejsca pracy – w firmie zauważono niski poziom standaryzacji działań, co prowadziło do nieefektywności operacyjnej, problemów z ergonomią pracy oraz wysokiego poziomu marnotrawstwa powierzchni i zasobów ludzkich.

Nieefektywność procesów produkcyjnych – niska utylizacja parku maszynowego, brak analizy czasów przestojów i ograniczona kontrola nad efektywnością pracy operatorów.

Problemy z realizacją zamówień – wskaźnik OTIF na poziomie 74%.

Wysoki poziom zapasów – nadmierne zamrażanie kapitału i ograniczenie płynności finansowej firmy.

Problemy z organizacją planowania produkcji – brak narzędzi do skutecznego planowania oraz brak systemu wskaźników monitorujących realizację planów produkcyjnych.

Słabe zarządzanie zespołem i brak jasno określonych standardów pracy menedżerów – brak jasno określonych ról i oczekiwań względem liderów.

Zakres i założenia analizy stanu obecnego



Zakres analizy



Założenia



Analiza finansowa

Analiza przychodów i kosztów do poziomu zysku ze sprzedaży

Wariant porównawczy P & L (uwzględniony przyrost zapasów oraz produkcja na potrzeby własne)

Rok 2022

Koszty pracy bezpośredniej – 100% stałe

Oszczędność dla kooperacji przeciążeniowej 40%

W ramach kosztów wydziałowych wyodrębniono koszty zmienne (DUR – remonty, wyposażalnia, narzędzia DKS)

Koszty zarządu - 100% stałe



Planowanie i organizacja produkcji

Analiza efektywności wykorzystania parku maszynowego

Badanie metod i standardów organizacji pracy

Ocena efektywności wykorzystania zasobów ludzkich

Ocena poziomu dostępności produktów

Analiza poziomu zapasów

Utylizacja parku maszynowego na podstawie danych za okres styczeń 2023 – czerwiec 2023

Postoje produkcyjne analiza danych za okres styczeń 2023 – czerwiec 2023

Analiza struktury organizacyjnej w oparciu o analizę benchmarkingową 6 zakładów produkcyjnych



Zakupy produkcyjne

Analiza alternatywnych dostawców pod kątem redukcji cen materiałów produkcyjnych

Analiza przeprowadzona dla 6 grup materiałowych



Sprzedaż/ procesy wspierające

Ocena efektywności wykorzystania zasobów ludzkich

Badanie metod i standardów organizacji pracy

Analiza migawkowa przeprowadzona w 9 wytypowanych komórkach organizacyjnych

Analiza stanu obecnego

Wysoki poziom zapasów półproduktów i WIP

7,9 mln PLN

Długi Lead Time realizacji zleceń produkcyjnych

45 dni

Niski poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych
(maszyny, urządzenia)

42%

Niewykorzystany potencjał ludzki w obszarze produkcji

36%

Wysoki poziom postojów produkcyjnych

35,5%

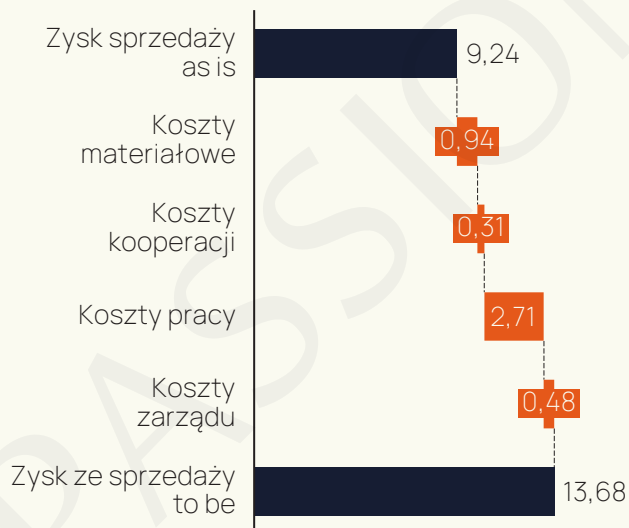
Dostępność produktów na poziomie

93%

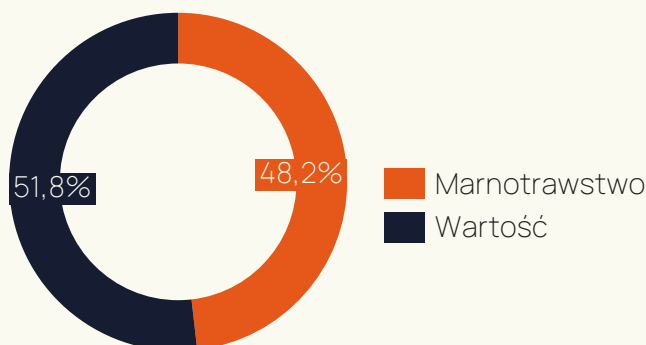
Nieodpowiednia struktura zatrudnienia pracownicy produkcyjni vs administracja

69,5%

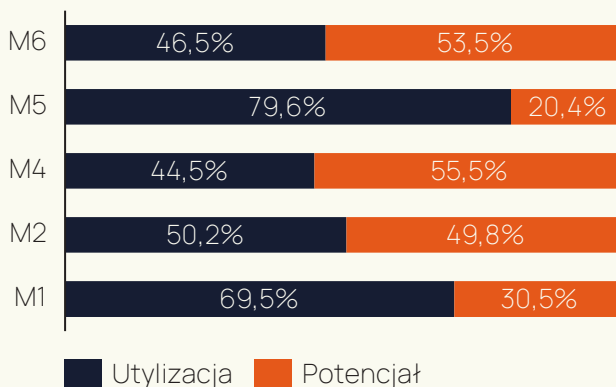
Oszczędność na działalności całego biznesu, mln PLN



Efektywność wykorzystania zasobów – produkcja/procesy wspierające



Utylizacja parku maszynowego

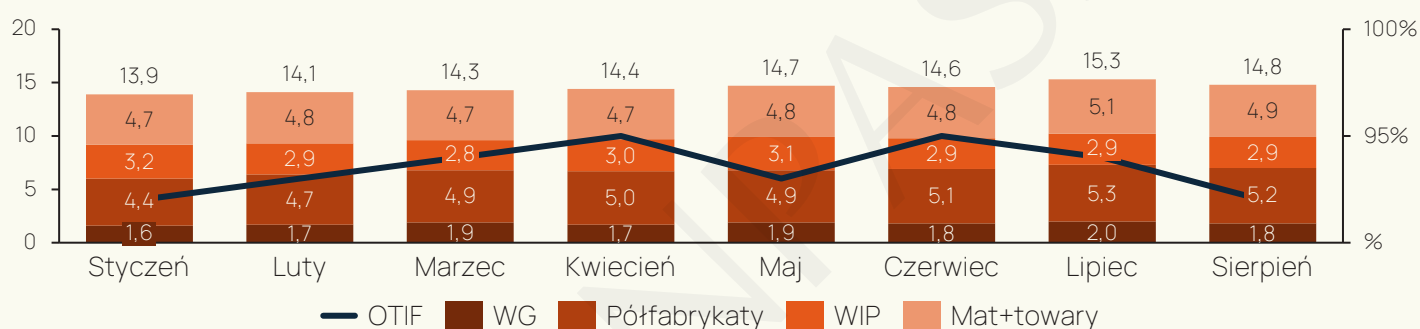


Planowanie i organizacja produkcji

Oszczędność na działalności produkcyjnej, mln PLN



Wartość zapasów, w mln PLN (po TKW)



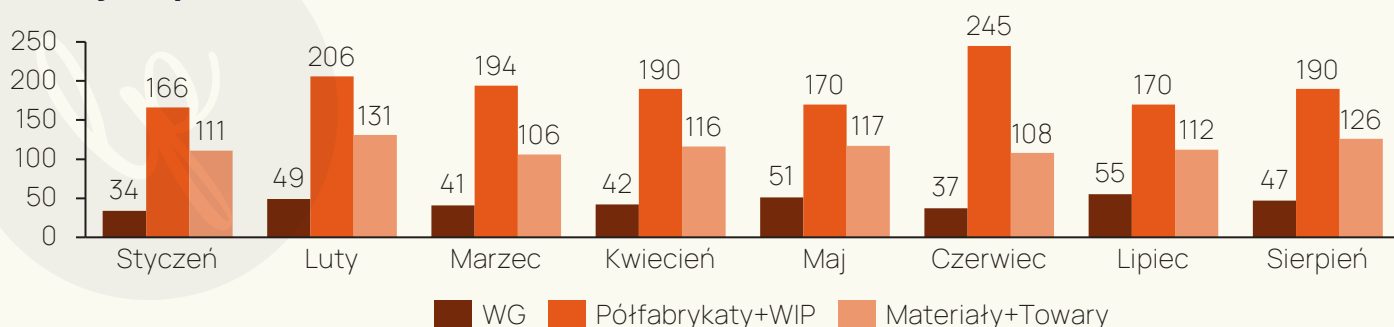
Fakty:

- Średni poziom zapasów utrzymuje się na poziomie 14,5 mln PLN
- 12% zapasów to Wyroby Gotowe
- Wraz ze wzrostem LT zleceń produkcyjnych rośnie zapas o 7% względem stycznia, gdzie największy wzrost nastąpił w Półfabrykatach o 17% (0,8 mln)

Problemy:

- Nieregularna analiza poziomu zapasów minimalnych
- Wysoki LT produkcji ma bezpośrednią korelację z poziomem zapasów

Rotacja zapasów



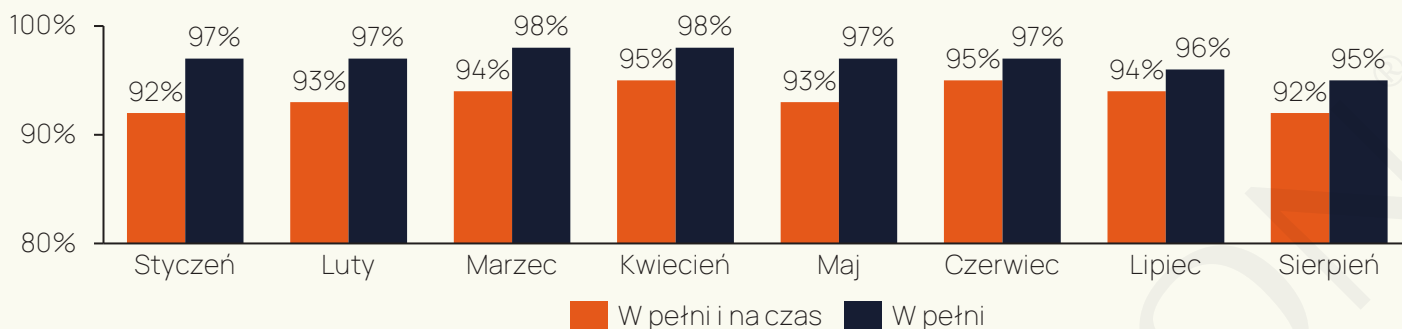
Fakty:

- Rotacja Materiałów i Towarów utrzymuje się na stałym poziomie około 120 dni
- Produkcja w toku (WIP) w połączeniu z Półfabrykatem dają rotację na poziomie 188 dni. Rotacja Półfabrykatu to 118 dni. Średni czas realizacji zleceń produkcyjnych jest na poziomie 42 dni

Problemy:

- Niemonitorowany poziom rotacji produkcji w toku
- Zbyt niska rotacja Półfabrykatów w stosunku do możliwości odtworzenia zapasu

Poziom realizacji zamówień



Fakty:

- Poziom doskonale zrealizowanych zamówień Klienta wynosi 93%
- W pełni nie zrealizowano 266 (3%) zamówień. Brakowało 15 tys. sztuk zamówionych produktów o wartości 0,5 mln PLN
- Na czas nie zrealizowano 297 (3%) zamówień
- 5 produktów o najwyższej niezrealizowanej wartości stanowi 0,34 mln

Problemy:

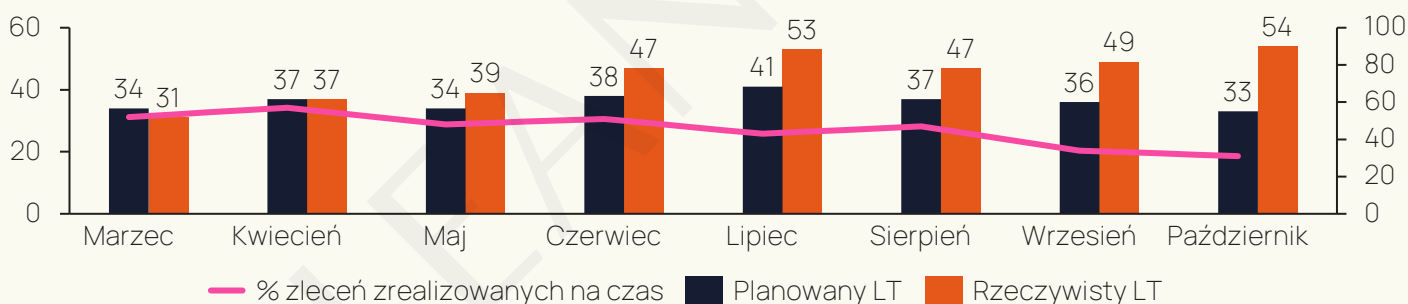
- Brak realizacji zleceń produkcyjnych na czas przekłada się na poziom realizacji zamówień

TOP 5 niezrealizowanych zamówień na czas (po TKW)

Produkt A	157 560 PLN
Produkt B	97 907 PLN
Produkt C	44 596 PLN
Produkt D	26 711 PLN
Produkt E	14 564 PLN

341 338 PLN

Analiza realizacji zleceń produkcyjnych



Fakty:

- Zmniejszenie realizacji zleceń produkcyjnych na czas o 21 p.p. marzec-październik 2023
- Zwiększenie LT dla otwartych zleceń od marca do października o 23 dni

Problemy:

- Wysokie zapasy produkcji w toku są w ścisłej korelacji z LT produkcji
- Spadek realizacji zleceń produkcyjnych na czas ma bezpośredni wpływ na OTIF

CT produkcji według technologii – 5 dni

Lead Time zlecenia - 87 dni

Marnotrawstwo: 92%

Fakty:

- Czas CT (Cycle Time – czas cyklu) - suma wszystkich czynności produkcyjnych wynosi 5 dni roboczych
- Wartość dodana w tym zleceniu to tylko 8%, a marnotrawstwo to aż 92% czasu

Problemy:

- Planowane czasy produkcji znacznie odbiegają od rzeczywistych czasów

Wyniki przeglądu SCM



Obszar

Problemy

Rekomendacje

Planowanie produkcji

Wysoki poziom zapasów produkcji w toku (WIP)

Organizacja przepływu materiałów i informacji w procesie produkcyjnym zgodnie z zasadami PULL SYSTEM

Brak narzędzi do planowania

Implementacja narzędzi sterowania zapasami – zmniejszenie poziomu zapasów o 36%

Pomniejszenie zamrożonego kapitału o 4,2 mln PLN oraz wzrost wskaźnika OTIF

Brak systemu wskaźników w obszarze planowania produkcji

Implementacja systemu wskaźników, raportowanych w częstotliwości zgodnej z aktualizacją planów

Brak zmapowanego i opisanego procesu planowania zintegrowanego

Przygotowanie i implementacja mapy procesu planowania. Zmiana zakresu obowiązków planisty w celu comiesięcznej aktualizacji poziomów zapasów minimalnych

Bieżąca koordynacja i egzekucja planów (w tym przede wszystkim zarządzanie wyjątkami)

Planowanie i organizacja produkcji

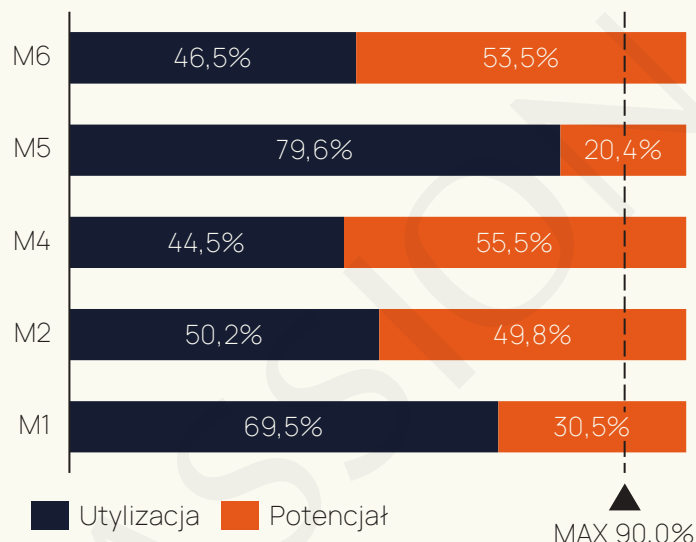
Aktualne wykorzystanie parku maszynowego*

Analiza przeprowadzona na podstawie danych za okres styczeń 2023 – czerwiec 2023. Utylizacja parku maszynowego kalkulowana jako całkowita aktywność maszyn w dostępnym czasie. Czas dostępny (w ciągu miesiąca) definiowany jako 5 dni roboczych, 3 zmiany, 8 maszynogodzin z wyłączeniem dni świątecznych

Gniazdo M5 może w przyszłości stanowić wąskie gardło w procesie produkcyjnym przy planowanych wzrostach wielkości produkcji

Zmiana aktualnego systemu pracy na system 4-brygadowy pozwoli na zwiększenie potencjału wzrostu do poziomu 33%

* Analiza przeprowadzona na podstawie danych uzyskanych z raportu „Czas postoju maszyn”, dla strategicznych urządzeń w gniazdach: M1, M2, M4, M5, M6



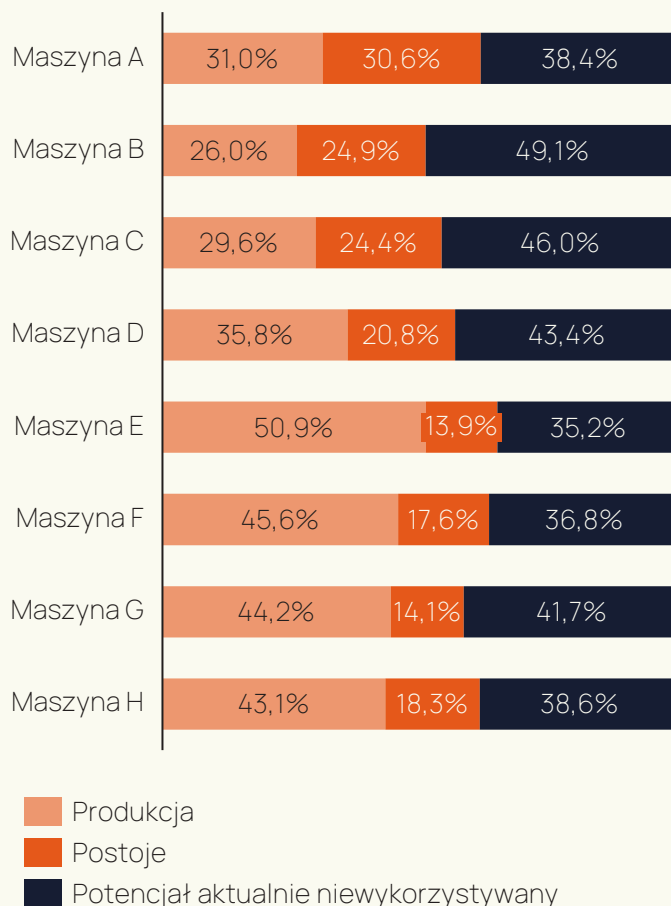
Gniazdo	Liczba analizowanych maszyn	Utylizacja przy założeniu SYSTEMU 4 BRYGADY
M6	22	33,3%
M5	12	57,1%
M4	1	31,9%
M2	22	34,1%
M2	10	49,1%

Analiza efektywności wykorzystania parku maszynowego.

Analiza prezentuje poziom nieplanowanych postojów produkcyjnych (przebrojenia, awarie, czyszczenia, itp.) w odniesieniu do całkowitego dostępnego czasu pracy maszyny. Analiza przeprowadzona na podstawie danych za okres styczeń 2023 – czerwiec 2023.

Wyniki analizy:

- 20,6% - średni czas postojów maszyn w gnieździe M1 w odniesieniu do całkowitego dostępnego czasu pracy maszyn
- 35,5% - średni czas postojów maszyn w gnieździe M1 w odniesieniu do czasu aktywności maszyn
- Na 100 zaplanowanych maszynogodzin pracy maszyny przypada 35,5 maszynogodziny nieplanowanych postojów

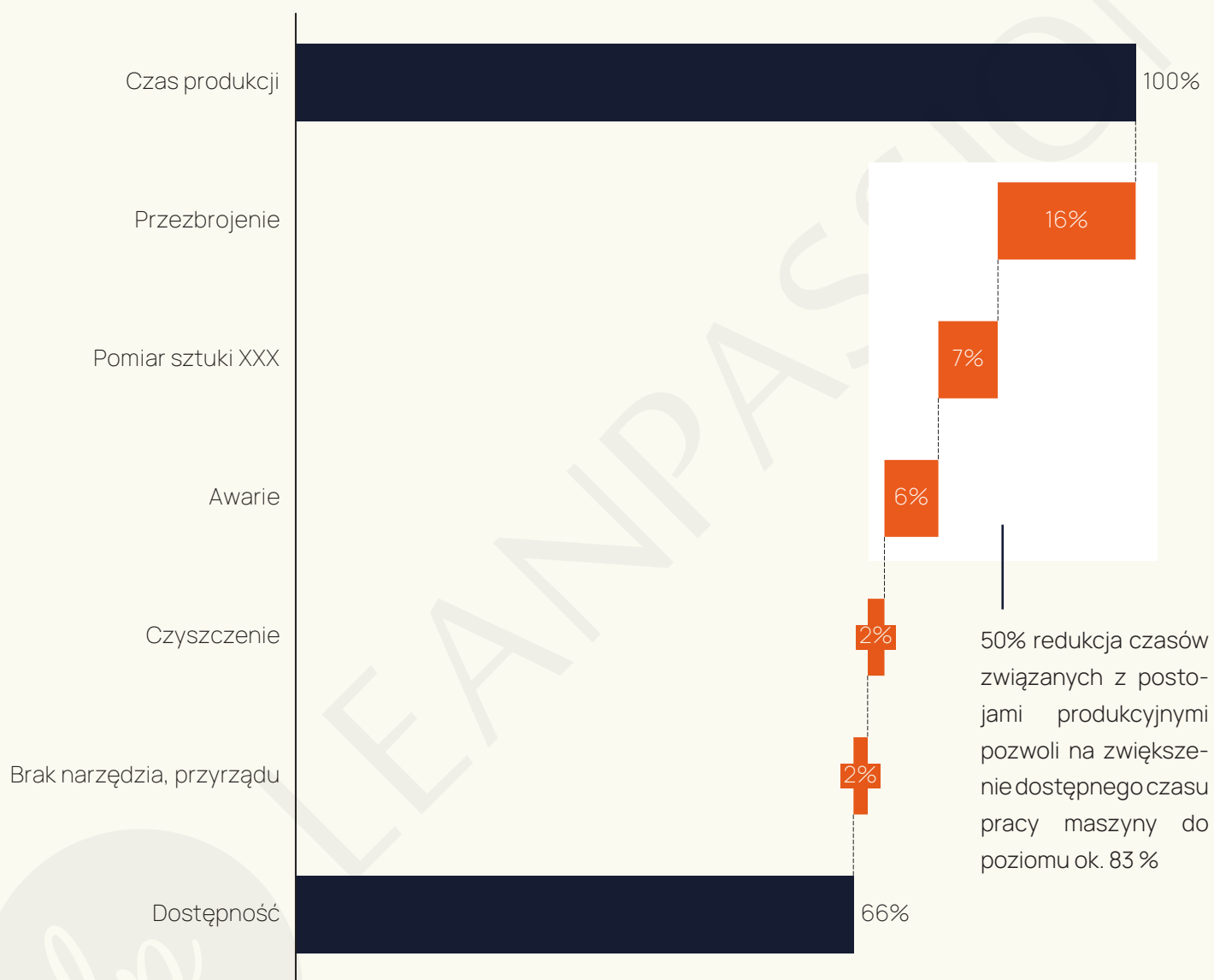


Przyczyny nieefektywności centr obróbczych (M1)

Efektywne wykorzystanie maszyny = 66,1 %

Poniższa analiza obrazuje straty w dostępności czasu pracy Centr Obróbczych umiejscowionych w gnieździe

technologicznym G1 w zakładzie produkcyjnym firmy.



Efektywność wykorzystania zasobów ludzkich

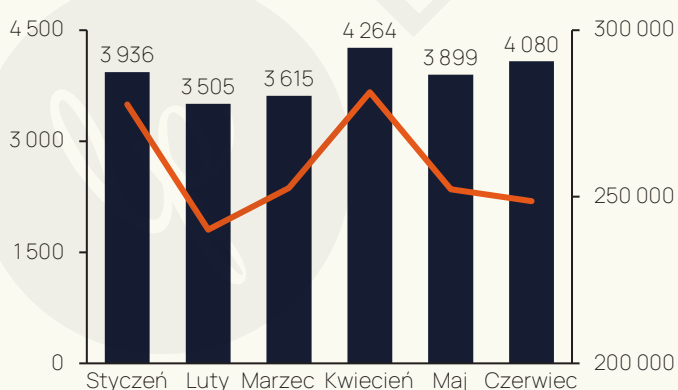
Liczba pracowników „umysłowych” w największym obszarze (Produkcja) wynosi 49.

W optymalnej strukturze ok. 4% to kadra kierownicza i 11% to samodzielni specjaliści, co dawało by łącznie ok. 38 pracowników.

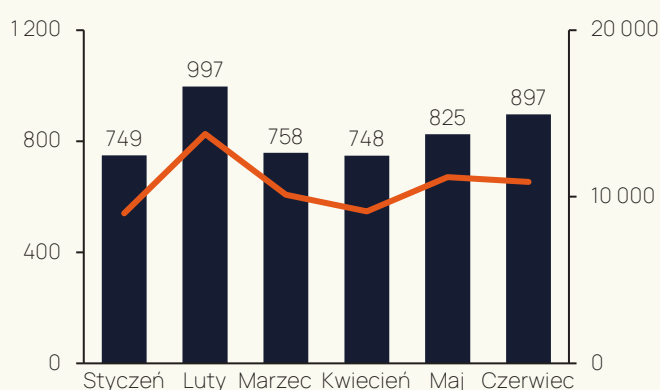
Rozkład zatrudnienia w poszczególnych działach przy zatrudnieniu 371 osób

Działy	Średnia		Lider		Firma	
Dział Finansowy	10	2,6%	5	1,3%	8	2,2%
Dział Prawny i Compliance	1	0,2%	0	0,1%	0	0,0%
Dział Sprzedaży	12	3,1%	6	1,5%	24	6,5%
Dział Marketingu/ PR	5	1,4%	2	0,7%	2	0,5%
Dział Obsługi Klienta	9	2,4%	4	1,1%	6	1,6%
Dział Informatyczny	4	1,0%	1	0,3%	2	0,5%
Dział Badań i Rozwoju	5	1,3%	3	0,9%	8	2,2%
Dział Administracji	4	1,0%	2	0,5%	4	1,1%
Dział Produkcji	261	70,4%	307	82,5%	258	69,5%
Dział Logistyki i Zakupów	17	4,5%	8	2,3%	8	2,2%
Dział HR	4	1,0%	2	0,6%	5	1,3%
Dział Jakości	12	3,3%	6	1,7%	15	4,0%
Inne Działy	29	7,7%	25	6,7%	31	8,4%

Produktywność „Gniazdo M1”, szt./FTE



Produktywność „Montaż”, szt./FTE



- Produktywność w gnieździe M1 w okresie styczeń 2023 – czerwiec 2023 waha się od 857 szt./FTE do 1228 szt./FTE (43% różnica w produktywności)
- Produktywność na wydziale montażu w okresie styczeń 2023 – czerwiec 2023 waha się od 749 szt./FTE do 997 szt./FTE (33% różnica w produktywności)

- W miesiącach gdzie zmniejsza się wolumen produkcyjny, zauważalny jest również spadek wskaźnika produktywności, co może świadczyć o braku elastyczności dopasowania zasobów ludzki do wielkości produkcji
- Zasadne byłoby posiadanie grupy pracowników tymczasowych w celu dopasowywania wielkości produkcji do odpowiedniej liczby etatów

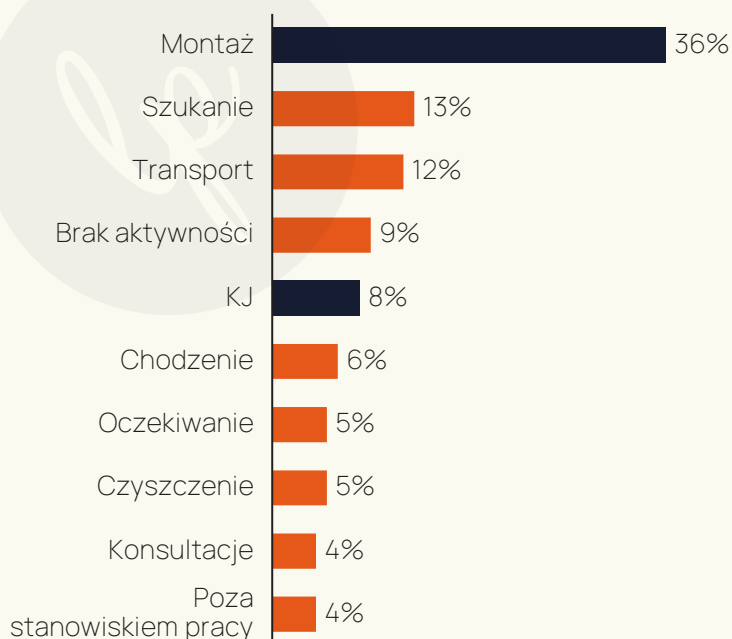
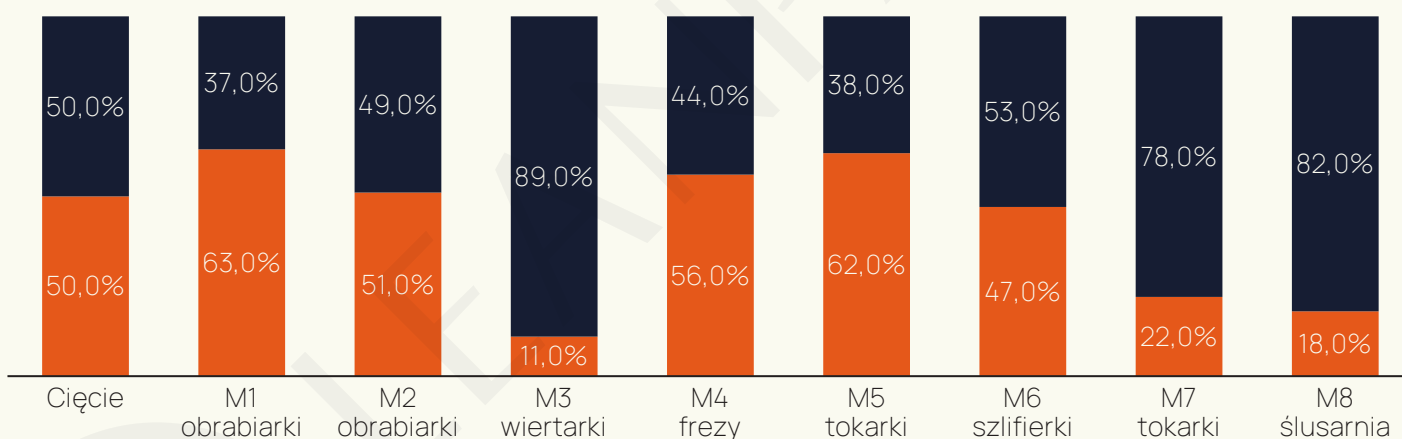
Analiza efektywności pracy operatorów w poszczególnych gniazdach została oparta na badaniach migawkowych (Multi Observation Study)

Poniższa analiza obrazuje poziom efektywnego wykorzystania operatorów w gniazdach produkcyjnych w badanym okresie. Niski poziom wartości dodanej (cięcie, M1, M2, M4, M5, M6) spowodowany jest brakiem balansu pracy „człowiek – maszyna”. Pracownicy oczekiwali na maszynę nie dodając wartości.

Zaobserwowane problemy:

- Brak balansu pracy, częste oczekiwanie na maszynę
- Normy technologiczne różne od rzeczywistych czasów wykonywania czynności
- Brak celu ilościowego i jakościowego powiązanego z normami

	Ilość operatorów	NVA – czynności niedodające wartości
Cięcie	2	50%
M1	25	63%
M2	9	51%
M3	3	11%
M4	9	56%
M5	21	62%
M6	15	47%
M7	10	7%
M8	12	18%



Zaobserwowane problemy:

- Praca w seriach i kolejkach – brak przepływu
- Brak celu ilościowego i jakościowego powiązanego z normami pracy
- Częsty transport i chodzenie spowodowane nieoptymalnym layoutem

Przy obecnej organizacji gniazda montażowego wydajność na zmianę wynosi 54 szt. (suma czasów 8:18 min/szt.). Przy zastosowaniu przepływu jednej sztuki i balansu pracy można ograniczyć pracochłonność do 6:30 co zwiększy wydajność do 69 szt./zmianę

■ NVA - marnotrawstwo ■ VA - wartość dodana

Rekomendacje dla obszaru produkcji

- Uruchomienie produkcji w przepływie jednej sztuki w celu zwiększenia efektywności
- Balansowanie (C/T vs T/T) poszczególnych referencji począwszy od „high runner” w celu uzyskania w krótkim czasie największego wzrostu produktywności
- Organizacja ergonomicznych stanowisk pracy zapewniających większą efektywność pracy
- Nowe podejście do normowania czasów operacji/procesów z wykorzystaniem MTM/REFA oraz weryfikacja aktualnie przyjętych norm
- Wdrożenie funkcji „Waterspidera” odpowiedzialnego za zasilanie stanowisk produkcyjnych w komponenty
- Opracowanie wizualnych standardów pracy dla poszczególnych stanowisk produkcyjnych
- Uruchomienie programu kształcenia operatorów w zakresie standardów pracy z wykorzystaniem techniki TWI
- Uruchomienie systemu wskaźników oraz ich raportowania w celu zarządzania efektywnością pracy na produkcji
- Rozwój kompetencji pracowników produkcyjnych w celu zapewnienia elastyczności funkcjonowania obszarów układania i montażu
- Wdrożenie systemu zarządzania wynikami pracy – wskaźniki operacyjne zapewniające realizację celów strategicznych
- Implementacja Zarządzania Wizualnego
- Uruchomienie cyklicznych spotkań typu Boardmeeting, mających na celu realizację cyklu CEL-WYNIK-PROBLEM-KAIZEN
- Wdrożenie autonomicznych zespołów – wzmocnienie pracy zespołowej i kultury delegowania uprawnień na coraz niższych szczeblach organizacji
- Rozpoczęcie raportowania poszczególnych aktywności pracowników UR
- Wypracowanie nowego standardu komunikacji na linii UR

Analiza potencjału redukcji kosztów zakupu materiałów

Materiał	Suma kosztów	Oszczędność min.		Oszczędność max.	
Grupa 1	12 523 204 PLN	Redukcja kosztów o 2%	196 437 PLN	Redukcja kosztów o 10%	1 252 320 PLN
Grupa 2	5 880 516 PLN	Redukcja kosztów o 10-20%	588 052 PLN	Redukcja kosztów o 20%	1 176 103 PLN
Grupa 3	2 108 367 PLN	Redukcja kosztów o 10%	210 837 PLN	Redukcja kosztów o 20%	421 674 PLN
Suma	20 512 087 PLN	Oszczędność min.	995 326 PLN	Oszczędność max.	2 850 097 PLN

Program optymalizacji zakupów

1. Co uwzględniamy?

- Specyfika działalności/ branży
- Pozycja i strategia rynkowa realizowana przez firmę
- Organizacja Działu Zakupów
- Relacje z dostawcami

2. Ustalanie priorytetów

Znaczenie strategiczne	Duże	Te grupy są dla nas bardzo ważne, a jednocześnie nasza pozycja wobec dostawców jest słaba. Należy zainwestować w budowanie relacji z dostawcami.	Zależy nam i mamy przewagę nad dostawcami – tutaj warto zainwestować w budowę organizacji centralnych zakupów, analizy, aukcje internetowe itp. oraz wywierać presję na dostawców.
	Małe	Nasza pozycja wobec dostawców jest słaba, a te grupy zakupowe nie są dla nas ważne. Lepiej nie zaczynać programu optymalizacji zakupów od tych grup.	Mamy przewagę nad dostawcami, ale nie są to dla nas grupy priorytetowe – musimy wywierać presję na dostawców, ale nie powinniśmy angażować w to zbyt wielu środków.
		Mała	Duża
		Siła negocjacyjna wobec nabywców	

3. Możliwe strategie zakupowe wobec dostawców

OPTYMALIZACJA WIELKOŚCI DOSTAW

- Konsolidacja liczby dostawców
- Grupowanie zamówień ze wszystkich działów organizacji
- Zlecanie pogrupowanych zamówień dostawcom

DOSKONALENIE PROCESÓW

- Modernizacja procesów "odbiorca-dostawca"
- Wspólny udział w wypracowanych korzyściach
- Integracja procesów logistycznych

OPTYMALIZACJA POLITYKI CENOWEJ

- Analiza kosztów zaopatrzenia
- Ustalenie polityki cenowej
- Negocjacja cen

DOSKONALENIE CHARAKTERYSTYKI PRODUKTU

- Przeprowadzenie analizy produktów
- Wykorzystanie substytutów materiałowych
- Rozpoznanie innych źródeł zaopatrzenia

ZAOPATRZENIE REGIONALNE, PONADREGIONALNE LUB GLOBALNE

- Rozszerzenie bazy dostawców w sensie geograficznym
- Nawiązanie kontaktów z nowymi dostawcami
- Wykorzystanie różnic cenowych w regionach

OPTYMALIZACJA RELACJI ZEWNĘTRZNYCH

- Wybranie i ustalenie relacji z kluczowymi dostawcami
- Stworzenie aliansów strategicznych z dostawcami
- Wprowadzenie zintegrowanego łańcucha dostaw

Struktura organizacyjna

Rozkład zatrudnienia w poszczególnych działach przy zatrudnieniu 371 osób

Działy	Średnia		Lider		Firma	
Dział Finansowy	10	2,6%	5	1,3%	8	2,2%
Dział Prawny i Compliance	1	0,2%	0	0,1%	0	0,0%
Dział Sprzedaży	12	3,1%	6	1,5%	24	6,5%
Dział Marketingu/ PR	5	1,4%	2	0,7%	2	0,5%
Dział Obsługi Klienta	9	2,4%	4	1,1%	6	1,6%
Dział IT	4	1,0%	1	0,3%	2	0,5%
Dział Badań i Rozwoju	5	1,3%	3	0,9%	8	2,2%
Dział Administracji	4	1,0%	2	0,5%	4	1,1%
Dział Produkcji	261	70,4%	307	82,5%	258	69,5%
Dział Logistyki i Zakupów	17	4,5%	8	2,3%	8	2,2%
Dział HR	4	1,0%	2	0,6%	5	1,3%
Dział Jakości	12	3,3%	6	1,7%	15	4,0%
Inne Działy	29	7,7%	25	6,7%	31	8,4%

Analiza struktury organizacyjnej w oparciu o analizę benchmarkingową 6 zakładów produkcyjnych o zbliżonej charakterystyce produkcji

Analiza efektywności operacyjnej działów została oparta na badaniach migawkowych (Multi Observation Study)

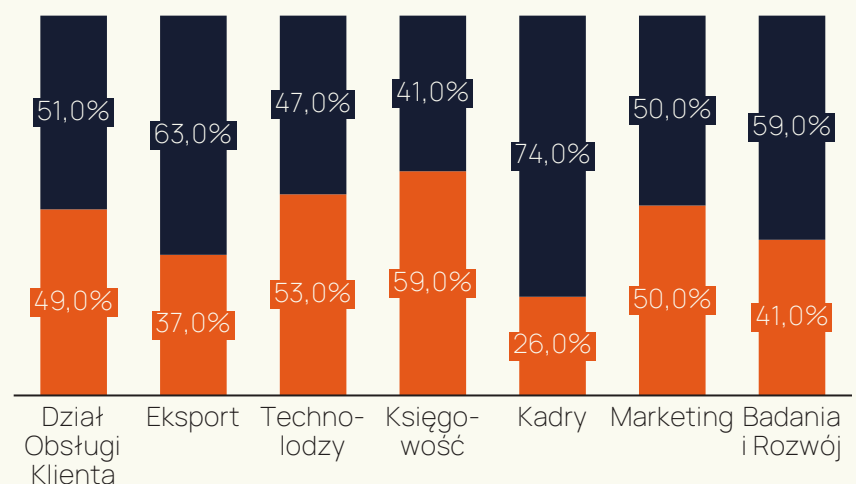
Zaobserwowane problemy:

- Obecnie wykonywane procesy wymuszają niepotrzebną pracę oraz nadmierne przetwarzanie (wprowadzanie danych do rejestrów, wydruk i archiwizacja dokumentacji papierowej)
- Brak odseparowania wartości dodanej od marnotrawstwa, praca realizowana w seriach i kolejkach
- Brak zarządzania efektywnością pracy
- Obecnie wykonywane czynności wymuszają nie-

potrzebną pracę oraz nadmierne przetwarzanie informacji (oczekiwania na podpis, weryfikację, korekty, wprowadzanie danych do systemu i wielu rejestrów)

- Zmiany w regulacjach prawnych wymuszają przeznaczanie znacznej części czasu na samokształcenie oraz konsultacje wewnątrz Zespołu (Księgowość i Kadry)

	Ilość operatorów	NVA – czynności niedodające wartości
Dział Obsługi Klienta	6	49%
Eksport	8	37%
Technolodzy	13	53%
Księgowość	8	59%
Kadry	5	26%
Marketing	2	50%
Badania i Rozwój	6	59%



■ NVA - marnotrawstwo ■ VA - wartość dodana

2 800 000 PLN

oszczędności: redukcja zakupów produkcyjnych

1 400 000 PLN

zmniejszenie poziomu zapasów półproduktów i WIP

3 000 000 PLN

obniżenie kosztów pracy

Optymalizacja procesów oraz wprowadzenie standardów pracy pozwoliły znacząco zmniejszyć czas nieproduktywny związany z przestojami maszyn.

Lepsza synchronizacja zakupów z produkcją pozwoliły ograniczyć nadmierne magazynowanie surowców i półproduktów.

Dzięki wdrożeniu standardów operacyjnych i poprawie organizacji pracy procesy stały się bardziej płynne, a wykorzystanie zasobów – bardziej efektywne.

Dzięki lepszemu planowaniu i eliminacji wąskich gardeł firma była w stanie realizować zamówienia zgodnie z harmonogramem, co przełożyło się na lepsze relacje z klientami.

Jednym z najważniejszych efektów była zmiana podejścia pracowników do pracy. Wspólne wypracowanie standardów i aktywne angażowanie zespołu w proces zmian sprawiło, że ludzie poczuli się częścią transformacji, a nie tylko jej biernymi odbiorcami.

ASO – DLACZEGO WARTO

Największym wrogiem skutecznej transformacji jest brak twardych danych. Bez diagnozy firma często podejmuje błędne decyzje, inwestując w niewłaściwe obszary lub wdrażając rozwiązania, które nie przynoszą oczekiwanych efektów. Analiza stanu obecnego pozwala postawić precyzyjną diagnozę i wdrożyć zmiany tam, gdzie rzeczywiście są potrzebne.

Firmy często zastanawiają się, czy warto poświęcać czas i zasoby na taką diagnozę. Ten raport pokazuje, że inwestycja w rzetelną analizę zwraca się wielokrotnie, ponieważ pozwala zidentyfikować rzeczywiste źródła problemów i podjąć działania, które przynoszą realne efekty biznesowe.

Dzięki przeprowadzeniu ASO firma uzyskała obraz swojej rzeczywistej sytuacji, a dzięki naszym rekomendacjom i wsparciu wiedziała, jakie zmiany wprowadzić i w jaki sposób to zrobić, by osiągnąć mierzalne wyniki.

Jeśli Twoja organizacja również zмага się z podobnymi wyzwaniami, warto rozważyć przeprowadzenie rzetelnej analizy stanu obecnego. To pierwszy krok do lepszej przyszłości! Porozmawiajmy o najpilniejszych wyzwaniach Twojej firmy:



[https://leanpassion.pl/
bezplatna-konsultacja](https://leanpassion.pl/bezplatna-konsultacja)