

ARMATURY Group a.s.

Společnost Armatury Group a.s. je významným výrobcem průmyslových armatur. Výrobní program společnosti má čtyři pilíře: kulové kohouty, hutní armatury, uzavírací motýlkové klapky, speciální zpětné klapky pro turbíny a uzavírací klapky v provedení kov-kov a armatury pro klasickou i jadernou energetiku.

V tuzemsku pokrývá společnost 40 % trhu. Roční produkce činí zhruba 80 tisíc armatur a 500 tisíc položek hutního materiálu. Významný objem produkce je realizován na zahraničních trzích dodávkami komplexních investičních celků. Vedle klasické a jaderné energetiky nachází výrobky společnosti uplatnění v chemii a petrochemii, hutnictví, plynárenství, těžebním průmyslu a vodárenství.

Společnost zajišťuje vlastní vývoj, při kterém se opírá o zkušenosti z provozu produktů v nejnáročnějších podmínkách. Systém řízení kvality je certifikován podle normy ČSN EN ISO 9001: 2000 a dalších mezinárodních specifických výrobních norem včetně certifikace podle požadavků Amerického petrolejářského institutu API spec. 6D: 2008.

VÝVOJ, VÝROBA, PRODEJ A SERVIS
PRŮMYSLVÝCH ARMATUR



Výchozí stav

V roce 2012 začala společnost Armatury Group a.s. **realizovat novou podnikovou růstovou strategii**. Současně přistoupila k reimplementaci a rozšíření podnikového informačního systému IFS. Společnost tak stála před úkolem zajistit optimální podmínky pro další rozvoj a zefektivnit interní procesy. Pro splnění tohoto úkolu zvažovala společnost využití služeb externí specializované společnosti. Hlavními očekáváními pro spolupráci bylo **zdokonalení podnikového plánování s využitím funkcionalit informačního systému** tak, aby se plánování stalo funkčním nástrojem pro řízení výroby včetně kooperací, aby **společnost mohla garantovat termíny zakázek a získala reálný přehled o průtoku zakázky výrobními procesy**.

Úvodní analýza

Správný výběr externí firmy pro spolupráci je složitou záležitostí. Společnost Armatury Group a.s. při výběru postupovala velmi obezřetně. Naše firma ITeuro a.s. představila metodu a průběh projektu Expert a ve snaze vyjít při rozhodování klientovi maximálně vstříc nabídla provedení první fáze **Úvodní analýzy potenciálu zlepšení zdarma**. Šlo o to poskytnout klientovi před vlastním rozhodnutím o dlouhodobější spolupráci možnost poznat způsoby naší práce, naše schopnosti, konzultanty a pokusit se tak vybudovat počáteční vztah důvěry.

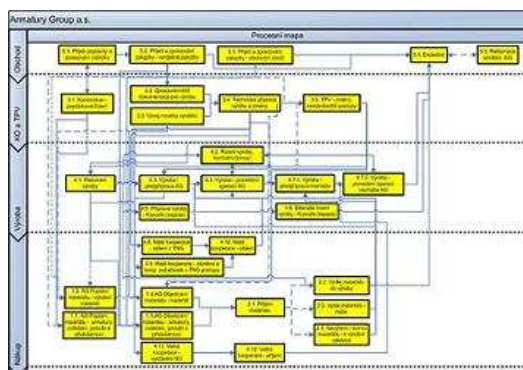
Úvodní analýza potvrdila pozitivní potenciál firmy z pohledu přístupu zaměstnanců k problémům a úkolům společnosti. Kromě zaměření na oblast obchodu, plánování, řízení výroby, řízení kooperací, nákupu se soustředila na otázku využití informačního systému v jednotlivých oblastech.

Pomocí metody „**Strom současné reality**“ byly nalezeny příčiny, spouštěče řady dalších problémů. Identifikovali jsme hlavní problémy a navrhli postup a směr jejich řešení a formu naší případné další pomoci. Hlavní otázky k dalšímu řešení byly: nerespektování omezení a reálných kapacit ze strany obchodu, nedodržování termínů a kvalita kooperací, dodatečné změny ze strany zákazníka po zpracování konstrukční a technologické dokumentace, nevyužívání stávajícího informačního systému - chybějící funkční nástroj na plánování a řízení výroby („datové smetí“, chybějící včasné „alarmy“, „nezájem“ dodavatele), komplikované získávání kvalitních informací pro řízení, nepřívětivé uživatelské prostředí a komplikované zpracování v informačním systému, nedostatečně motivující procesní ukazatele.

Po prezentaci výsledků se společnost Armatury Group a.s. rozhodla pro další spolupráci s naší firmou.

Podrobná procesní analýza

Ve druhé fázi projektu jsme provedli **podrobnou analýzu procesů ovlivňujících plánování a řízení výroby**. Na základě rozhovorů s klíčovými zaměstnanci byly zpracovány vývojové diagramy současného stavu těchto procesů. Při vlastní analýze byly identifikovány problematická místa, neefektivní činnosti, nedostatečné využití nebo nepostačující funkcionality informačního systému. Zpracovali jsme **návrhy na zlepšení procesů**. Byly identifikovány kritické faktory úspěchu jednotlivých procesů, stanoveny návrhy klíčových procesních ukazatelů k prokázání trendu jejich zlepšujícího se vývoje.



Bylo popsáno a analyzováno 31 procesů, zpracováno 8 obecných návrhů na zlepšení a 52 konkrétních procesních návrhů včetně stanovení cíle, přínosu, metriky a postupu realizace, navrženo 36 procesních ukazatelů a zpracován dokument s cca 60-ti návrhy k lepšímu využití stávajícího informačního systému a realizaci

uživatelských usnadnění.

Zvláštní pozornost byla věnována podmínkám realizace požadavku na reálné plánování a řízení zakázek a výrobního procesu. Zde byly navrženy 4 nové procesy obsahující ověřený postup pro úspěšné zavedení plánování.

Jako **prioritní oblasti pro realizaci** jsme navrhli:

- Vytvořit systém klíčových procesních ukazatelů s cílem zvýšit efektivitu, stabilitu a výkonnost procesů
- Rozjet „hrubé“ plánování, tedy dosáhnout kapacitního vybalancování (zreálnění) plánu a dosáhnout návratnosti investice do reimplementace informačního systému
- Zvýšit obrátku zásob s cílem uvolnit finanční prostředky a optimalizovat strukturu zásob
- Zvýšit kvalitu dílů pro montáž.

Výsledky, návrhy a postup realizace byly projednány s vedením společnosti. Na základě stanovení priorit a z rozhodnutí vedení společnosti Armatury Group byly vybrány tři projekty k realizaci (systém klíčových ukazatelů, rozjetí plánování a realizace požadavků na informační systém vyplývající z návrhu na zlepšení).

Současné vedení společnosti se na základě prezentovaných výsledků rozhodlo o **pokračování spolupráce** s naší firmou i v **realizační fázi**.

SLOVY ZÁKAZNÍKA

„Za společnost ARMATURY Group a.s. hodnotíme dosavadní spolupráci se společností ITeuro, a.s. na vysoké profesionální úrovni. U pracovníků Ing. Jiřího Kundraty a PhDr. Jiřího Pavlíka, CSc. především oceňujeme odbornost, vstřícnost a schopnost pružně reagovat.“

Vladimír Nekuda, generální ředitel

Zpracoval: Jiří Pavlík, konzultant, ITeuro