

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

VRÎNCEANU Florin<sup>1</sup>

Conducător științific: Prof.dr.ing. **Cristina MOHORA**

**REZUMAT:** Lucrarea prezintă **metoda și obiectivele SWOT** ( Analiza în cadrul voestalpine VAE APCAROM SA ). Este prezentată matricea analizei SWOT pe departamente și sunt prioritizate punctele slabe și amenințările ordonate în funcție de impactul posibil și probabilitatea de producere ca obiectiv principal SWOT. Lucrarea prezintă elaborarea planurilor de acțiuni corective, metodele de diminuare și eliminare a amenințărilor și a punctelor slabe, (responsabili și termene de îndeplinire ) în vederea atingerii obiectivelor strategice ale companiei. În final sunt prezentate concluzii prin care se realizează evaluarea metodelor aplicate și a obiectivelor atinse . Sunt făcute propuneri pentru ajustarea planurilor

**CUVINTE CHEIE:** : Analiza SWOT, Puncte slabe, Amenințări, OpEx

## 1 INTRODUCERE

**Analiza SWOT**( puncte tari/ puncte slabe – slabiciuni/oportunitati) este o metodă folosită în mediul de afaceri, pentru a ajuta la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra firmei. Ea funcționează ca o radiografie a firmei sau a ideii de afaceri evaluând în același timp factorii de influență interni și externi ai unei organizații, precum și poziția acesteia pe piață sau în raport cu ceilalți competitori cu scopul de a pune în lumină punctele tari și slabe ale unei companii, în relație cu oportunitățile și amenințările existente la un moment dat pe piață

S-a realizat analiza SWOT, ca baza de referință în continuarea implementării principiilor și metodelor de excelență operațională în cadrul voestalpine VAE APCAROM SA , prin prioritizarea în funcție de risc a punctelor slabe și a amenințărilor urmata de elaborarea planurilor de acțiune și a metodelor corective în atingerea indicatorilor „cheie” de procese / de performanță (KPI) trimestriali pe segmentele :clienți/ piața, strategie, procese de producție și personal.

Planurile și metodele de acțiune rezultate în urma analizei SWOT sunt înglobate în îndeplinirea următoarelor obiective strategice OpEx ale voestalpine VAE APCAROM SA/ 2016-2020 și anume :

-Satisfacerea clienților și a acționarilor.

-Dezvoltarea continuă a gamei de produse.

-Menținerea cotei de piață pentru gama completă de produse.

-Creșterea continuă a eficienței proceselor de fabricație.

-Dezvoltarea și protecția cunoștințelor care stau la baza activităților organizației.

-Prevenirea și reducerea poluării generate de activitățile organizației

-Asigurarea integrității, confidențialității și disponibilității informațiilor.

-Prevenirea incidentelor, accidentelor și a bolilor profesionale.

-Îmbunătățirea managementului și eliminarea deșeurilor.

-Reducerea riscurilor privind sănătatea angajaților și creșterea siguranței în munca.

-Dezvoltarea personală a angajaților.

Valorile conducătoare către stadiul de excelență operațională a voestalpine VAE APCAROM SA sunt următoarele:

- Siguranța / Securitatea .

- Mediul.

- Conformitatea .

- Calitatea .

- Productivitatea.

- Randamentul.

- Costurile.

<sup>1</sup> Specializarea CIST, Facultatea IMST;  
E-mail: florin.vrinceanu@vaeapc.ro;

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

## 2 STADIUL ACTUAL

Grupul **voestalpine** activează în domeniul tehnologiei oțelului și al bunurilor de capital, operând în toată lumea. Cu produsele sale de înaltă calitate, grupul este unul din principalii parteneri ai industriei auto și de bunuri de consum din Europa, și ai industriei de petrol și gaze din lume. Cu sediul în Linz, voestalpine este reprezentat de 500 de companii și locații de grup în mai mult de 50 de țări de pe cinci continente. Grupul este format din patru divizii (Steel, Special Steel, Metal Engineering, Metal Forming).

Pe scurt este prezent în 50 de țări de pe toate cele 5 continente, având în componența 500 de companii și locații, în care lucrează 47.500 de angajați în toată lumea. În perioada 2014/2015 au rezultat venituri de 11,2 miliarde €.

Voestalpine VAE APCAROM SA împreună cu alte 37 de companii răspândite în întreaga lume, face parte din compania mamă voestalpine VAE GmbH una din cele 6 divizii componente ale grupului Metal Engineering.

Este lider pe piața aparatelor de cale în România (schimbătoare de cale, accesorii pentru caile ferate, rețele de tramvai, linii industriale, metrou etc.), având o experiență de peste 30 ani în domeniu.

Dotarea tehnică a firmei a cunoscut o modernizare continuă și s-a accentuat odată cu intrarea în cadrul concernului voestalpine. Acest lucru permite realizarea unor procese speciale în domeniul tratamentelor termice, la forjare, sudura etc. (ex. la aparatele de compensare, cupoane de tranziție) fiind furnizori feroviari pe piața internă și internațională.

Departamentul de proiectare a voestalpine Vae APCAROM SA este Centru de Excelență în cadrul voestalpine VAE GmbH primind comenzi de proiectare în diverse variante constructive, sprijinind adaptabilitatea companiei noastre la cerințele clienților.

Voestalpine VAE APCAROM SA în colaborare cu firme similare de prestigiu în Europa a reușit să omologat în anul 1992 primul aparat de cale care a permis circulația trenurilor cu o viteză de 160 km/oră.

Investițiile făcute au permis implicarea companiei noastre în îmbunătățirea infrastructurii Cailor Ferate Române prin fabricarea de aparate de cale pentru viteze ridicate (160-200 km/oră) cu siguranță ridicată în exploatare și fiabilitate

crescută. (montate deja pe Coridorul IV PanEuropean)

Eforturile depuse au permis organizației să producă și să livreze întreaga gamă de aparate de cale, tirfoane și suruburi atât pentru piața internă (CNCF CFR SA, Metrorex SA, Arcelor Mittal, RATB, RATP Iași, CTP Arad, RATP Ploiești etc., Port Constanța, Petrom-OMV, tertii), cât și pentru piețele externe (Austria, Olanda, Belgia, Germania, Libia, Slovenia, India, Brazilia, Orientul Mijlociu, Tarile Balcanice, Italia, Turcia, etc. practic pe tot mapamondul).

Sistem de management integrat - ISO 9001; ISO 14001; ISO 18001:

- Implementat din 2006 (ISO 9001 din 2000)
- Certificat de DQS Germany;
- DQS Benchmarking/ Analiza comparativă – evaluare anuală;
- Personal specializat (auditori DQS);
- ISO 9001;
- ISO 14001;
- ISO 18001;
- IRIS (Standard internațional ptr Industria Cailor ferate);
- ISO TS 16949 (Industria Automotive);
- ISO 50001 (Managementul energiei)
- ISO 27001 (Tehnologia Informației- tehnici de securitate)
- Evaluatori Analiza comparativă (Benchmarking) DQS.

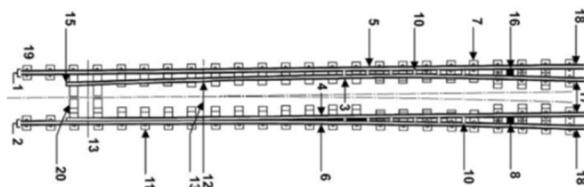


Fig.1 macaz, componenta principală a schimbătorului



Fig.2 schimbător simplu de cale (macaz, sine de legătură, inimă simplă, sine de rulare cu contrast, dispozitiv de acționare)

Obiectivele strategice mentionate in capitolul 1 sunt divizate / repartizate pe obiective de proces care , la randul lor sunt defalcate pe obiective personale conform figurii urmatoare:

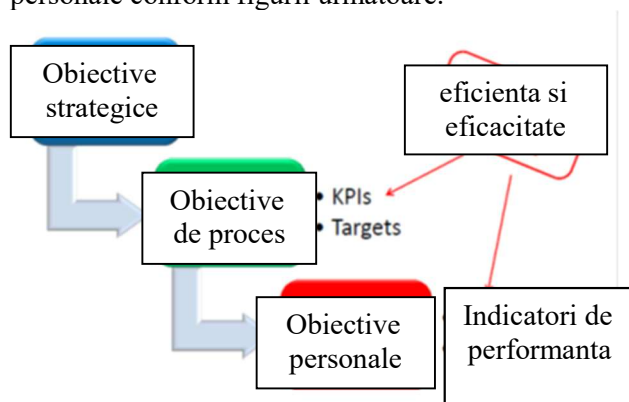


Fig. 3 Metodologie de lucru analiza SWOT

In scopul atingerii obiectivelor strategice mai sus mentionate s-a realizat in 2015 o analiza SWOT pe fiecare departament al companiei( coduri in paranteza ) si anume :CD-Comitetul Director/ Board , Cercetare & Proiectare (AD ); Productie Aparate de cale ( AP) si tirfoane (AT); Logistica & Tehnologie(AL); Calitate/ Mentenanta(AQ); Vanzari & Marketing (AV); Finante & Control(AE); Resurse Umane (HR); Tehnologia Informatiei- IT; Mediu& Protectia si Securitatea in munca (AEM).

S-au analizat punctele slabe (W) si amenintarile (T) in cadrul urmatoarelor **etape de analiza** :

1-Fiecare departament a intocmit o analiza SWOT la nivel de sector si de companie . Analiza a trecut pe la toti membrii departamentului si fiecare a introdus punctele tari/slabe amenintari/opportunitati .

2- Centralizarea pe departament .

3- Introducerea intr-un tabel EXCEL a tuturor datelor

4- Workshop intre Management / Comitetul Director /Directori Departamente/ Middle Management pe 2 grupe G1 si G2 care au analizat separat aceleasi seturi de probleme dand punctaje ( grupele au fost alcatuite cu membri din toate departamentele ).

S-a realizat alocarea de punctaje pe o scala de la 1- 5 pentru Impact si Probabilitate la puncte slabe si amenintari conform figurii 4.

S-au inmultit numerele alocate de la Impact Client cu cele de la Probabilitate ( minim 1- maxim 25 ) atat pentru amenintari (T) cat si pentru puncte slabe (W).

S-au ordonat in ordine descrescatoare de la cele mai mari punctaje ( puncte slabe critice si amenintari majore ) la cele mai mici.

		Probabilitate					
		Rara	improbabila	Posibila	Probabila	Frecventa	
		1	2	3	4	5	
Impact	Extrem	5	5	10	15	20	25
	Major	4	4	8	12	16	20
	Moderat	3	3	6	9	12	15
	Minor	2	2	4	6	8	10
	Nesemnificati	1	1	2	3	4	5

Fig. 4

S-au comparat rezultatele celor 2 grupe G1 si G2 referitoare la punctaj / s-a luat in considerare minimul dintre punctaje.

5 S-au grupat punctele slabe si amenintarile astfel: globale/intreprindere; interdepartamentale;departamentale.

6 S-au realizat propuneri de planuri de actiune pe fabrica / interdepartamente /departamente / actiuni corective / departamente responsabile / termene limita

7. Evaluarea planurilor / Feed-back/ Ajustari.

In continuare este prezentata ANALIZA SWOT / 2015

**Legenda**

Coloana 1 –aq calitate/ eng proiectare / prod productie/ econ economic / sales vanzari-marketing/ hr resurse umane/ aprov aprovizionare tehn tehnologie log logistica ( aprov tehn logisitca fac parte din dept. logistica )

Coloana 2-dep/. departamental APC/ pe companie

Coloana 3-descriere S,W,O,T

Coloana 4-puncte tari

Coloana 5- Puncte slabe

Coloana 6- Amenintari

Coloana 7- Oportunitati

Coloana 8-9 – Grupa G1 note"Client/ Impact General / Probabilitate de aparitie fie ptr. punct slabe /amenintari

Coloana 10/ risk=col.8xcol.9

Coloana 11-12 Grupa G2 note"Client/ Impact General / Probabilitate de aparitie fie ptr. puncte slabe /amenintari

Coloana 13/ risk =col.11xcol. 12

Coloana 14 /15 (galben ) comparatia notelor intre cele 2 grupe si alegerea minimului la fiecare tip de note minim impact generalsi minim probabilitate de aparitie

Coloana 16- Actiuni de intreprins

Coloana 17 – termene

Coloana 18 – responsabili

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

TABEL 1 Analiza SWOT

Procese depart.	Dept /CO	Item	S	W	O	T	Client/ Impact General	Probabilitate de aparitie	Risk	Client/ Impact General	Probabilitate de aparitie	Risk	Actiuni de intreprins	Perioada	Pers./dept. Responsabila
1	engin DEP	Competitie in cadrul VAE				x	4	3	12			0 4 3	4	permanent	AD/AP/AV/AL
2	engin APC	Comunicare		x			4	4	16	5	4	20 4 4	Training	31122017	HR
3	prod DEP	Informații privind prelucrarea nu sunt transmise în desene, dar sunt prezentate în descrierea tehnică sau pe desenul de asamblare		x			4	4	16	4	5	20 4 4	Se introduc informatii pe desenele de executie	31032016	Manager dept AD
4	econ DEP	Eficiența în comunicarea în cadrul organizației ( de exemplu, existența problemelor mai delicate (facturare, de cumpărare ...))		x			4	4	16	5	4	20 4 4	Programe Training - Comunicare/Time management/Stress management/ Abilitati de prezentare	31122017	HR
5	hr APC	Lucru in echipa eficient		x			2	2	4	5	4	20 2 2	distribuirea sarcinilor / motivare / team buiding / coordonare sef dept .		HR sef dept
6	hr APC	Cooperarea slabă între departamentul de resurse umane și managerii de dept. care se ocupă cu probleme legate de resursele umane		x			3	4	12	5	4	20 3 4	Analiza lunara manageri departament si HR pe probleme de personal	permanent	HR
7	econ DEP	Întârziere rezolvarea problemelor din cadrul departamentelor (logistica, vanzari, IT ...)		x			4	4	16	4	4	16 4 4	Programe Training - Comunicare/Time management/Stress management/Abilitati de prezentare	permanent	HR
8	hr DEP	Comunicare		x			4	4	16	5	4	20 4 4	Programe Training - Comunicare/Time management/Stress management/Abilitati de prezentare	31122017	HR
9	hr APC	Comunicare		x			4	4	16			0 4 4	Programe Training - Comunicare/Time management/Stress management/Abilitati de prezentare	31122017	HR
10	hr APC	Ascultare activa -lipsa de timp a managementului pentru a asculta problemele colaboratorilor		x			4	4	16	5	4	20 4 4	Programe Training - Comunicare/Time management/Stress management/Abilitati de prezentare		HR
11	aq DEP	Echipament de masurare insuficient		x			4	4	16	4	5	20 4 4	Pregatirea de fabricatie (in derulare)	31122015	HR+AP
12	tehn DEP	Din totalul activitatilor desfasurate, doar 40% din timp poate fi alocat elaborarii tehnologiei de fabricatie		x			4	4	16	4	4	16 4 4	Reducerea timpului e ofertare - OPEX	31032017	Controlling
13	tehn DEP	Lipsa unui soft de elaborare a foilor de coletaj		x			4	4	16	4	4	16 4 4	Achizitie software	31122016	IT+
14	sales DEP	Prețuri mai mari pentru segmentul tramvai pe piața prezentă se locală (prețurile locale de concurență sunt utilizate de către clienții ca preț de referință în timpul negocierilor)		x			3	4	12	3	4	12 3 4	Solutie tehnica mai ieftina? Pentru ofertele viitoare de acord cu AE propunem solutia de benchmarking data la Gotha in 2015cu aceleasi conditii tehnice nu se poate cuantifica exact nr de aparate de cale ce se vor contracta in 2015/2016 / 2017 / dependem de comenzi - piata volatila a tramvaiului -	31032016	AP/AD/AL/ AV AE Controlling
15	engin DEP	Informații centralizate într-un singur loc (pentru oferte / comenzi): folosind OnBase sau pentru a merge mai departe cu arhive electronice existente intern în departamentul de proiectare		x			3	4	12	3	4	12 3 4	OnBase	31122015	IT / AD
16	engin APC	Concurenta				x	4	3	12			0 4 3	cunoasterea prin targurile de profil a noilor produse / ex. Innotrans 2016	permanent	CD/AP
17	sales APC	Dificultati in consolidarea relatiilor cu clientii datorita schimbărilor constante în managementul companiilor de transport locale din Romania		x			2	4	8	4	4	16 2 4	Program de promovare produse/servicii tramvai (31122015)c astiguri aditionale estimate din vanzare produselor/ serviciilor nou promovate pe piata ( vaSIG , suduri , reparatii ) -1 vizita/an / regie / turneu -1 telefon/luna la fiecare regie AV - ofertare / comenzi - interventii SC vaSIG la garantii , reparatii , suduri etc	permanent	AV

Cerc Stiintific Studentesc 14 Mai 2016

18	econ	APC	dependenta puternica de exporturi			x	4	3	12	4	4	16	4	3	Cresterea competitivitatii - nu refuzam nici un client intern	permanent	AV
19	prod	DEP	Procesul de fabricatie este neoptimizat uneori	x			3	4	12	3	4	12	3	4	OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie	31122016 (Planificare)	AL/ AP
20	prod	DEP	Lipsa de corelare dintre oferta pe durata determinata, a pieselor si a produselor de executie planificate	x			3	4	12	3	4	12	3	4	OPEX - disponibilitatea materialelor	31122015	AL/AP1
21	prod	DEP	Insuficienta inginerii programare CNC	x			3	4	12	3	4	12	3	4	Pregatirea de fabricatie (in derulare)	31122015	HR/ AP
22	prod	DEP	Departamentul de pregatire / pregatire greoaie a procesului de fabricatie	x			3	4	12	3	4	12	3	4	Pregatirea de fabricatie (in derulare)	31122015	HR/ AP
23	prod	DEP	Disciplina tehnologica nu este respectata de in toate zonele de lucru si de catre tot personalul	x			4	3	12	4	3	12	4	3	Instruire/sanctionare	permanent	Cond. Loc de munca
24	prod	DEP	Fluxul de forjare a acelor este inadecvat	x			3	4	12	4	4	16	3	4	Rearanjare/flux ace	31122016	Botez
25	prod	DEP	Lipsa sistemului informational de planificare si de supraveghere a productiei	x			3	4	12	3	4	12	3	4	OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie		IT AL
26	prod	DEP	Unitatile de macarale portal sunt depasite moral si fizic	x			3	4	12	4	4	16	3	4	Modernizare dispozitive de ridicare	31122016	AP /mentenanta
27	econ	APC	Productivitate mai scazuta decat cele mai bune companii din VAE	x			4	3	12	4	3	12	4	3	OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie	31122016	Dept tehnic AP
28	econ	APC	Dificultati in furnizarea de produse la calitatea asteptata de cei mai pretentiosi clienti (de exemplu, BWG Germania)	x			3	4	12			0	3	4	OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie	31122016	AL/AP / DT
29	aq	DEP	Interes scazut ale celorlalte dept in " analiza cauzelor radacina " (raport 8D)			x	3	4	12	4	4	16	3	4	Analiza lunara CTE	lunar	AQ
30	sales	DEP				x	3	3	9	4	3	12	3	3	1		CD/AV
31	tehn	DEP	Lipsa specializare in elaborarea tehnologiei in sistem CAD-CAM	x			3	4	12	3	4	12	3	4	Specializare CAD-CAM angajati	31122017	HR/AL
32	aprov	DEP	Termen lung de achizitie a materialelor de baza;	x			4	3	12	4	3	12	4	3	Imbunatatirea planificarii achizitiilor pe termen lung/achizitii pe stoc	31122017	AV/AL
33	aprov	DEP	Lipsa furnizori alternativi pentru anumite repere;	x			4	3	12	4	3	12	4	3	OPEX (repere tramvai si eclise JIL)	31122015 (permanent)	AL
34	sales	APC	Agglomerarea cererilor duce la intarzieri in trimiterea ofertelor in perioada de varf	x			3	3	9	3	3	9	3	3	Revizuirea procedurii de ofertare (OnBase)	31032016	AV/IT
35	sales	DEP	Competitorul local pe piata tramvaielor participa in licitatii si ca constructor			x	3	3	9	3	4	12	3	3	Verificarea participantilor la licitatii	permanent	AV
36	sales	DEP	cantitatea mare de cereri de oferta in perioada licitatilor duce la incetinirea / intarzierea procesului de ofertare in timpul perioadelor de varf	x			3	3	9	3	3	9	3	3	Revizuirea procedurii de ofertare (OnBase) / angajare personal	30.06.2016	AV/ HR
37	sales	DEP	Instabilitatea mediului economic si politic romanesc determina la Ministerul Transporturilor o absorbtie lenta a fondurilor europene			x	3	3	9			0	3	3	vizite la MT	permanent	CD/AV
38	engin	APC	Piata nationala instabila			x	3	3	9			0	3	3	6		
39	engin	DEP	Transferul de cunostinte " know how "	x			3	3	9	3	3	9	3	3	Utilizarea instrumentelor standardelor minime HR	permanent	Manager dep./HR
40	prod	DEP	Informatii incomplete privind produsele comandate / lipsa cunostintelor tehnice la clienti			x	3	3	9	3	4	12	3	3	educarea clientilor	permanent	AV AD
41	prod	DEP	Informatii incomplete privind produsele comandate / lipsa cunostintelor la clienti	x			3	3	9	3	4	12	3	3	Policalificare/rotatia job-urilor	permanent	Manager dep./HR
42	prod	DEP	Fluxul de fabricatie al placilor este neliniar cu intreruperi si returnari ptr remecanizare	x			3	3	9	3	5	15	3	3	Reorganizare sector placi	31032016	AP
43	prod	DEP	Lipsa unei corelari in cadrul procesului de productie	x			3	3	9	3	3	9	3	3	OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie/ ahrgta fluxului de valoare	31122016	AP IT
44	prod	DEP	Nefurnizarea de informatii in timp util pentru a lansa produse			x	3	3	9	3	3	9	3	3			AV
45	econ	APC	Instabilitatea pietei interne			x	3	3	9			0	3	3	6		
46	econ	DEP	Productie in salturi	x			3	3	9	3	3	9	3	3	6S	permanent	APC
47	econ	APC	timp relativ lung in raspunsul catre clienti la ofertele de licitatii pe piata interna	x			3	3	9			0	3	3	Revizuirea procedurii de ofertare (OnBase) / angajare personal		HR

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

48	hr	DEP	Curriculum-ul nu este în concordanță cu mediul de afaceri din România				x	3	3	9			0	3	3	Programe interne de instruire/perfectionare	Permanent	HR
49	hr	DEP	Neasigurarea personalului pe anumite specialități și profesii din cauza nivelului scăzut de formare a solicitanților				x	3	3	9			0	3	3	verificare continuă a CV-urilor / cautare activă de specialiști	permanent	HR
50	econ	APC	posibilitate de pierdere poziție de producător " low cost " încadrul VAE				x	4	2	8	4	2	8	4	2	reducerea costurilor de producție	31.03.2016	Al/Ap/Control ling
51	tehn	DEP	Timp mare pentru elaborarea ofertelor	x				3	3	9	3	4	12	3	3	Revizuirea procedurii de ofertare (OnBase) / angajare personal	2016	AV/ HR
52	sales	APC	intarzieri in termenle de livrare cauzate de capacitatea redusă de producție în anumite segmente (tramvai), în perioadele de vârf	x				4	2	8	4	2	8	4	2	Program de investitii (un nou centru de prelucrare CNC Line)	2017	AP
53	prod	DEP	Sistemul de mentenanta este de tip corectiv nu preventiv	x				4	2	8	4	4	16	4	2	OPEX	2016	AP+resp ment.
54	prod	DEP	Absenta inițiativelor de îmbunătățire la nivelul de baza al sectiilor /ateliereleor	x				2	4	8	2	4	8	2	4	Sistem de colectare a ideilor de îmbunătățire	permanent	Dir tehnic/AP
55	prod	DEP	Absenta angajamentului personalului lucrator in economisirea resurselor	x				2	4	8	2	4	8	2	4	OPEX/6S	permanent	AEM AQ
56	prod	DEP	Trasabilitatea unor produse ( debitare sina ) este inca înregistrata manual in cateva registre	x				2	4	8	3	4	12	2	4	Finalizarea liniei de debitare automata - incluzand software trasabilitatea produsului	31032016	AP
57	prod	DEP	Platformele de montaj la schimbatoare sunt inadecvate	x				2	4	8	3	4	12	2	4	Modernizare planuri de montaj	31032016	Botez
58	prod	DEP	Neconcordante între dept AD,AL,AP,AV în livrarea la timp a produselor	x				4	2	8	4	2	8	4	2	OPEX	permanent	AV
59	tehn	DEP	Forța de munca imbatranita				x	2	4	8			0	2	4	colaborare cu liceul CFR / site-uri de recrutare forța de munca		HR
60	aprov	DEP	Nerespectarea termenului de livrare pentru materialele comandate				x	4	2	8	4	3	12	4	2		permanent	AL,AP,AV
61	aprov	DEP	Termene scurte livrare care duc la cresterea costurilor de transport				x	2	4	8	2	4	8	2	4	grafic coerent de livrare completat de AV	15.01.2016	AV/ AL
62	aprov	DEP	Eliberarea cu intarziere a planelor de montaj datorita spatiilor de depozitare insuficiente	x				4	2	8	4	2	8	4	2	Monitorizarea spatiilor de depozitare	permanent	AL
63	aprov	DEP	Lipsa dispozitive specializate pentru manipulare multipla sina	x				2	4	8	2	4	8	2	4	Actualizarea listei e investitii cu dispozitive performante de manipulare	30092015	AL/CD
64	prod	DEP	Dificultati in acordarea vacanțelor	x				2	3	6	3	4	12	2	3	posibila amenintare !?	permanent	HR sefi dept
65	prod	DEP	Nu sunt stabilite la toate locurile de muncă, norme clare de depozitare pe piesele de circuit între punctele de lucru	x				2	3	6	2	4	8	2	3	organizarea spatiilor de productie prin metoda 5S	31.03.2016	sefi dept
66	aq	DEP	lipsa doc calitate / fiselor de inspectie trimise in timp util la clienti	x				2	3	6	4	4	16	2	3	angajari de personal 2 ingineri	31.0-3.2016	HR AQ
67	aprov	DEP	Asigurarea colaborarilor in termen	x				3	2	6	3	3	9	3	2			
68	prod	DEP	transportul între fazele de lucru este deficient	x				2	2	4	3	4	12	2	2	fluxuri noi de transport	31.10.2015	AP/ AL /AQ
69	prod	DEP	defectiuni ale utilajelor   cheie "				x	4	1	4	4	2	8	4	1	actiuni predictive de mentenanta	permanent	AQ/AP
70	prod	DEP	Distrușgerea sculelor special cu ciclu mare de utixar ein productie				x	4	1	4	4	2	8	4	1	training si verificare operatorilor de CNC	permanent	AP
71	hr	APC	Fluctuatie a personalului tanar	x				2	2	4	4	4	16	2	2			
72																		
73	aq	DEP	Vorbitori de limba engleza / germana	x				2	2	4	2	4	8	2	2	Cursuri iun cadrul fabricii	31.12.2016	HR
74	aprov	DEP	Lipsa sistem de monitorizare a modificarilor aparute dupa lansarea in fabricatie si de evaluare a pierderilor;	x				2	2	4	4	3	12	2	2	Opex	31.12.2016	AL AQ IT
75	hr	DEP	Slaba implicare a managerilor departamentali în procesul de implementare a standardelor minime de HR - evaluare dialog istorie absența tehnologiilor adaptate pentru asigurarea cadrului, celor mai bune practici "				x	2	2	4	4	2	8	2	2	discutii lunare ale sefilor de dept cu colegii din sector / verificare HR	lunar	sefi dept + HR
76	hr	DEP	Capacitatea de a se adapta atunci când se confruntă cu critici	x				1	3	3	2	4	8	1	3	training /Programe Training - Comunicare/Stress management/	permanent	HR +sefi dept



Cerc Stiintific Studentesc 14 Mai 2016

77	log	APC	Pierdere contracte concurenta   100% market control)				x	4	1	4	4	2	8	4	1			
78	log	APC	Intarzieri plati / insolventa clienti				x	3	1	3	4	2	8	3	1			
79	engin	DEP	arhivarea electronica a deseneelor Unigraphics, folosind Teamcenter		x			3	2	6	3	2	6	3	2	control manager dept Proiectare	permanent	AD
80	hr	DEP	Minimizarea faptului ca resursele umane reprezinta resursa principala a companiei		x			2	3	6	2	3	6	2	3	scheme de fidelizare a angajatilor / recrutare de pe bancile scolii/ facultatii	permanent	sefi dept +HR
81	hr	APC	Salariile personalului (mai ales persoane tinere) - migrația către țările străine sau la alte companii				x	3	2	6	3	2	6	3	2	similar cu punct slab / metode de fidelizare . Prime	31.03.2016	CD/ HR
82	aq	DEP	Incarcare neuniforma a echipei de inspectie a schimbatoarelor				x	2	3	6	2	3	6	2	3	program inspectii comunicat de AV cu minim 7 zile inainte	permanent	AQ2
83	aprov	DEP	Operarea stocurilor de materiale nu se face in timp real- eliberare materiale pe custodie		x			2	3	6	2	3	6	2	3	6S	permanent	APC
84	aprov	DEP	Depozitarea in conditii improprii a dispozitivelor Hytronics datorita spatii de depozitare acoperite insuficiente		x			2	3	6	2	3	6	2	3	optimizare spatii depozitare	31.10.2015	AL
85	tehn	DEP	Modernizare M.U. impune elaborarea unui nou tip de tehnologie bazat pe programe CNC				x	2	3	6	2	3	6	2	3	similar puncte slabe		AP AQ
86	aprov	DEP	Evolutia preturilor la materii prime;				x	3	2	6	3	2	6	3	2	cautare de furnizori alternativi	permanent	AL
87	aprov	DEP	Neasigurarea in termen a vagoanelor pentru expeditii datorita numarului redus de operatori CF				x	3	2	6	3	2	6	3	2	colaborare cu operatorii	permanent	AL
88	engin	DEP	Arhivarea electronica a doc tehnice semnate		x			2	2	4	2	2	4	2	2	verif sef dept	permanent	AD
89	sales	DEP	principalul competitor incearca intrarea pe segmentul tramvai proces omologare AFER)				x	2	2	4			0	2	2	verificare AFER . Actiuni predictive pe piata / discutii cu proiectantii / regile de transport	permanent	AV
90	prod	DEP	Lipsa unui istoric al utilizarii tehnologiilor pentru a actiona in cadrul „ Best practice ”		x			2	2	4	2	2	4	2	2		permanent	AV
91	engin	DEP	Plecarea inginer proiectant				x	2	2	4			0	2	2	fidelizare / angajare din facultate	permanent	AD
92	engin	APC	Plecari de personal calificat				x	2	2	4			0	2	2	oferirea unui viitor profesional	permanent	AD
93	econ	APC	Costuri cu materia prima mai mari decat la cele mai bune companii di grupul VAE		x			2	2	4	2	2	4	2	2	discutii AL / CD cu omologii din grup	31.,03.2016	AL CD
94	prod	DEP	Blocaje in contracte				x	2	2	4	2	2	4	2	2	existenta de solutii de rezerva ptr continuarea productiei / montajului	permanent	AP AV
95	aprov	DEP	Sistemul de aprobarea a comenzilor		x			2	2	4	2	2	4	2	2			
96	aprov	DEP	Eliberarea si primirea cu dificultate a materialelor primite la buc si eliberate la kg		x			2	2	4	2	3	6	2	2	coduri diferite ptr livrari la tona / kg versus bucata	31.10.2015	AL
97	aprov	DEP	Lipsa sistem infoliere si etichetare coleti		x			2	2	4	2	3	6	2	2			
98	hr	DEP	Organizarea si prioritizarea activitatilor curente - ingreunata de sarcini suplimentare		x			1	3	3	2	3	6	1	3	eficienta si eficacitate in executarea sarcinilor din zona " gri " intre departamente	permanent	sefi dept
99	hr	DEP	Atribuirea de sarcini si responsabilitati in fisa postului - este facuta exclusiv de catre departamentul de resurse umane ( implicare redusa a managerilor din fiecare departament)				x	2	2	4	2	3	6	2	2	simultan cu cererea de crearea a unui post nou sefi de dept trebuie sa trimita si fisa postului / cerinte profesionale / tehnice	31.12.2015	HR +sefi dept
100	prod	DEP	Conditii vitrege de lucru				x	3	1	3	3	2	6	3	1	hala de taiere a sinei	10.12.2015	AL+AP
101	prod	DEP	Demisia angajatilor				x	2	1	2	3	2	6	2	1			
102	econ	DEP	inspectie fiscala ( erori de interpretare a legii ar putea duce la cheltuieli suplimentare)				x	2	1	2	3	2	6	2	1			
103	econ	DEP	metoda complicata de rezolvare a problemelor urgente cu autoritatile fiscale				x	2	1	2	3	2	6	2	1			
104	hr	APC	Sistemul fisca si de asigurari sociale inefficient				x	1	2	2	2	2	4	1	2			
105	hr	APC	difereten de salarizare ale personalului din diferite departamente				x	1	2	2	3	2	6	1	2	Monitorizarea eficientei si eficacitatii indeplinirii obiectivelor	permanent	HR +sefi dept
106	hr	DEP	Consultanta Ineficienta / consiliere pentru angajati ( nu este suficient timp pentru interactiunea dintre specialistul HR si angajat)		x			1	1	1	2	3	6	1	1			
107	econ	DEP	termene scurte de raportare dau posibilitatea aparitiei unor erori				x	1	1	1	2	2	4	1	1			

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

108	econ	DEP	Schimbari legislative				x	1	1	1				0	1	1		8		
109	hr	DEP	Atribuirea de sarcini în afara zonei de resurse umane: contracte de asigurare, rapoarte de audit				x	1	1	1	2	2		4	1	1				
110	hr	APC	Ostilitatea mediului de afaceri în România				x	1	1	1	2	1		2	1	1				
111	sales	APC	Costuri scăzute de execuție în cadrul grupului ("arma secretă")	x				0	0	0				0	0	0				
112	sales	APC	Poziția puternică pe piața românească (principalul furnizor la calea ferată și metrou în acest moment)	x				0	0	0				0	0	0				
113	sales	APC	Atenția specializată acordată clientului duce la un mare procent de păstrare al acestuia	x				0	0	0				0	0	0				
114	sales	DEP	Furnizarea de servicii suplimentare (cum ar fi prima mentenanță) clienților, în scopul de a consolida în continuare poziția pe piață				x	0	0	0				0	0	0		strategie de vânzare tip pachet	incepând cu 01.01.2016	AV AQ
115	sales	DEP	Oferirea pachetului complet la aparatele de cale (incluzând sistemele de semnalizare /actionare Hytronic				x	0	0	0				0	0	0				
116	sales	DEP	Creșterea cererii pentru segmentul de tramvai, la nivel mondial				x	0	0	0				0	0	0				
117	sales	DEP	prețuri scăzute în comparație cu alte companii de grup (pentru piața externă), din cauza salariilor mai mici de personal productiv	x				0	0	0				0	0	0				
118	sales	DEP	Poziția puternică pe piața românească (numai furnizorul de cale ferată și cu metrou în acest moment)	x				0	0	0				0	0	0				
119	sales	DEP	Experiența de peste 100 ani în fabricarea de aparate de cale în grup	x				0	0	0				0	0	0				
120	sales	DEP	Componenta în grupul internațional voestalpine	x				0	0	0				0	0	0				
121	sales	DEP	Experiența la nivel mondial	x				0	0	0				0	0	0				
122	sales	DEP	Relație bună cu clienții Key Account pe piața internă (CNCF CFR SA, Metrorex, Arcelormittal, Petrom)	x				0	0	0				0	0	0				
123	engin	DEP	Flexibilitate	x				0	0	0				0	0	0				
124	engin	DEP	Costuri scăzute la proiectare	x				0	0	0				0	0	0				
125	engin	DEP	Personal tânăr, de perspectivă	x				0	0	0				0	0	0				
126	engin	DEP	Dedication of the employees for their job	x				0	0	0				0	0	0				
127	engin	DEP	Experiența în proiectare	x				0	0	0				0	0	0				
128	engin	DEP	Accesul la documentația tehnică a grupului voestalpine	x				0	0	0				0	0	0				
129	engin	DEP	Proiectare în Unigraphics	x				0	0	0				0	0	0				
130	engin	DEP	Standardizarea documentației tehnice				x	0	0	0				0	0	0				
131	engin	DEP	Standardizarea interfeței IT: pe fiecare ecran PC-ul ar trebui să fie aceleași comenzi rapide, icoane / în același loc				x	0	0	0				0	0	0				
132	engin	DEP	Comenzi de proiectare numeroase pe baza acordului cadru cu grupul voestalpine VAE				x	0	0	0				0	0	0				
133	engin	APC	Centrele de prelucrare CNC	x				0	0	0				0	0	0				
134	engin	APC	Competența în proiectarea aparatelor de cale cu sinea canal / tramvaie	x				0	0	0				0	0	0				
135	engin	APC	Dept. de proiectare	x				0	0	0				0	0	0				
136	engin	APC	Forjarea acelor / cozi acestora	x				0	0	0				0	0	0				
137	engin	APC	Companie de producție și comerț	x				0	0	0				0	0	0				
138	engin	APC	Producție de tirfoane	x				0	0	0				0	0	0				
139	engin	APC	Productivitate în creștere				x	0	0	0				0	0	0				
140	prod	DEP	execuție de produse diverse și complicate	x				0	0	0				0	0	0				
141	prod	DEP	Utilaje CNC cu performanțe ridicate	x				0	0	0				0	0	0				
142	prod	DEP	Execuție a gamei complete de schimbătoare, macazuri, inimi și orice componentă de aparat de cale	x				0	0	0				0	0	0				
143	prod	DEP	Trainingul personalului pentru executarea sarcinilor cf. parametrilor se desfășoară în timp scurt	x				0	0	0				0	0	0				
144	prod	DEP	Flexibilitate în procesul de producție	x				0	0	0				0	0	0				
145	prod	DEP	Costuri scăzute de producție	x				0	0	0				0	0	0				
146	prod	DEP	Personal disponibil să lucreze până la rezolvarea obiectivelor	x				0	0	0				0	0	0				
147	prod	DEP	Asimilarea rapidă de produse noi	x				0	0	0				0	0	0				
148	prod	DEP	Abilitate mare de asamblare schimbătoarelor în planul pozi	x				0	0	0				0	0	0				



Cerc Stiintific Studentesc 14 Mai 2016

149	prod	DEP	Furnizor pentru Deutsche Bahn	x				0	0	0			0	0	0			
150	prod	DEP	Capacitatea de a fabrica de schimbatoare pentru linii de tramvai, în orice versiune constructivă și design	x				0	0	0			0	0	0			
151	prod	DEP	Colaborare cu VAE Sofia și CCTT pentru componente de aparate de cale de tramvai în perioadele de varf de producție			x		0	0	0			0	0	0			
152	prod	DEP	Colaborarea cu VAW în optimizarea proceselor cu acces la, „cele mai bune practici” și, Benchmarking”			x		0	0	0			0	0	0			
153	prod	DEP	Colaborarea cu CCTT în optimizarea proceselor de fabricație de tramvai macazuri în special cu GOTHA			x		0	0	0			0	0	0			
154	prod	DEP	Reducerea fazelor de forjare a acelor utilizând tehnologia VAW			x		0	0	0			0	0	0			
155	prod	DEP	Forjarea acelor și de tip 54			x		0	0	0			0	0	0			
156	prod	DEP	Capacitatea de producție a crescut ca urmare a bugetului și a programului de investiții pentru perioada 2015-2018			x		0	0	0			0	0	0			
157	prod	DEP	OPEX program			x		0	0	0			0	0	0			
158	prod	DEP	Trasabilitatea înregistrată în sistemul informațional			x		0	0	0			0	0	0			
159	prod	DEP	Posibilitatea de înregistrare a informațiilor încă de la tăierea pieselor			x		0	0	0			0	0	0			
160	engin	DEP	arhivarea electronică a desenelor UG cu ajutorul echipei Center: defecțiuni, blocarea accesului pe, lipsă de licențe suplimentare, programe de aderență pe teren inadecvate pentru TC				x	0	0	0			0	0	0			similar punct slab
161	prod	DEP	Discrepanțe între timpul de livrare și posibilitatea tehnică de execuție (produse speciale validate sau nu au fost aprobate)				x	0	0	0			0	0	0			similar punct slab
162	econ	DEP	Qualified personnel (knowledge, experience, professional competence)	x				0	0	0			0	0	0			
163	econ	DEP	Personalul calificat (cunoștințe, experiență, competență profesională)	x				0	0	0			0	0	0			
164	econ	DEP	promptitudinea în execuție	x				0	0	0			0	0	0			
165	econ	DEP	adaptabilitate la complexitatea muncii	x				0	0	0			0	0	0			
166	econ	DEP	respectarea termenelor de raportare (rapoarte financiare, declarații, termene de plată ..)	x				0	0	0			0	0	0			
167	econ	DEP	rapoarte de calitate (certIFICATE de către auditori)			x		0	0	0			0	0	0			
168	econ	DEP	utilizând cunoștințele noilor angajați în activitatea de zi cu zi			x		0	0	0			0	0	0			
169	econ	DEP	exploatarea stimulentei fiscale (cod fiscal -profit reinvestit)			x		0	0	0			0	0	0			
170	econ	APC	resursele utilizate (programe de calculator, publicații informative și legislative)	x				0	0	0			0	0	0			
171	econ	APC	calitate constantă	x				0	0	0			0	0	0			
172	econ	APC	Gama de produse mare	x				0	0	0			0	0	0			
173	econ	APC	flexibilitate și experiență	x				0	0	0			0	0	0			
174	econ	APC	centru de competență în design	x				0	0	0			0	0	0			
175	econ	APC	centru de competență SCALA	x				0	0	0			0	0	0			
176	econ	APC	alinieră la standardele internaționale de calitate	x				0	0	0			0	0	0			
177	econ	APC	capacitatea de a investi în achiziționarea de mașini cu fonduri europene			x		0	0	0			0	0	0			
178	econ	APC	furnizor de piese pentru companii din grupul VAE			x		0	0	0			0	0	0			
179	econ	APC	tranzacționare pe potențialul pieței locale (vitoare de investiții în calea ferată)			x		0	0	0			0	0	0			
180	econ	APC	livrarea de servicii de proiectare și consultanță IT din cadrul grupului VAE			x		0	0	0			0	0	0			
181	econ	APC	serviciu și consultanță tehnică pentru piața locală (pentru HYTRONICS și dispozitive CONTEC)			x		0	0	0			0	0	0			
182	hr	DEP	Competențe și expertiza angajaților din departamente	x				0	0	0			0	0	0			
183	hr	DEP	Flexibilitate în comunicare directă la nivel de grup - limbi străine	x				0	0	0			0	0	0			
184	hr	DEP	Expertiză și logistică în materie de recrutare	x				0	0	0			0	0	0			
185	hr	DEP	Sistemul de evaluare de expertiză și logistică	x				0	0	0			0	0	0			
186	hr	DEP	Expertiza și logistica sistemului de formare profesională	x				0	0	0			0	0	0			
187	hr	DEP	personalul se implică în activitatea întreprinderii	x				0	0	0			0	0	0			
188	hr	DEP	Potențial ridicat de creativitate	x				0	0	0			0	0	0			
189	hr	DEP	Existența unei strategii de resurse umane	x				0	0	0			0	0	0			

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

190	hr	DEP	Relație bună cu angajații	x				0	0	0			0	0	0		
191	hr	DEP	Implicarea echipei HR în proiectele companiei (6S, OPEX)	x				0	0	0			0	0	0		
192	hr	DEP	Cu ajutorul instrumentelor de grup HR în cadrul companiei, cu efect în procesul de recrutare, formare, know-how			x		0	0	0			0	0	0		
193	hr	DEP	Sistemul de învățământ propriu și logistică adecvate pentru realizarea programelor de formare internă			x		0	0	0			0	0	0		
194	hr	APC	companie stabila, cu o foarte bună reputație în calitate de angajator pe piața muncii din Buzău	x				0	0	0			0	0	0		
195	hr	APC	Educat angajați, cu un nivel ridicat de cunoștințe teoretice și practice - în toate domeniile de activitate	x				0	0	0			0	0	0		
196	hr	APC	angajați competenți și flexibile, adaptabile la noile tehnologii	x				0	0	0			0	0	0		
197	hr	APC	angajați competenți - Centru de Competență UNIGRAPHICS, SCALA, centru de instruire operatori CNC	x				0	0	0			0	0	0		
198	hr	APC	Sistemul educațional propriu și logistic necesar în curs de desfășurare a programelor interne de formare / perfecționare	x				0	0	0			0	0	0		
199	hr	APC	Sisteme motivaționale variate pentru angajați	x				0	0	0			0	0	0		
200	hr	APC	Un nivel ridicat de implicare a angajaților în renovare și creșterea eficienței	x				0	0	0			0	0	0		
201	hr	APC	Nivelul scăzut de absenteism	x				0	0	0			0	0	0		
202	hr	APC	Să asigure schimbul de generații - monitorizarea / controlul statisticii interne	x				0	0	0			0	0	0		
203	hr	APC	Foarte bună cooperare cu consiliile de lucru	x				0	0	0			0	0	0		
204	hr	APC	Fara datorii privind contribuțiile sociale obligatorii, referitoare la angajați și angajatori	x				0	0	0			0	0	0		
205	hr	APC	performanța financiară, imaginea și reputația companiei și managementul	x				0	0	0			0	0	0		
206	hr	APC	Dezvoltare și rețehnologizare, prin programe regionale (Phare, etc. POSDRU)	x				0	0	0			0	0	0		
207	hr	APC	Potențial ridicat de creativitate	x				0	0	0			0	0	0		
208	hr	APC	Îmbunătățirea gradului de atractivitate pentru universitate și liceu absolvenți			x		0	0	0			0	0	0		
209	hr	APC	Alinierea la standardele minime de resurse umane ale Grupului / Diviziei			x		0	0	0			0	0	0		
210	hr	APC	Programele de modernizare a căilor ferate din România și de tramvai cu fonduri europene - stabilitatea locului de muncă și durabilitatea transferului de know-how			x		0	0	0			0	0	0		
211	hr	APC	Mentoratul - metoda de formare și de know-how			x		0	0	0			0	0	0		
212	prod	DEP	furnizori unici pentru anumite componente				x	0	0	0			0	0	0		similar weakness
213	aq	DEP	cunoștințe solide legate de macazuri	x				0	0	0			0	0	0		
214	aq	DEP	dotari bune ale laboratorului de încercări	x				0	0	0			0	0	0		
215	aq	DEP	cunoștințe solide legate de procese / materiale speciale	x				0	0	0			0	0	0		
216	aq	DEP	angajații mobili desfasoara lucrari in tara si strainatate	x				0	0	0			0	0	0		
217	aq	DEP	foarte bună colaborare internă	x				0	0	0			0	0	0		
218	aq	DEP	Teste pentru clienți terță parte			x		0	0	0			0	0	0		
219	aq	DEP	suport tehnic pentru alte companii din grup			x		0	0	0			0	0	0		
220	prod	DEP	Discrepanțe între timp de livrare și posibilitățile de a furniza materialele de bază				x	0	0	0			0	0	0		similar puncte slabe
221	aq	APC	certIFICATE de management integrat (ISO 9001, 14001, 18001, sudura)	x				0	0	0			0	0	0		
222	tehn	DEP	Competența în elaborarea documentației tehnologice	x				0	0	0			0	0	0		
223	tehn	DEP	Expertiza în realizarea studiilor și analizelor intercompany	x				0	0	0			0	0	0		
224	tehn	DEP	Elaborarea tehnologiilor pe suport informatic Scala	x				0	0	0			0	0	0		
225	tehn	DEP	Normarea muncii pe baza metodei REFA	x				0	0	0			0	0	0		
226	tehn	DEP	Investitiile viitoare si asimilarea de tehnologii noi			x		0	0	0			0	0	0		
227	tehn	DEP	Derulare Programului OPEX			x		0	0	0			0	0	0		
228	tehn	DEP	Acces la Know - How si Best Practice in cadrul grupului			x		0	0	0			0	0	0		
229	tehn	DEP	Programe de training intercompany, Benckmarking-uri, etc			x		0	0	0			0	0	0		
230	tehn	DEP	Implementare de noi soft-uri de urmarirea si controlul productiei			x		0	0	0			0	0	0		
231	aq	DEP	lipsa informatii in anumite documentatii tehnice				x	0	0	0			0	0	0		similar punct slab
232	aprov	DEP	Personal specializat si cu experienta profesionala;	x				0	0	0			0	0	0		
233	aprov	DEP	Sistemul de achizitii bazat pe prognoza trimestriala;	x				0	0	0			0	0	0		
234	aprov	DEP	Sistem de management integrat pentru evaluarea furnizorilor;	x				0	0	0			0	0	0		
235	aprov	DEP	Operativitate in solutionarea comenzilor urgente;	x				0	0	0			0	0	0		
236	aprov	DEP	Sistemul de Stocuri de Siguranta si mentinerea acestora la nivelul stabilit	x				0	0	0			0	0	0		
237	aprov	DEP	Cursuri de specializare;			x		0	0	0			0	0	0		
238	aprov	DEP	Extindere contracte de tip Europooling si Consignment Stock;			x		0	0	0			0	0	0		
239	aprov	DEP	Softuri noi de urmarire a fluxului de achizitie materiale;			x		0	0	0			0	0	0		
240	aq	DEP	Documentatie tehnica neclara				x	0	0	0			0	0	0		similar punct slab

241	tehn	DEP	Dependenta de personal specializat				x	0	0	0			0	0	0	similar punct slab
242	aprov	DEP	Personal calificat si cu experienta	x				0	0	0			0	0	0	
243	aprov	DEP	Gestionare date in sistem electronic SCALA	x				0	0	0			0	0	0	
244	aprov	DEP	Depozite Consigment Stock cu principalii furnizori - Sina, Inimi si Blocuri IT, Piroll	x				0	0	0			0	0	0	
245	aprov	DEP	Platforme betonate deservite de macarale portal	x				0	0	0			0	0	0	
246	aprov	DEP	Spatii depozitare specializate pentru combustibil, uleiuri, deseuri periculoase	x				0	0	0			0	0	0	
247	aprov	DEP	Monitorizarea activitatii de transport in registrul electronic	x				0	0	0			0	0	0	
248	aprov	DEP	Relea CF cu acces direct la infrastructura caii ferate publice	x				0	0	0			0	0	0	
249	aprov	DEP	Personal autorizat siguranta circulatiei LFI si incarcare-manevrare vagoane	x				0	0	0			0	0	0	
250	aprov	DEP	Dezvoltarea firmei si cresterea cifrei de afaceri			x		0	0	0			0	0	0	
251	aprov	DEP	Software nou specializat pentru ambalare, etichetare, si incarcare optima			x		0	0	0			0	0	0	
252	aprov	DEP	Imbunatatirea activitatii de alimentare a sectiei cu repere mici			x		0	0	0			0	0	0	
253	aprov	DEP	Derularea programului OPEX			x		0	0	0			0	0	0	
254	aprov	DEP	Colaborarea in cadrul grupului pentru optimizarea transporturilor			x		0	0	0			0	0	0	
255	aprov	DEP	Dependenta de furnizori unici				x	0	0	0			0	0	0	similar puncte slabe
256	log	APC	Producător low cost	x				0	0	0			0	0	0	
257	log	APC	Flexibilitate și experiență	x				0	0	0			0	0	0	
258	log	APC	capacitatea tehnică	x				0	0	0			0	0	0	
259	log	APC	Furnizor de servicii din cale ferată (integrare în aval)	x				0	0	0			0	0	0	
260	log	APC	investiții viitoare în APC			x		0	0	0			0	0	0	
261	log	APC	licitații viitoare pentru Coridorul CIV			x		0	0	0			0	0	0	
262	log	APC	Cooperarea în cadrul Grupului Easten și CCTT			x		0	0	0			0	0	0	
263	log	APC	contracte de stoc consignatie în cadrul grupului VA			x		0	0	0			0	0	0	
264	aprov	DEP	Necorelarea planificarii productiei cu posibilitatile de achizitie;				x	0	0	0			0	0	0	similar puncte slabe
265	aprov	DEP	Blocarea activitatii de productie datorita lipsei spatiilor de depozitare produse finite				x	0	0	0			0	0	0	similar puncte slabe
266	log	APC	Dependenta de furnizori cheie				x	0	0	0			0	0	0	similar puncte slabe

## 5. Gruparea punctelor slabe( W) si amenintarilor(T)

### +6. Planuri de actiune

#### 5.1 Nivel global / intreprindere

5.1.1 W-Comunicarea/ Programe Training – Ascultare activa vs comunicare eficienta

5.1.2 W-Productivitate mai scazuta decat in celelalte companii din VAE group / OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie.

5.1.3 W-Dependenta puternica de exporturi / Cresterea competitivitatii - nu se refuza nici un client intern.

5.1.4 T- Instabilitatea mediului economic și politic românesc determină la Ministerul Transporturilor o absorbție lentă a fondurilor europene.

5.1.5 T-Dificultati in consolidarea relațiilor cu clienții datorită schimbărilor constante în managementul companiilor de transport locale din

Romania / Program de promovare produse/servicii tramvai.

5.1.6 W-Lucru in echipa eficient / distribuirea sarcinilor / motivare / team buiding.

5.1.7 Competitie in cadrul grupului VAE/ mentinerea calitatii la un cost mai scazut.

#### 5.2 Interdepartamentale

5.2.1 W-Informații centralizate într-un singur loc (pentru oferte / comenzi)/ Software OnBase.

5.2.2 W-Timp relativ lung in raspunsul catre clienti la ofertele de licitatii pe piata interna/ Revizuirea procedurii de ofertare (OnBase) / angajare personal.

5.2.3 W-Productie „in salturi”/Six Sigma .

5.2.4 W-Interes scazut ale celorlalte dept in " analiza cauzelor radacina " (raport 8D Calitate )/ Analiza lunara CTE.

#### 5.3 departamentale

##### Productie

# STUDIU PRIVIND APLICAREA EXCELENTEI OPERATIONALE ÎN CADRUL COMPANIEI VOESTALPINE VAE APCAROM SA

W-Procesul de fabricatie este neoptimizat / OpEx - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie

W-Lipsa specializare in elaborarea tehnologiei in sistem CAD-CAM / *Cursuri de specializare CAD-CAM angajati*

## Proiectare

W-Informatii privind prelucrarea nu sunt transmise în desene, dar sunt prezentate în descrierea tehnică sau pe desenul de asamblare/ *Se introduc informatii pe desenele de executie.*

## Logistica

Termen lung de achizitie a materialelor de baza/Imbunatatirea planificarii achizitiilor pe termen lung/achizitii pe stoc.

## Vanzari

Intarzieri in termenele de livrare cauzate de capacitatea redusă de producție în anumite segmente (tramvai), în perioadele de vârf

## Calitate

W Incarcare neuniforma a echipei de inspectie a schimbatoarelor /program inspectii comunicat de dept. Vanzari cu minim 7 zile inainte

## Resurse Umane

Capacitatea de a se adapta atunci când se confruntă cu critici /*Programe Training - Comunicare/Stress management.*

## 4. Concluzii

Evaluarea situatiei de fapt , a mediului si a firmei voestalpine VAE APCAROM SA , prin analiza SWOT efectuata in 2015 , ascos in evidenta problemele ce au legatura cu planurile strategice de marketing, de investitii , productie etc . In subsidiar, la problemele interne intra si cele interdepartamentale .

Anticiparea din timp a amenintarilor si punctelor slabe a permis ajustarea „din mers |” a masurilor necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite pentru 2016 si anume :

-cifra de afaceri crescuta cu 10%

-cresterea capacitatii productiei de aparate de cale pentru tramvai cu 100%

-cresterea productivitatii cu 20% la aparatele de cale cu sina Vignol , 25 % sina de tramvai si 5% la tirfoane

- economii de 1 mil Euro/ 2016

S-au luat urmatoarele masuri la nivelul intreprinderii:

-Fluidizarea traseelor informationale prin printr-un acces mai simplu la informatie.Ex. prognozele de

vanzari /oferte / comenzi/ livrari accesate in timp real, in LAN ( reseaua locala ) .

-Angajare de personal tanar, in toate departamentele acoperind posturile vacante , dar si creandu-se unele noi ( ex Servicii prima mentenanta la Vanzari ) .

-Cresterea gradului de acoperire a centrelor de prelucrare / optimizare.

-Aducere de centre CNC noi ( 1 centru de frezare LINE deja operational ) .

- Strategie noua de abordare a pietei interne – pachet complet de servicii aferent aparatelor de cale ( schimbare rapida in doar 5 luni ) combinata cu o prezenta mai mare in piata

-Reducerea intarzierilor in ofertare la piata interna

-Cursuri si traininguri pentru personal.

## Masuri luate la nivelul departamentelor :

Exemplu departament: Productie :

- Policalificare/rotatia job-urilor

- Reorganizare sector placi

- OPEX - Software Planificarea si urmarirea productiei + Fluxul de fabricatie/ harta fluxului de valoare

- OPEX -Sistem de colectare a ideilor de imbunatatire a activitatii

- Aplicare continuaa OPEX/Six Sigma

- Finalizarea liniei de debitare automata - incluzand software trasabilitatea produsului

- Modernizare planuri de montaj

- Colaborare cu liceul CFR / site-uri de recrutare forta de munca

- Creare baza de date pentru norme.

## 5. Bibliografie

[1] Philip Kotler – *Managementul Marketingului* – Editura Teora 1998.

[2] voestalpine VAE APCAROM SA – *documente interne* si [www.voestalpine.com](http://www.voestalpine.com).

[3] voestalpine VAE APCAROM SA Seminar Bucuresti 14 Aprilie 2014.

[4] Dr Patrick McLaughlin –*Implementing operations excellence into production* Cranfield University - [www.cranfield.ac.uk](http://www.cranfield.ac.uk).

[5] Workshop voestalpine VAE APCAROM SA septembrie 2015 / *stabilirea pozitiei companiei in contextul noilor repere de atins pe 2016-2020.*

## 6. Notatii:

W- Weaknesses / puncte slabe

T –Threats/ amenintari

S- Strengths- puncte forte

O- Oportunities/ Oportunitati

OpEx- Excelenta Operationala

KPI-Key Process Indicator /indicatori „cheie”rform

