

# Evaluarea Companiei

## Programul de Dezvoltare pentru Furnizorii Locali din Republica Moldova

### ASPA

Referință: Vizită la fața locului în Orhei

Data efectuării vizitei: 14.10.2020

Data elaborării raportului: 22.10.2020

Consultant IPOL: Kevin Kleinmann  
[kevin.kleinmann@ipol.eu](mailto:kevin.kleinmann@ipol.eu)

Consultant BIS: Nicolae Chimerciuc  
[Nicolae.chimerciuc@bis.md](mailto:Nicolae.chimerciuc@bis.md)

## 1 Definirea sarcinilor Programului de Dezvoltare pentru Furnizorii Locali

În încercarea de a stimula legăturile dintre companiile multinaționale (CMN) investitoare în sectorul auto din Moldova și furnizorii locali, Ministerul Economiei și Infrastructurii al Republicii Moldova a aprobat Programul de dezvoltare pentru furnizorii locali (PDFL), menit să preia experiența altor țări din estul și centrul Europei în crearea legăturilor dintre furnizorii locali și investitori străini majori. Obiectivul general al Programului de Dezvoltare pentru Furnizorii Locali (PDFL) este creșterea competitivității furnizorilor din Republica Moldova până la un nivel care să-i facă atractivi ca furnizori pentru companiile multinaționale (CMN) investitoare în sectorul automotive din Republica Moldova. Programul este împărțit în trei etape și începe cu selectarea participanților și asigurarea asistenței tehnice generale pentru un grup de aproximativ 50 de companii locale.

## 2 Scurtă prezentare a companiei

Fondată în 1972, ASPA a fost reorganizată într-o companie privată între anii 1995 și 2000. ASPA produce piese mici și mijlocii din diferite metale, cum ar fi oțelul, oțelul inoxidabil, titanul etc. ASPA oferă o gamă largă de produse cum ar fi duze de injecție cu putere pentru avioane la piese de transmisie precum și componente hidraulice. Pe lângă serviciul de producere a pieselor simple, compania își dezvoltă propriile piese și produce instrumente de precizie pentru prelucrare. Acestea reprezintă instrumente individuale ale clienților, dar nu sunt elaborate de companie. Pentru a fabrica aceste produse, compania posedă un parc de utilaje format din strunguri CNC, mașini de frezat, mașini de eroziune și gravare. În plus, compania este dotată pentru a întări și căli piesele special fabricate.

Compania exportă 99% din produsele fabricate, dintre care aproximativ un sfert sunt exportate către Uniunea Europeană. Cei mai mari clienți se află în Germania și Franța. Alte țări spre care exportă ASPA sunt Slovenia, Elveția, și în primul rând Rusia care deține cea mai mare pondere a vânzărilor. Cifra de afaceri a companiei în 2019 a fost de aproximativ 2,2 milioane de euro, care a crescut continuu de câțiva ani. Compania are aproximativ 130 de angajați, dintre care 30% sunt specialiști înalt calificați. În dependență de tipul comenzii, compania poate reorganiza angajații în diferite sisteme de schimb și având o imagine per ansamblu completă a calificărilor angajaților săi. Compania este certificată ISO 9001.

## 3 Analiza situației curente

Următoarea secțiune este destinată prezentării condițiilor de producție și administrare. Cu acest scop, va fi explicată situația existentă în ceea ce privește mediul de producție și procesele sale.

### 3.1 Activitatea de producție

Compania este amplasată pe un complex industrial foarte mare. Este bine întreținut și constant renovat. Compania are un depozit central, dar care din păcate nu a putut fi vizitat. Materiile prime sunt livrate și depozitate într-una dintre hale, iar tăierea/fragmentarea acestora se efectuează de asemenea în această zonă. Materialele sunt marcate cu cretă și depozitate pe rafturi. Nu se utilizează un sistem special de clasificare sau marcare. Pentru comenzile individuale ale clientului, materialul este livrat parțial de către client și dus imediat spre procesare.

Locația include mai multe hale de diferite dimensiuni. Una dintre acestea este hala principală de producție. În altă hală sunt amplasate strunguri speciale, care au fost lichidate în timpul producției datorită mirosului lor de ulei. În una dintre celelalte hale se află magazinul de sablare și întărire. Hala principală conține diverse zone interne. Există o hală principală în care se află numeroase mașini de strunjit, găurit și frezat. O altă secțiune este echipată cu centre mari de foraj și o altă secțiune cu tehnologie de eroziune. În total, compania are utilaje de diferite dimensiuni cu scopuri diverse. Printre acestea se numără și utilaje foarte vechi, dar care oferă totuși o calitate satisfăcătoare pentru multe locuri de muncă. Pe lângă aceste utilaje există mașini foarte noi cu tehnologie CNC pe 5 axe. În general, complexul companiei, pare a fi bine aranjat și îngrijit. Putem observa cum compania dorește în permanență să îmbunătățească sediul său. Într-o parte a halei se instalează pardoseli noi, iar în alta se efectuează o restructurare. În plus la zonele mari de prelucrare, există un birou de control al calității unde se efectuează o inspecție critică totală de către personalul calificat, după care are loc inspecția detaliată a pieselor mai mici. Locurile de muncă sunt toate echipate cu echipamente de înaltă calitate, testate și aparent curate. Cu siguranță compania acordă o atenție deosebită curățeniei și structurii.

Producția este controlată de "Tech Sheets" (Fișe tehnologice). Fiecare comandă are un număr de serie care conține un document unde pot fi găsite toate etapele de producție, desenele și cerințele de calitate. După ce toți pașii sunt verificați fișa este semnată. Din păcate, nu există un sistem uniform de transport pentru comenzi, motiv pentru care dosare cu documente uneori nu sunt direct și clar gestionate. În general, însă, compania pare bine standardizată și structurată.

În general, lipsește echipamentul de siguranță pentru angajați. În special în zona de prelucrare cu piese medii grele, lipsesc ochelarii de siguranță și încălțăminte potrivită.

La fel, s-a observat depozitarea necorespunzătoare a produselor finite. Există un depozit pentru produse finite, care nu este murdar sau plin, dar nu pare a fi bine structurat, marcat și sortat.

### 3.2 Activitatea de administrare

În ceea ce privește administrarea, compania este la fel de bine poziționată ca și în producție. Clădirea administrativă este situată în cadrul complexului descris și împreună cu halele de producție, pare bine întreținută la fel ca sediul companiei.

Există structuri clare în cadrul companiei. Procesele sunt în mare parte clare și standardizate. Comenzile sunt gestionate în departamente desemnate și sunt planificate cerințele privind materiile prime. O programă gestionează stocul real de materii prime și este actualizat cu o posibilitate minimă de eliminare. Sistemele software sunt, de asemenea, utilizate în contabilitate și gestionarea comenzilor. Cu toate acestea, nu este utilizat un sistem holistic (de exemplu, software ERP).

Pentru a avansa în mod constant, în funcție de cifra de afaceri, compania în fiecare an investește între 100.000 și 200.000 de euro în utilaje sau echipamente legate de producție. În general, întreprinderea este dispusă să implementeze noi proiecte pentru plasarea companiei pe o treaptă sigură pe piață. Prin urmare, există o cultură deschisă a întreprinderii, iar compania încearcă să crească nivelul de conștientizare în UE prin actualizarea site-ului web și prin vizite active la târguri.

## 4 Rating-ul companiei conform modelului EFQM

Evaluarea a fost efectuată pe baza modelului Fundației Europene pentru Managementului Calității (EFQM), versiunea anului 2020. Modelul anului 2020 se bazează pe trei aspecte fundamentale:

- **Direcție:** De ce există întreprinderea? Care sunt scopurile urmărite? De ce întreprinderea aplică strategia curentă?
- **Execuție:** Cum întreprinderea intenționează să-și atingă scopul și să implementeze strategia?
- **Rezultate:** Care sunt realizările întreprinderii astăzi? Ce tinde să realizeze în viitor?

În acest scop, în perioada de pregătire a evaluării au fost formulate 81 de întrebări standardizate, la care au fost obținute răspunsuri în cadrul vizetei întreprinse la Companie și interviurilor efectuate de către consultanții companiilor IPOL și BIS.

Categoriile întrebărilor au variat, începând de la starea tehnică a utilajului de producție, activitatea de producție și condițiile de lucru, procese logistice, până la sarcini administrative și manageriale. Suplimentar, au fost evaluate aspectele ce țin de orientarea strategică a întreprinderii și abilitățile managementului.

Răspunsurile la aceste întrebări au fost evaluate/interpretate folosind o grilă predefinită, cu acordarea punctajului (de la 0 la 5). Pentru a asigura comparabilitatea rezultatelor evaluării celor trei echipe de consultanți, primele șapte companii au fost comparate în pereche, astfel încât clasificarea răspunsurilor să fie standardizată.

Răspunsurile obținute au fost ponderate și distribuite în conformitate cu cele șapte sub-criterii EFQM. Prin urmare, o singură întrebare poate fi inclusă în două criterii EFQM, cu punctaje diferite. Cele șapte sub-criterii sunt legate de cele trei întrebări fundamentale.

1. Scop, viziune și strategie (**Direcție**);
2. Cultură organizațională și leadership (**Direcție**);
3. Implicarea părților interesate (**Execuție**);
4. Crearea valorii sustenabile (**Execuție**);
5. Performanță de conducere și transformare (**Execuție**);
6. Percepții ale părților interesate (**Rezultate**);
7. Performanță strategică și operațională (**Rezultate**).

Fiecare companie primește anumite punctaje, în funcție de răspunsurile la întrebări, care sunt reflectate în două ratinguri.

#### 4.1 Rating-ul celor trei întrebări fundamentale

Primul rating arată performanța pentru cele trei întrebări principale. Fiecare punctaj este comparat cu media tuturor companiilor, care au fost evaluate. Rezultatele sunt prezentate în figura 1.

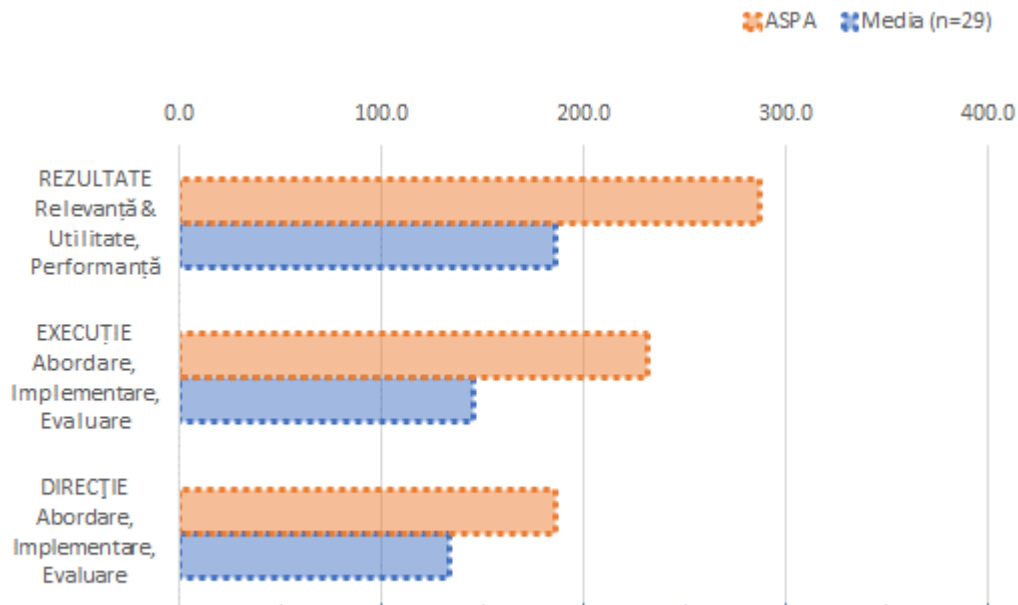


Figura 1: Rating - trei întrebări fundamentale

ASPA a fost evaluată cu un nivel ridicat acumulând 46% pentru sectorul „DIRECȚIE” datorită determinării sale, voinței sale, buneii organizări, precum și culturii corporative. Toate strategiile vizează îmbunătățirea continuă a companiei. În acest scop, se creează structuri clare și se fac investiții în personal înalt calificat și sisteme moderne de producție. Aceasta este una dintre cele mai mari valori din evaluarea generală a celor 29 de companii.

În cadrul „EXECUȚIEI”, compania a obținut, de asemenea, un scor foarte ridicat de 58% din totalul punctelor. Prin atingerea ISO 9001 și a standardelor de înaltă calitate, precum și a condițiilor bune de producție, compania poate crea valoare sustenabilă. Și aici, compania obține unul dintre cele mai mari scoruri.

Compania a obținut cel mai mare scor în sectorul „REZULTATE”, cu un total de 72%. În acest domeniu, se înregistrează percepția companiei și modul în care strategiile și viziunile acesteia au fost deja puse în aplicare. Compania a obținut acest rezultat înalt datorită liniei de conținut clare, a satisfacției ridicate a clienților precum și a angajaților. Multe strategii sunt deja în etapele inițiale de implementare și oferă certitudinea rezilienței acesteia în rândul grupurilor externe de interes.

Evaluarea detaliată din Figura 2 arată clar - în special în comparație cu celelalte

companii - că aceasta domină clasa medie moldovenească în toate subsectoarele, în special în „Performanță strategică și operațională”.

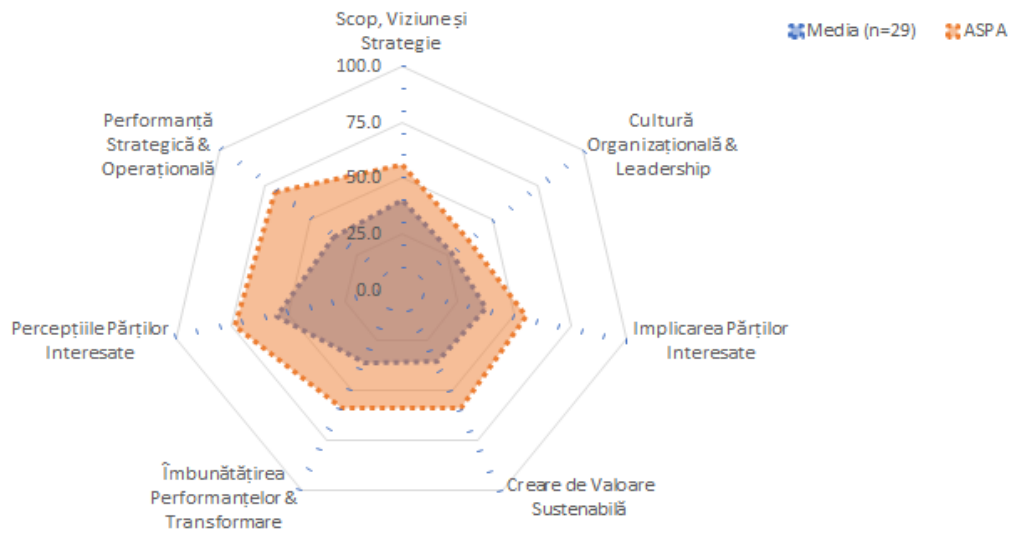


Figura 2: Rating conform modelului EFQM

## 5 Acțiuni de îmbunătățire propuse

În primul rând, au fost dezvoltate și propuse strategii generale de îmbunătățire, reieșind din situația curentă a companiilor. De exemplu, furnizarea pieselor pentru automotive este posibilă numai dacă echipamentul tehnic corespunde celor mai recente standarde, iar administrația este deja dotată cu cel puțin tehnologii informaționale de bază. Pentru unele companii, în prezent acest pas este prea mare, astfel încât sunt propuse măsuri alternative.

Primele sugestii se axează pe îmbunătățirea proceselor și activităților de bază. Aceasta înseamnă că nu se vor planifica nici produse noi, nici penetrarea de noi piețe. O altă abordare este penetrarea pe noi piețe (Europene) pentru creșterea exporturilor. Acest pas duce la o creștere a cifrei de afaceri, care la rândul său conduce la necesitatea implementării pașilor suplimentari, cum ar fi reînnoirea tehnică. Ideea de a îmbunătăți relația cu CTN este în concordanță cu strategia furnizorului de servicii. Cu toate că nu sunt produse piese destinate utilizării în industria auto, sunt oferite servicii de suport. Acestea pot include, de exemplu, echiparea întreprinderilor cu cărucioare pentru transportarea încărcăturilor grele. O altă posibilitate ar fi extinderea activității de producție, în condițiile aplicării tehnologiilor individuale.

Strategia propusă pentru ASPA este de a se concentra pe promovarea vânzărilor către companiile multinaționale și de a îmbunătăți procesul de bază al acestora.



## 5.1 Îmbunătățirea proceselor de bază

Pentru a permite vânzarea produselor către CTN-uri, trebuie îndeplinite următoarele etape de îmbunătățire a proceselor de bază:

Calendar (termene limită)	2020	2021												2022															
<b>ACȚIUNE</b>	46	50	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49	
Gestionarea producției în curs de execuție																													
Securitatea în muncă																													
Depozitul producției finite/materiei prime																													
Fluxul de producție																													

Figura 3: Graficul cronologic - îmbunătățirea proceselor de bază

### 5.1.1 Gestionarea producției în curs de execuție

După cum s-a explicat anterior, compania folosește „Tech sheets” (Fișe tehnologice) pentru procesul de producție. Pentru a evita confuzia în mai multe locuri de muncă și pentru o structură mai bună, ar trebui introduse containere. Fiecare container reflectă o comandă sau o parte dintr-una. Toate documentele necesare sunt atașate la container. Pentru comenzi mai mari, containerul poate fi realizat cu un cărucior special.

Se estimează la aproximativ 6.250 €, ceea ce corespunde la 250 € per container și cărucior. Pentru a face efectul și mai util, ar fi recomandat o planșetă cu clamă (un clipboard) pe containere cu numărul comenzii.

### 5.1.2 Siguranța muncii

Problemele evidente ale siguranței locului de muncă nu vor rămâne ascunse de potențialii clienți. Prin urmare, măsurile de securitate a muncii trebuie înăsprite prin asigurarea echipamentului necesar și prin controlul purtării echipamentului de protecție. În ceea ce privește echipamentul, trebuie îmbunătățite următoarele lucruri:

- Încălțăminte de siguranță;
- Ochelari de protecție.

Un alt aspect care contribuie la protecția angajaților la locul de muncă este asigurarea curățeniei de bază în secția de producție. În timpul vizitei, au fost descoperite mai multe sticle goale de plastic, unelte murdare și spații de lucru dezordonate.

Acest lucru poate fi realizat cu o investiție în echipament de cca. 3.900 € pentru încălțăminte și ochelari de protecție.

### 5.1.3 Depozitul producției finite/materiei prime

După cum s-a descris deja, depozitul de produse finite se află într-o stare inadecvată în comparație cu restul companiei. Există o lipsă de rafturi, structură și o organizare monogamă.

Prin urmare, companiei i se recomandă să creeze rafturi speciale și un sistem de depozitare pentru depozitul de produse finite. Comenzilor li se atribuie numere unice; stocul este întreținut de un sistem, iar piesele mai mici sunt sortate în cutii uniforme de plastic și depozitate cu un sistem de marcare.

Situație similară și la depozitul de materie primă. Depozitul este în stare bună, dar și aici nu există un sistem uniform. Tipurile de oțel nu sunt uneori ușor de identificat și nu sunt depozitate corespunzător plăcile. Prin urmare, se recomandă:

- Marcați toate părțile materiei prime (posibil prin colorarea tuburilor metalice);
- Depozitați oțelul diferit în diferite zone;
- Divizați materialele aduse la comandă și materiale obișnuite.

Se estimează că implementarea va dura aproximativ 12 săptămâni și va costa 7.000€.

### 5.1.4 Fluxul de producție

În ceea ce privește gestionarea prelucrării WIP (gestionarea producției în curs de execuție), lucrările nu pot fi monitorizate în prezent digital.

Pe măsură ce comenzile cresc și volumul de organizare crește, se recomandă digitalizarea fișelor tehnologice. Astfel, în cadrul producției veți găsi terminale de feedback care sunt echipate cu coduri de bare.

Pe cărucioare, care conțin o comandă sau mai multe, comanda este tipărită cu etapele de procesare. După finalizarea unei etape de producție, un logistician aduce căruciorul cu piesele într-o zonă de transfer, scanează comanda și se poate efectua următoarea etapă de procesare.

În acest fel, progresul poate fi monitorizat, iar angajații pot găsi cu ușurință comanda.

## 5.2 Corporații transnaționale (CTN)

Pentru a permite vânzarea produselor către CTN-uri, trebuie îndeplinite următoarele sarcini:

Calendar (termene limită)	2020					2021										2022												
ACȚIUNE	46	50	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49
Plan de afaceri																												
Administrație Departament vânzări - Vorbitoare de limbă engleză																												
IATF 16949																												

Figura 4: Graficul cronologic – Corporații multinaționale (CTN)

### 5.2.1 Plan de afaceri

Cerințele CTN-urilor pentru condițiile de depozitare și producție sunt foarte înalte. Prin urmare, pe termen mediu, condițiile de depozitare și producție trebuie adaptate. Pentru a determina valoarea acestei investiții, trebuie făcut un calcul cu următorul conținut:

- Investițiile necesare pentru reînnoirea utilajelor și instrumentelor de lucru;
- Investiții în infrastructură (depozitul producției finite, zonele de producție, electricitate, alimentare cu aer comprimat);
- Cheltuieli operaționale;
- Marja de contribuție unitară;
- Profitul planificat pentru o nouă afacere.

Pregătirea necesită aproximativ 8 săptămâni, 500€ costuri interne de personal și 7.500€ costuri externe de consultanță.

### 5.2.2 Administrație Departament vânzări – vorbitoare de limbă engleză

Personalul vorbitor de limbă engleză este necesar pentru a construi relații și pentru a ajunge la potențiali clienți în zona UE. Trebuie creat un loc de muncă cu normă întreagă pentru specialist de achiziții și marketing. Cerințele față de acest post prevăd o experiență bună în vânzări, în special în perfectarea documentelor legate de vânzări.

Sarcinile noului specialist pe vânzări în primele 3 luni vor cuprinde elaborarea documentelor în vederea promovării vânzărilor (broșuri, revizuirea site-ului web, scrisori către potențialii clienți) în primele 3 luni. În lunile următoare, se va menține o legătură permanentă cu clienții.

Pentru a permite creșterea vânzărilor, trebuie să obțineți cunoștințe despre posibilele piese ale furnizorilor și tehnologiile necesare din industria auto. În acest scop, creați legături cu CTN-uri și organizați vizite cu ajutorul reprezentantului dvs. de vânzări recrutat recent și a zonei economice libere BĂLȚI. În timpul vizitei dvs.,

căutați produse pe care le puteți fabrica cu tehnologia dvs. și încercați să cunoașteți alte companii.

Costurile legate de personal (costurile totale) se ridică la aproximativ 9.600€ pe an (circa 800 € pe lună) și inițial vor reprezenta o investiție fără impact spontan asupra vânzărilor directe.

### 5.2.3 IATF 16949

Pentru a deveni mai atractiv ca furnizor de piese auto, este necesară certificarea conform IATF 16949. Această certificare permite adresarea directă a potențialilor clienți din industria auto.

Calea către certificare constă din trei pași:

- Implementați și documentați procesele standard;
- Porniți procesul de certificare;
- Obțineți certificatul.

Standardizarea procesului și pregătirea documentației necesită un mare efort intern. Aceste sarcini pot fi realizate intern de către responsabilii de producție și pot fi taxate cu costuri interne de personal de aproximativ 8.000 €. Consultarea ulterioară poate fi efectuată de un consultant care va determina documentele necesare și va ajuta la pregătire. Dacă certificarea are succes, certificatul este emis. Consultarea și certificarea vor costa aproximativ 32.500 €. Perioada estimată este de aproximativ 9 luni.

## 6 Concluzie

În general, compania se află într-o situație bună și trebuie să-și extindă piața de desfacere, precum și nivelul de producție. Organizația poate fi capabilă să producă piese metalice mai mici atât pentru diferite industrii cât și pentru furnizorii industriei auto. În plus, este posibil să producă componente auto în serie, cu potențial de furnizor auto.

În primul rând, compania trebuie să găsească noi soluții pentru structura proprie de fabricare a produsului, în scopul consolidării exporturilor, în special către CTN-uri. Sarcinile în această direcție ar trebui să fie îndeplinite aproape complet de către companie prin angajarea de personal specializat în vânzările internaționale. Următorii pași către certificare în domeniul auto (IATF 16949) pot fi apoi realizați.

Compania trebuie să facă mai întâi propriile eforturi în marketingul tehnologiilor sale și să cerceteze noi piețe de desfacere pentru produsele și tehnologiile proprii. Prin urmare, compania trebuie mai întâi să pună în aplicare primele acțiuni cu propriile eforturi înainte de a plasa comenzile.

ASPA are un potențial ridicat. Conducerea este pregătită să implementeze lucruri noi și să stimuleze schimbarea în interiorul companiei prin investiții mari. Compania vizează producția parțială în serie și deține parțial utilaje noi, în special pentru frezare. Prin urmare, compania obține un rezultat peste medie și se clasează printre cele mai bune din toate companiile.

Ilmenau, 22.10.2020

Daniel Nägelein  
Șef Management al Proceselor la IPOL GmbH