PSML KONKURS LIDER ZAKUPÓW 2020

Pod patronatem :

Harvard Business Review

Krajowa Izba Gospodarcza

DWUMIESIĘCZNIK ZAMAWIAJĄCY
zamówienia publiczne w praktyce

Efektywna współpraca cross-funkcjonalna przy kompleksowym przetargu komponentów produkcyjnych negocjowanym z użyciem teorii gier.

Iga Sokalszczuk

Paweł Łapicz

BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o.

BSH NA ŚWIECIE

OBECNY WE WSZYSTKICH REGIONACH

BSH

Warszawa – Centrala BSH w Polsce

Łódź – pralki, zmywarki, suszarki

iny

8 fabryk

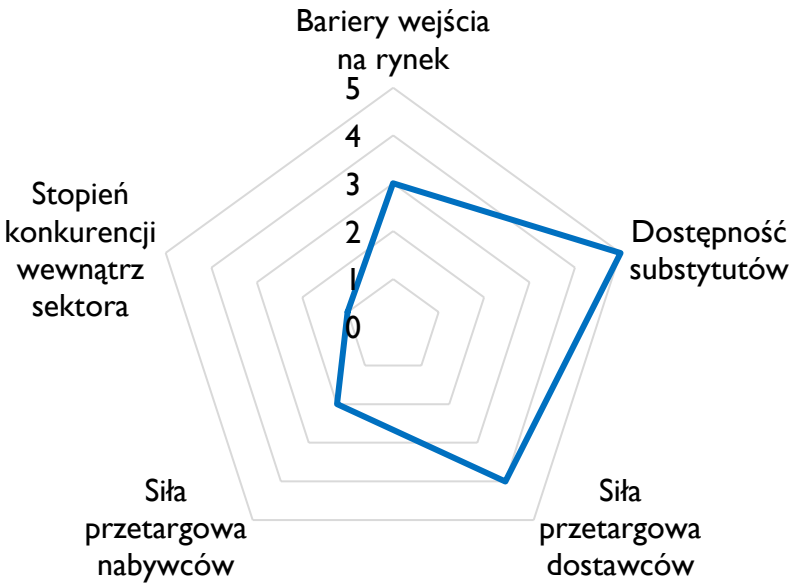
BSH

Rzeszów – małe sprzęty AGD, fabryka w Rogoźnicy, marka Zelmer

Wrocław – fabryka kuchenek i pralek
Oficjalne otwarcie – wrzesień 2017

CHARAKTERYSTYKA BRANŻY AGD

- Bariery wejścia na rynek- technologia; ekonomika skali, zasięg terytorialny
- Dostępność substytutów- brak
- Siła przetargowa dostawców- niska, pozycja negocjacyjna BSH jest lepsza niż dostawców
- Siła przetargowa nabywców- silna gdyż bezpośrednio wpływa na zyskowność firm
- Stopień konkurencji wewnątrz sektora- bardzo silna konkurencja (Whirlpool, Electrolux, Haier, Beko, Samsung)



Wyzwania branży AGD

Skutki pandemii

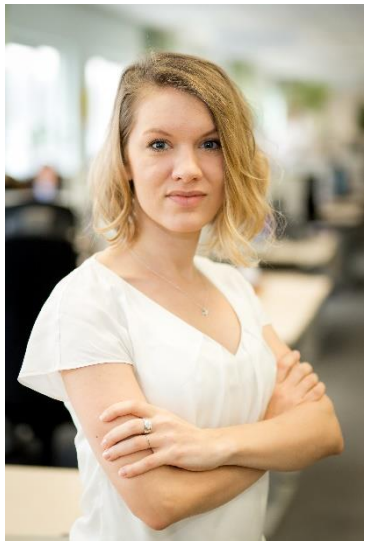
Ogólny wzrost kosztów

Zapewnienie ciągłości w łańcuchu dostaw

Potrzeba ciągłego udoskonalania produktów

sezonowość

ZESPÓŁ PROJEKTOWY



Stanowisko: **Buyer**

Marzec 2012
Referent (części elektroniczne, elektromechaniczne, metale)

Maj 2015
Kupiec/ Country Commodity Manager (części elektromechaniczne)

Styczeń 2020
Kupiec/ Global Category Manager (części metalowe)

Stanowisko: **Advanced Tactical Purchasing Senior Specialist**

Listopad 2015
Praktykant – dział zarządzania ewaluacją i ryzykiem dostawców

Maj 2016
Referent ds. odpowiedzialności korporacyjnej

Czerwiec 2017
Program stażowy w Niemczech – Global supply chain management trainee

Czerwiec 2018
Advanced Tactical Purchasing Specialist

Sierpień 2020
Advanced Tactical Purchasing Senior Specialist

GLOBALNY ŁAŃCUCH DOSTAW - STRUKTURA

PM3 Electric

PM2 Metals

PM1 Plastics

PM4 Electro-mechanics

PM5 Packaging Printed

PM6 Tools @ suppliers

PMR Refrigeration

PMC Cooking

PML Laundry care

PMD Dish care

PMP Project Purchasing

Zakupy Produkcyjne

SU1 Audit, Release

SU2 Supplier Enabling Methods

SU3 Cost and Value-Stream Engineering

SU4 Performance, Risk Mgmt.

SU5 Tactical Purchasing Methods

SU6 Supplier Master Data

SU7 Corporate Responsibility

Zarządzanie Dostawcami

PION ZAKUPÓW PRODUKCYJNYCH

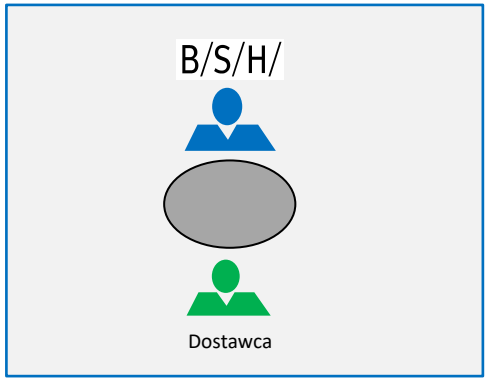
Zakres obowiązków dział Zakupów produkcyjnych:	Zakres obowiązków dział Tactical Purchasing methods:
○ Utrzymywanie relacji biznesowych z dostawcami ○ Negocjowanie kontraktów ○ Prowadzenie procesu wyboru dostawców (RFQ, weryfikacja i porównanie ofert, negocjacje, wdrożenie dostawcy do współpracy) ○ Wsparcie w tematach eskalacyjnych ○ Analiza rynku i potencjałów ○ Ewaluacje dostawców ○ Wyszukiwanie synergii między fabrykami w celu *bundling'u* ○ Planowanie prognoz biznesowych i generowanie raportów ○ Przygotowywanie strategii dla poszczególnych grup materiałowych, ○ Prowadzenie projektów optymalizacyjnych i *depspecyfikacyjnych* w zintegrowanym łańcuchu dostaw	○ Definicja oraz implementacja zaawansowanych metod negocjacji w organizacji zakupowej BSH (zakupy produkcyjne, nieprodukcyjne oraz logistyka) ○ Aplikowanie teorii gier i teorii aukcji w negocjacjach, optymalizując wyniki wyboru dostawcy ○ Konsultacja zespołów *sourcingowych* w procesie wyboru dostawcy ○ Moderowanie spotkań monetarnej ewaluacji mających na celu ustalenie wszystkich okołocenowych kosztów, które muszą być wzięte pod uwagę podczas finalnych negocjacji ○ Tworzenie „uszytych na miarę" scenariuszy negocjacji, uzależnionych od sytuacji konkurencyjnej w projekcie ○ Szkolenia organizacji zakupowej z metod negocjacji oraz przeprowadzania monetarnych ewaluacji ○ Zwiększanie utylizacji zaawansowanych metod negocjacyjnych w organizacji

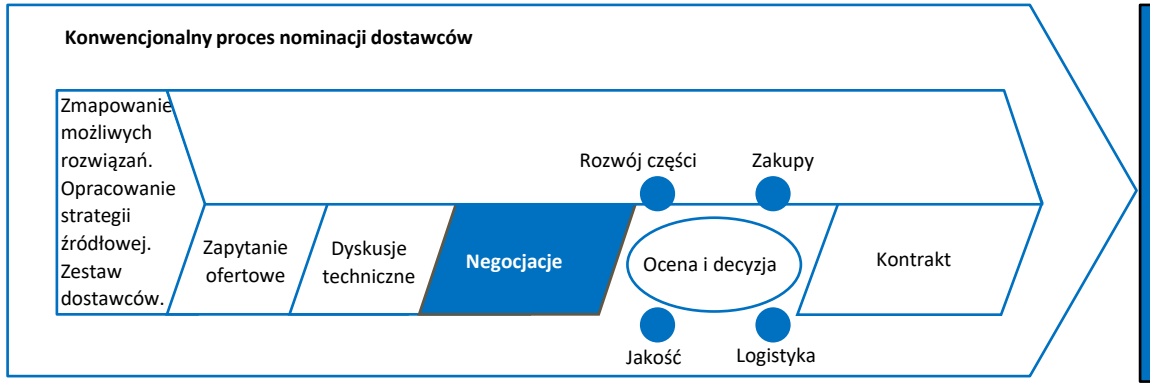
KONTEKST BIZNESOWY – PRZEPROWADZONY PROJEKT

Status quo:	Wyzwania w grupie materiałowej:	Przygotowanie/założenia:
○ Przedmiot przetargu: komponenty elektromechaniczne do produkcji suszarki bębnowej ○ Wielkość biznesu: ok. 9 mio€/rok ○ Ilość kodów: >100 ○ Znaczący wpływ surowca na cenę komponentu ○ Produkcja seryjna o stabilnym zapotrzebowaniu	○ Ogólny wzrost kosztów ○ Znaczący wpływ notowań surowca na cenę komponentów ○ Ograniczona pula dostawców związana z know-how ○ Sezonowość produkcji ○ Kompleksowość komponentu (tier 1, 2 zarządzany przez BSH) ○ Wiele restrykcji odnośnie wyboru dostawcy ○ Dostawcy mają wpływ na 55% ceny komponentu, reszta jest regulowana przez rynek	○ Kontrakt 3 lata ○ Ilość dostawców min 2, max 3 ○ Stworzenie 3. pakietów zgodnych z wymogami technicznymi i synergiami pomiędzy komponentami w celu dywersyfikacji ryzyka ○ Kody→kolory (wymogi techniczne) →grupy (synergie) →pakiety (wolumen) ○ Commitment cross funkcjonalny ○ CBD

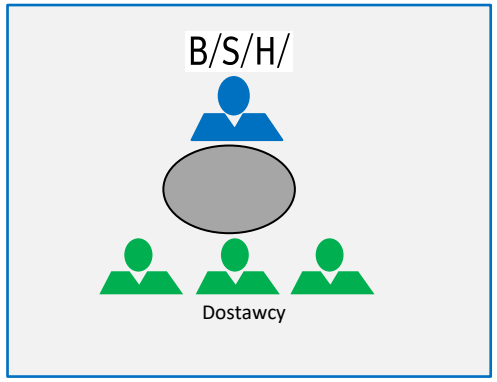
WYZWANIA I OSIĄGNIĘCIA– PRZEPROWADZONY PROJEKT

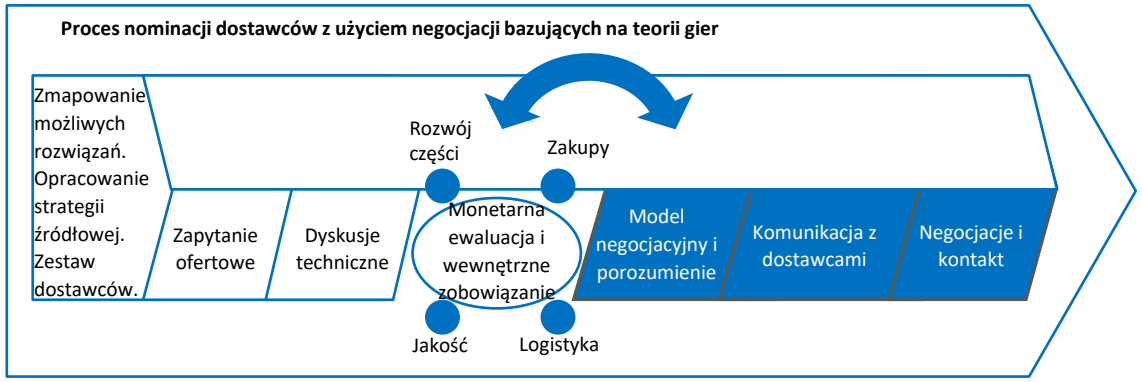
RÓŻNICA W PRZYGOTOWANIU DO NEGOCJACJI Z UŻYCIEM TEORII GIER, A PODEJŚCIEM KONWENCJONALNYM





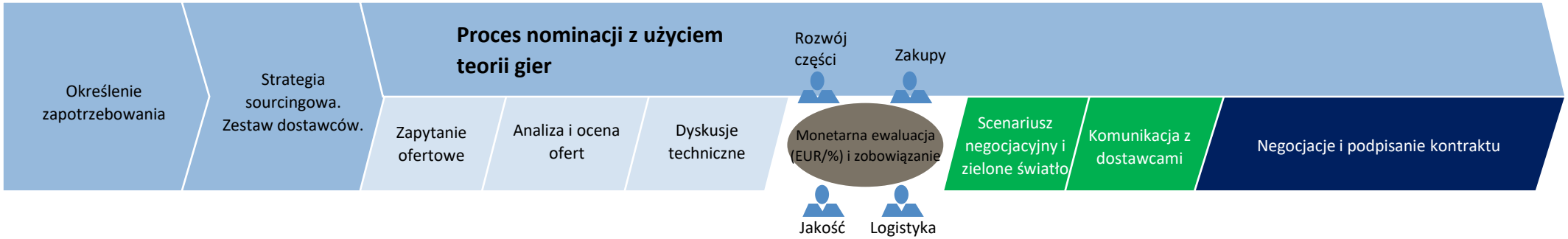
- Dostawca nie wie, co dostanie za przedstawienie lepszej oferty bo decyzja zapada za zamkniętymi drzwiami w BSH
- Często challenger jest świadomy, że kupujący wykorzystuję jego ofertę w celu zredukowania cen preferowanego dostawcy – mała szansa na sukces w negocjacjach, niski impuls do obniżania cen
- Brak możliwości bezpośredniej nominacji po negocjacjach, gdyż zespół cross-funkcjonalny jest ostatecznym organem decyzyjnym





- Cross-funkcjonalne porozumienie przed negocjacjami dające możliwość bezpośredniej nominacji w wyniku negocjacji
- Możliwość wykorzystania optymalnych kombinacji instrumentów negocjacyjnych z wykorzystaniem teorii gier i teorii aukcji
- Cross-funkcjonalna ewaluacja przed negocjacjami, dająca pełny ogląd na TCO
- Każdy z dostawców, niezależnie czy jest to istniejący preferowany dostawca, czy też challenger wie, że jeżeli wygra proces negocjacyjny, zostanie nominowany

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER



PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

Określenie zapotrzebowania

Strategia sourcingowa. Zestaw dostawców.

Negocjacje i podpisanie kontraktu

							Quantity Total	PVO Total GC
						Cal. Year	2020	2020
Fx Px	Factory	ESN-3	OC	LC	Material General		PC	EUR
Overall Result							8 031 451	10 499 229
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			15 029	12 529
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			52 914	120 058
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			72 347	132 033
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			68 542	127 654
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			20 596	40 714
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			97 523	89 584
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			98 477	91 906
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			34 106	111 221
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			52 477	203 152
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			93 600	306 261
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			69 662	127 553
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			35 942	74 741
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			51 604	74 007
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			97 331	330 930
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			58 145	10 326
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			44 735	113 268
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			66 540	70 268
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			96 361	369 576
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			36 443	49 201
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			44 733	113 266
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			66 540	70 268
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			96 361	369 576
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			36 443	49 201
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			31 942	114 691
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			59 221	146 342
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			80 733	66 301
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			53 591	197 893
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			35 645	128 040
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			97 617	112 614
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			99 540	362 903
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			34 242	32 571
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			9 523	20 034
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			82 992	163 271
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			13 237	9 763
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			3 439	10 657
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			80 410	175 847
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			76 872	131 652
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			98 158	283 322
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			44 620	66 986
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			44 166	138 108
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			61 517	146 640
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			88 397	257 705
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			37 409	133 650
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			89 505	3 446
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			43 322	159 087
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			27 711	90 233
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			90 037	221 015
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			35 440	32 718
PLC	FLCD	L59	EUR	PLN			61 946	246 237

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

Fx Px	Factory	ESN-3	Material General	OC	LC	Quantity Total 2018 PC	Quantity Total 2019 PC	PVO Total GC 2018 EUR	PVO Total GC 2019 EUR
Overall Result						7 218 362	7 014 309	9 198 141	9 284 065
PL	Resu		numer			7 218 3	7 014 3	9 198 1	9 284 0
PLC	FLCD	L59	8001013356	EUR	PLN	1262	9194	3786	27582
PLC	FLCD	L59	8001026327	EUR	PLN	4461	89	13383	267
PLC	FLCD	L59	8001026379	EUR	PLN	1509	2387	4527	7161
PLC	FLCD	L59	8001034963	EUR	PLN	3453	3989	10359	11967
PLC	FLCD	L59	8001034964	EUR	PLN	3827	9115	11481	27345
PLC	FLCD	L59	8001034965	EUR	PLN	3229	4107	9687	12321
PLC	FLCD	L59	8001034966	EUR	PLN	7977	5226	23931	15678
PLC	FLCD	L59	8001034967	EUR	PLN	1763	3523	5289	10569
PLC	FLCD	L59	8001034968	EUR	PLN	4030	9494	12090	28482
PLC	FLCD	L59	8001034973	EUR	PLN	2145	5336	6435	16008
PLC	FLCD	L59	8001034975	EUR	PLN	3092	6116	9276	18348
PLC	FLCD	L59	8001040323	EUR	PLN	1356	3460	4068	10380
PLC	FLCD	L59	8001050477	EUR	PLN	3484	1265	10452	3795
PLC	FLCD	L59	8001050478	EUR	PLN	7847	2630	23541	7890
PLC	FLCD	L59	8001053923	EUR	PLN	7825	5877	23475	17631
PLC	FLCD	L59	8001054484	EUR	PLN	3768	1937	11304	5811
PLC	FLCD	L59	8001054871	EUR	PLN	8422	7562	25266	22686
PLC	FLCD	L59	8001054873	EUR	PLN	800	7577	2400	22731
PLC	FLCD	L59	8001057591	EUR	PLN	8737	2102	26211	6306
PLC	FLCD	L59	8001057614	EUR	PLN	5211	7336	15633	22008
PLC	FLCD	L59	8001069266	EUR	PLN	107	4798	321	14394
PLC	FLCD	L59	8001071551	EUR	PLN	4828	3369	14484	10107
PLC	FLCD	L59	8001074908	EUR	PLN	1043	4171	3129	12513
PLC	FLCD	L59	8001074911	EUR	PLN	3778	5299	11334	15897
PLC	FLCD	L59	8001088074	EUR	PLN	2458	8275	7374	24825
PLC	FLCD	L59	8001116516	EUR	PLN	4348	9061	13044	27183
PLC	FLCD	L59	9000519601	EUR	PLN	619	491	1857	1473
PLC	FLCD	L59	9000590046	EUR	PLN	5072	9413	15216	28239
PLC	FLCD	L59	9000603439	EUR	PLN	3490	7711	10470	23133
PLC	FLCD	L59	9000828426	EUR	PLN	4193	4591	12579	13773
PLC	FLCD	L59	9000873196	EUR	PLN	4863	5061	14589	15183
PLC	FLCD	L59	9000901853	EUR	PLN	7197	7147	21591	21441
PLC	FLCD	L59	9000901892	EUR	PLN	2845	2105	8535	6315
PLC	FLCD	L59	9000905411	EUR	PLN	3363	4183	10089	12549
PLC	FLCD	L59	9000905412	EUR	PLN	6517	8345	19551	25035
PLC	FLCD	L59	9000921059	EUR	PLN	47	9153	141	27459
PLC	FLCD	L59	9000974753	EUR	PLN	2614	6089	7842	18267
PLC	FLCD	L59	9001003442	EUR	PLN	2875	9475	8625	28425
PLC	FLCD	L59	9001009089	EUR	PLN	4691	5110	14073	15330
PLC	FLCD	L59	9001013313	EUR	PLN	904	2746	2712	8238
PLC	FLCD	L59	9001059421	EUR	PLN	5818	362	17454	1086
PLC	FLCD	L59	9001059422	EUR	PLN	2821	5231	8463	15693
PLC	FLCD	L59	9001059424	EUR	PLN	4438	9144	13314	27432
PLC	FLCD	L59	9001059425	EUR	PLN	419	2857	1257	8571
PLC	FLCD	L59	9001059426	EUR	PLN	2621	8975	7863	26925
PLC	FLCD	L59	9001062336	EUR	PLN	6676	9602	20028	28806
PLC	FLCD	L59	9001095780	EUR	PLN	2154	2658	6462	7974
PLC	FLCD	L59	8001012934	EUR	PLN	3079	4311	9237	12933
PLC	FLCD	L59	8001013237	EUR	PLN	1157	1197	3471	3591
PLC	FLCD	L59	8001027239	EUR	PLN	3002	7729	9006	23187

Okreś zapotrze

Proces nomina ii z użycie

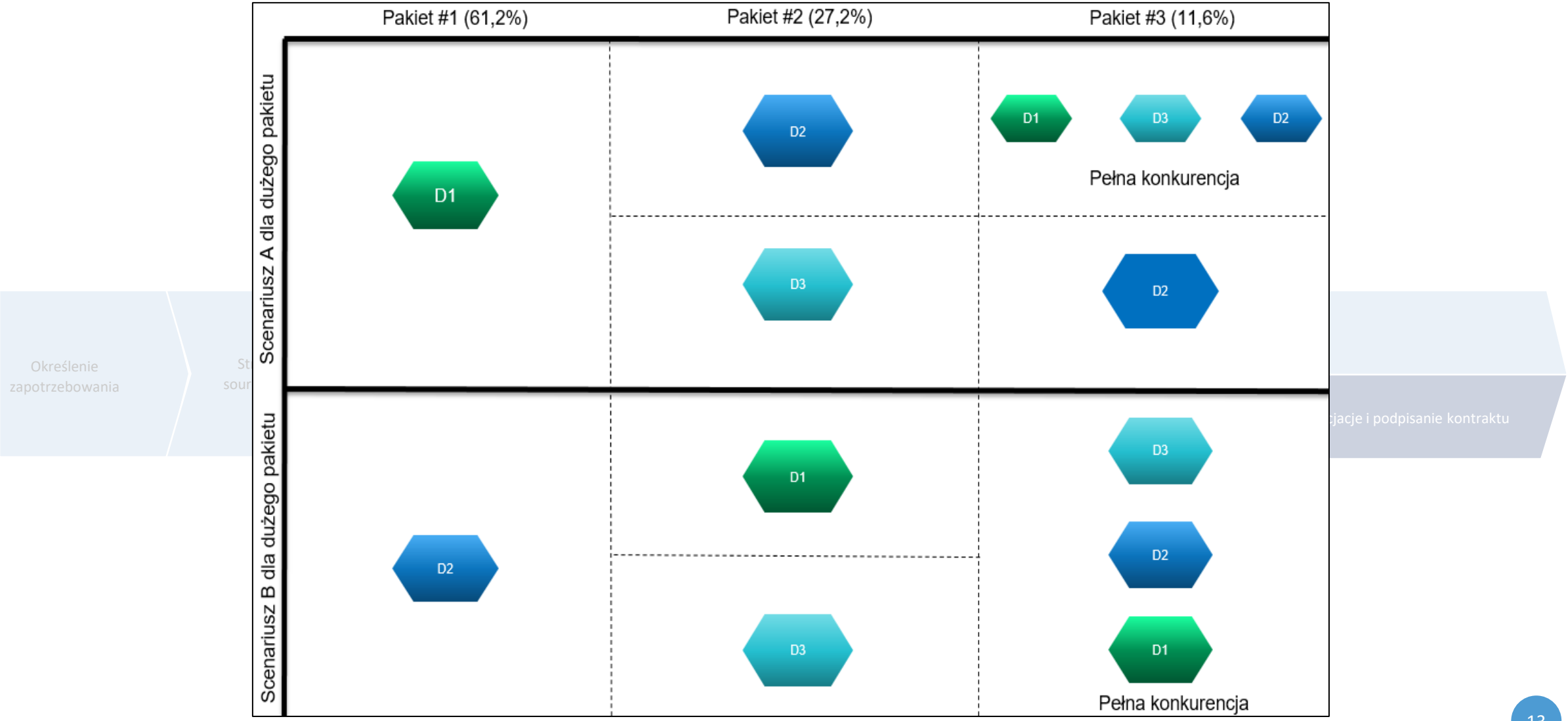
Zapytanie ofertowe

Analiza i ocena ofert

Dys techn

Grupy komponentów	Udział w całości biznesu	Zdefiniowane pakiety
grupa 1	27,2%	pakiet #2
grupa 2	37,5%	pakiet #1
grupa 3	0,2%	pakiet #3
grupa 4	17,7%	pakiet #1
grupa 5	1,6%	pakiet #3
grupa 6	9,9%	pakiet #3
grupa 7	6,0%	pakiet #1
	pakiet #1	61,2%
	pakiet #2	27,2%
	pakiet #3	11,6%

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER



PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

Request for Quotation

1. General information

Supplier	
Date	
Start of contract duration	01.01.2020
End of contract duration*	31.12.2022
Incoterms*	FCA
Currency (€)	€
Raw material price for copper (€/kg)	6,00 €/kg
Payment terms	60 days net
Expected productivity p.a. (%)	

*BSH reserves the right to change the terms of delivery

*min productivity discount 2,5% annually on Total price excl. copper and BSH cluster(years 2021,2022)

Legend: Insert cell

General remarks:

- Please fulfill only yellow cells!
- All prices shall be provided in the below format. BSH will not accept other quotation formats.
- The forecasted quantities are non-binding average quantities per year and depend on market demand. The SOP is planned for January 2020. BSH will not award volumes but shares of below wire harnesses with assembly. The supplier does not have the right to claim for compensation in case the forecasted quantities will not be achieved.
- Suppliers are asked to quote FCA prices per piece. There shall be no other than below shown price elements, i.e. the FCA price includes all costs charged to BSH for delivered wire harnesses. BSH will not bear any additional costs besides those stated in this document
- BSH reserves right to change the incoterms to DAP (transfer from FCA to DAP is done via adding the DAP adder on top of the FCA price)
- DAP Adders (column W) need to include prices for pallets and returnable boxes
- BSH expects a yearly productivity rate as shown below starting from 01.01.2021, excluding cooper price and BSH cluster
- The Suppliers will be compared based on the Total Turnover (FCA)
- BSH will not cover cost of investments needed to be done by supplier's side
- Select the production site for which your quote shall be valid in column K, should you be able to significantly reduce your price by deviating from possible production locations, please provide this feedback to BSH.

2. Quotation

2.1 Offer for package 1 of the business in FLCD

Total turnover - package 1 (FCA) - FLCD	- €

1000

For information only, computation is done on FCA price

Material Number	Unique Identifier	Factory	Material Name	Region	Quantity 2020	Quantity 2021	Quantity 2022	Production site	Copper base price [in € per kg]	Used weight /100 pcs [in kg]	Copper price [in € / 100 pieces]	Material Price without copper incl. BSH Cluster Price [in € / 100 pieces]	BSH Cluster Price [in € / 100 pieces]	Labour Costs assembly for complete system [in € / 100 pieces]	Packaging [in € / 100 pieces]	Indirect overhead and profit [in € / 100 pieces]	Financial costs (for terms of payment) [in € / 100 pieces]	Investement Amortisation* [in € / 100 pieces]	Internal transportation costs [in € / 100 pieces]	DAP Adder (transportation costs) [in € / 100 p	Total DAP price 2020 [in € / 100 pieces]	Total DAP price 2021 [in € / 100 pieces]	Total DAP price 2022 [in € / 100 pieces]	Total FCA price 2020 [in € / 100 pieces]	Total FCA price 2021 [in € / 100 pieces]	Total FCA price 2022 [in € / 100 pieces]	PVO 2020 (FCA)	PVO 2021 (FCA)	PVO 2022 (FCA)	Total PVO (FCA)
8001012729	4001012729FLCD	FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001012919		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001013220		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001060065		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001096549		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000901850		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000907982		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000984545		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9001046599		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001013356		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001026379		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001034963		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001040323		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001050477		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001050478		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001054871		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001057591		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001071551		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000519601		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000901853		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000921059		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000974753		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9001013313		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9001059422		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9001095780		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001027248		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001027257		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001027258		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001012776		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001012872		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001012873		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001012956		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001013777		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001013779		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001013786		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001013788		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001033393		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001033396		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000757355		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000921061		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000960612		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9001059421		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001012237		FLCD		RRU					6,00 €/kg	0	- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001033399		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000757404		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
9000981964		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001031165		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
8001097824		FLCD		RRU					6,00 €/kg		- €										- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Określenie zapotrzebowania

...ie kontraktu

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

Package #1

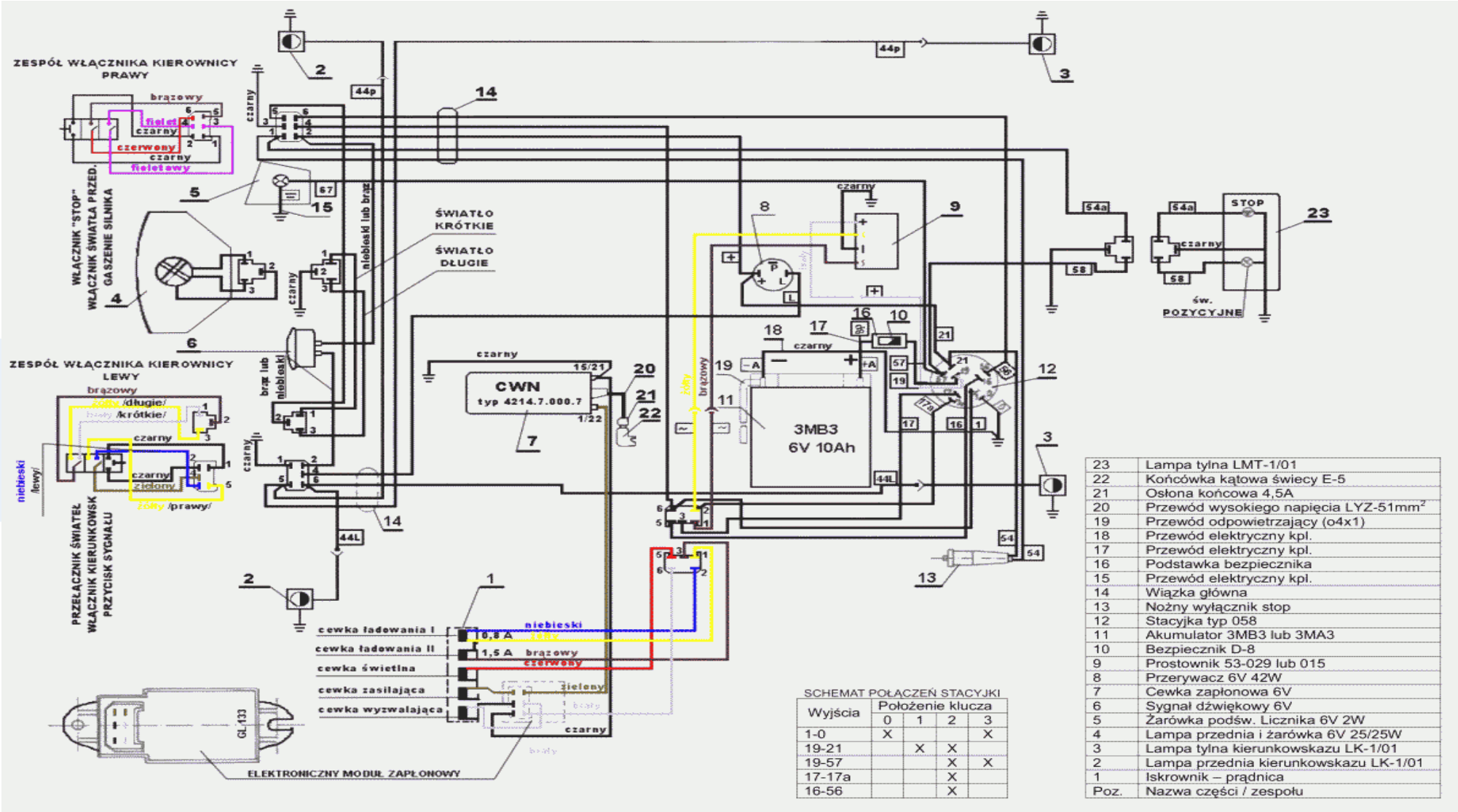
D1

	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number	Mat number
Used weight /100 pcs [in kg]	15,95 €	17,87 €	15,83 €	17,75 €	13,15 €	15,70 €	16,89 €	16,89 €	18,98 €	16,76 €	18,84 €	13,95 €	16,71 €	16,12 €	16,12 €	18,04 €	15,99 €	17,91 €	13,21 €	15,76 €	15,95 €	15,95 €	17,87 €	15,83 €	17,75 €	13,15 €	15,70 €
Copper price [in € / 100 pieces]	95,69 €	107,20 €	95,00 €	106,52 €	78,88 €	94,20 €	101,37 €	101,37 €	113,87 €	100,56 €	113,07 €	83,71 €	100,25 €	96,74 €	96,74 €	108,25 €	95,93 €	107,44 €	79,24 €	94,59 €	95,69 €	95,69 €	107,20 €	95,00 €	106,52 €	78,88 €	94,20 €
Material Price without copper incl. BSH Cluster Price [in € / 100 pieces]	388,37 €	408,93 €	426,88 €	447,43 €	510,34 €	519,05 €	393,81 €	393,81 €	415,59 €	447,20 €	468,98 €	526,81 €	549,46 €	385,01 €	385,01 €	406,06 €	428,20 €	446,85 €	505,82 €	511,49 €	388,37 €	388,37 €	408,93 €	426,88 €	447,43 €	510,34 €	519,05 €
BSH Cluster Price [in € / 100 pieces]	266,68 €	279,05 €	304,68 €	317,05 €	398,55 €	407,01 €	268,06 €	268,06 €	280,43 €	306,06 €	318,43 €	421,11 €	417,84 €	277,53 €	277,53 €	289,90 €	315,53 €	327,90 €	420,33 €	417,98 €	266,68 €	266,68 €	279,05 €	304,68 €	317,05 €	398,55 €	407,01 €
Labour Costs assembly for complete system [in € / 100 pieces]	58,05 €	62,75 €	60,87 €	65,57 €	70,41 €	73,78 €	66,47 €	66,47 €	66,47 €	66,47 €	66,47 €	86,67 €	94,36 €	120,54 €	120,54 €	131,51 €	124,29 €	142,98 €	143,20 €	144,74 €	58,05 €	58,05 €	62,75 €	60,87 €	65,57 €	70,41 €	73,78 €
realtive distance from best	0%	0%	0%	0%	0%	27%	15%	15%	6%	9%	1%	23%	63%	108%	108%	110%	104%	118%	103%	149%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	27%
Packaging [in € / 100 pieces]	22,49 €	22,49 €	22,49 €	22,49 €	27,08 €	27,08 €						59,02 €	59,02 €	7,39 €	7,39 €	7,39 €	7,39 €	7,39 €	33,83 €	33,83 €	22,49 €	22,49 €	22,49 €	22,49 €	22,49 €	27,08 €	27,08 €
realtive distance from best	204%	204%	204%	204%	0%	20%						118%	162%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	50%	204%	204%	204%	204%	204%	0%	20%
Indirect overhead and profit [in € / 100 pieces]	125,32 €	133,53 €	135,08 €	143,30 €	139,87 €	144,96 €	78,19 €	78,19 €	80,66 €	84,35 €	86,81 €	78,77 €	80,92 €	86,02 €	86,02 €	92,53 €	90,69 €	100,11 €	108,52 €	106,81 €	125,32 €	125,32 €	133,53 €	135,08 €	143,30 €	139,87 €	144,96 €
realtive distance from best	60%	66%	60%	65%	78%	79%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	15%	8%	15%	38%	32%	60%	60%	66%	60%	65%	78%	79%
Financial costs (for terms of payment) [in € / 100 pieces]					0,00 €	0,00 €	4,52 €	4,52 €	4,73 €	5,03 €	5,23 €	6,31 €	6,59 €	1,29 €	1,29 €	1,37 €	1,38 €	1,48 €	1,63 €	1,66 €						0,00 €	0,00 €
realtive distance from best					#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	251%	251%	245%	264%	253%	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	0%	0%	0%	0%	0%	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!						#DZIEL/0!	#DZIEL/0!
Investement Amortisation* [in € / 100 pieces]					0,00 €	0,00 €						0,00 €	0,00 €	8,75 €	8,75 €	8,75 €	8,75 €	8,75 €	19,34 €	21,22 €						0,00 €	0,00 €
realtive distance from best					#DZIEL/0!	#DZIEL/0!						#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	0%	0%	0%	0%	0%	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!						#DZIEL/0!	#DZIEL/0!
Internal transportation costs [in € / 100 pieces]	106,41 €	106,41 €	106,41 €	106,41 €	42,14 €	42,14 €						0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	106,41 €	106,41 €	106,41 €	106,41 €	106,41 €	42,14 €	42,14 €
realtive distance from best	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!								#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	0	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!
DAP Adder (transportation costs) [in €/ 100 pieces]					0,00 €	0,00 €						0,00 €	0,00 €	3,79 €	3,79 €	3,79 €	3,79 €	3,79 €	36,16 €	36,83 €						0,00 €	0,00 €
realtive distance from best					#DZIEL/0!	#DZIEL/0!						#DZIEL/0!	#DZIEL/0!	0%	0%	0%	0%	0%	#DZIEL/0!	#DZIEL/0!						#DZIEL/0!	#DZIEL/0!
Total DAP price 2019 [in € / 100 pieces]	**796,33 €**	**841,31 €**	**846,74 €**	**891,71 €**	**868,72 €**	**901,21 €**	**644,36 €**	**644,36 €**	**681,32 €**	**703,60 €**	**740,56 €**	**841,30 €**	**890,61 €**	**709,52 €**	**709,52 €**	**759,65 €**	**760,42 €**	**818,80 €**	**927,74 €**	**951,17 €**	**796,33 €**	**796,33 €**	**841,31 €**	**846,74 €**	**891,71 €**	**868,72 €**	**901,21 €**
realtive distance from best	24%	23%	20%	20%	3%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	16%	10%	10%	11%	8%	11%	10%	23%	24%	24%	23%	20%	20%	3%	17%
Total FCA price 2019 [in € / 100 pieces]	**796,33 €**	**841,31 €**	**846,74 €**	**891,71 €**	**868,72 €**	**901,21 €**	**644,36 €**	**644,36 €**	**681,32 €**	**703,60 €**	**740,56 €**	**841,30 €**	**890,61 €**	**705,73 €**	**705,73 €**	**755,86 €**	**756,63 €**	**815,00 €**	**891,58 €**	**914,34 €**	**796,33 €**	**796,33 €**	**841,31 €**	**846,74 €**	**891,71 €**	**868,72 €**	**901,21 €**
realtive distance from best	24%	23%	20%	20%	3%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	16%	10%	10%	11%	8%	10%	6%	19%	24%	24%	23%	20%	20%	3%	17%
Total PVO (FCA, excl. copper) - per part number	**8 028 883 €**	**3 605 233 €**	**10 122 414 €**	**4 531 032 €**	**7 058 217 €**	**2 697 407 €**	**6 250 255 €**	**6 250 255 €**	**2 799 359 €**	**8 153 147 €**	**3 635 871 €**	**6 779 640 €**	**2 642 827 €**	**6 999 468 €**	**6 999 468 €**	**3 188 989 €**	**8 922 085 €**	**4 092 695 €**	**7 261 852 €**	**2 740 485 €**	**8 028 883 €**	**8 028 883 €**	**3 605 233 €**	**10 122 414 €**	**4 531 032 €**	**7 058 217 €**	**2 697 407 €**
realtive distance from best	28%	29%	24%	25%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	12%	14%	9%	13%	7%	4%	28%	28%	29%	24%	25%	4%	2%
Total PVO (FCA, excl. copper)	**36 043 285 €**																										
realtive distance from best	**0,0%**																										
Total PVO (FCA) - per part number	**9 152 378 €**	**4 144 655 €**	**11 431 853 €**	**5 160 218 €**	**7 772 819 €**	**3 016 325 €**	**3 016 325 €**	**7 440 428 €**	**3 372 356 €**	**9 539 192 €**	**4 303 757 €**	**7 537 970 €**	**2 982 198 €**	**3 016 325 €**	**8 135 258 €**	**3 733 680 €**	**10 244 288 €**	**4 727 351 €**	**7 979 702 €**	**3 060 706 €**	**3 016 325 €**	**9 152 378 €**	**4 144 655 €**	**11 431 853 €**	**5 160 218 €**	**7 772 819 €**	**3 016 325 €**
realtive distance from best	23%	23%	20%	20%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	9%	11%	7%	10%	6%	3%	1%	23%	23%	20%	20%	3%	1%
Total PVO (FCA - PAS and ECI/ DAP - Cablex)	**40 926 446 €**																										
realtive distance from best	**0,0%**																										
Absolute Bonus/penalty figures	**383 904 €**																										
Total comparison Price (FCA)	**41 310 350 €**																										
realtive distance from best	**0,00%**																										

Określenie zapotrzebowania

dpisanie kontraktu

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER



SCHEMAT POŁĄCZEŃ STACYJKI

Wyjścia	Położenie klucza			
	0	1	2	3
1-0	X			X
19-21		X	X	
19-57			X	X
17-17a			X	
16-56			X	

23	Lampa tylna LMT-1/01
22	Końcówka kątowa świecy E-5
21	Osłona końcowa 4,5A
20	Przewód wysokiego napięcia LYZ-51mm^2
19	Przewód odpowietrzający (o4x1)
18	Przewód elektryczny kpl.
17	Przewód elektryczny kpl.
16	Podstawka bezpiecznika
15	Przewód elektryczny kpl.
14	Wiązka główna
13	Nożny wyłącznik stop
12	Stacyjka typ 058
11	Akumulator 3MB3 lub 3MA3
10	Bezpiecznik D-8
9	Prostownik 53-029 lub 015
8	Przerywacz 6V 42W
7	Cewka zapłonowa 6V
6	Sygnał dźwiękowy 6V
5	Żarówka podśw. Licznika 6V 2W
4	Lampa przednia i żarówka 6V 25/25W
3	Lampa tylna kierunkowskazu LK-1/01
2	Lampa przednia kierunkowskazu LK-1/01
1	Iskrownik – prądnica
Poz.	Nazwa części / zespołu

Określenie zapotrzebowania

ontraktu

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

Confirmation of full commitment to the negotiation approach for specific project and approval of:

- Scope of awarding and supplier set
- Possible scenarios as outcome of this negotiation
- Conduction of a structured awarding process and commitment to its outcome, i.e.

the process alone determines the final suppliers and the final prices

Development	Purchasing	Quality	Supply Chain
✓	✓	✓	✓
Signature	Signature	Signature	Signature
Name of Development representative	Name of Purchasing representative	Name of Quality representative	Name of Supply chain representative

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

	1	2
	Start: po komunikacji z dostawcami Termin składania zrewidowanych ofert: dd.mm.rr, hh:mm CEST Lokalizacja: email	Start: dd.mm.rr, hh:mm CEST Lokalizacja: email
	Faza I: Kwotowanie o ranking	**Faza II: Nominacja**
UCZESTNICY	• Wszyscy dostawcy	• Wszyscy dostawcy
PROCEDURA	• **W tej fazie, BSH wnioskuje do wszystkich dostawców uczestniczących w przetargu o przedstawienie zrewidowanych ofert dla pakietu #1, #2 i #3.** • **Podstawą do porównywania dostawców jest Całkowita Cena Porównawcza.** • **Bazując na zrewidowanych ofertach, BSH ustanowi ukryty wewnętrzny ranking na potrzebę przeprowadzenia finałowej fazy. Zasada przydzielania pozycji w rankingu: (dostawca, który oferuję najlepszą Całkowitą Cenę Porównawczą dla pakietów #1, #2 i #3 będzie miał pozycje numer 1. Kolejny dostawca z drugą Całkowitą Ceną Porównawczą będzie zajmował pozycję numer 2 itd.) Ostatecznym terminem składania zrewidowanych ofert jest dd.mm.rr, hh:mm CEST**	• **BSH przedstawi sekwencyjne oferty na całość biznesu, biorąc pod uwagę ukryty ranking z Fazy I jako kolejność zapytań.** • **BSH gwarantuje, że tylko dostawca numer 1 otrzyma oferty ze wszystkimi możliwymi opcjami** • **Maksymalne oferty pakietów nie mogą być zagwarantowane dla kolejnych dostawców, jeżeli dostawca numer 1 zaakceptuje ofertę na któryś z pakietów.** • **Podczas trwania Fazy II, dostawcy mają możliwość zaakceptowania tylko jednej z opcji.** • **Jeżeli dostawca w swojej rundzie zaakceptuję ofertę, natychmiastowo zostaje nagrodzony biznesem bez dalszych negocjacji.** • **Jeżeli dostawca odrzuci ofertę, BSH wyślę ofertę do kolejnego potencjalnego partnera biznesowego, zgodnie z rankingiem.** • **W przypadku, gdy po pełnej rudzie, zostaną pakiety do nominacji, BSH rozpocznie kolejną rundę zgodnie z kolejnością rankingu.** • **Faza II zakończy się, gdy wszystkie pakiety zostaną nominowane lub Cena Porównawcza na dany pakiet z poprzedniej rundy zostanie osiągnięta.**
CEL	Użyj swoich możliwości konkurencyjnych i zdobądź pozycje numer jeden w finałowej fazie!	Zostań dostawcą, który zostanie nominowany na największą część biznesu!

Określenie zapotrzebowania

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

1. Introduction
2. Project details
3. Awarding premises
4. Pricing – Offer Sheet and Cost Breakdown
5. Bonus-penalty
6. Awarding Process
7. BSH Commitment
8. Supplier's Commitment
9. Next steps and contact details

Supplier's signature

PROCES WYBORU DOSTAWCY Z WYKORZYSTANIEM TEORII GIER

	Pakiet #1		Pakiet #2			Pakiet #3		
	D1	D2	D1	D2	D3	D1	D2	D3
Całkowita cena porównawcza	21 434 050 €	22 076 407 €	10 220 748 €	10 561 783 €	11 012 377 €	3 817 492 €	3 821 517 €	4 098 195 €
Względny dystans do najlepego	*0,0%*	*3,0%*	*0,0%*	*3,3%*	*7,7%*	*0,0%*	*0,1%*	*7,4%*
Absolutny dystans do najlepego	0 €	642 357 €	0 €	341 035 €	791 628 €	0 €	4 025 €	280 702 €
Udział pakietu w biznesie		59,8%	29,5%				10,7%	

Optymalny business case	35 813 000 €
Cel	33 300 000 €
Cena startowa - obniżka proc.	7,02%
Cena startowa - obniżka abs.	2 513 000 €
Obniżka pakiet #1 - runda I	1 504 028 €
Obniżka pakiet #2 - runda I	741 121 €
Obniżka pakiet #3 - runda I	267 874 €

Round 1	D1	D2	D3
pakiet #1	19 930 000 €	19 930 000 €	-
pakiet #2	9 178 000 €	9 480 000 €	9 476 000 €
pakiet #3	3 550 000 €	3 550 000 €	3 550 000 €
pakiet #1 + #3	23 480 000 €	23 480 000 €	-
pakiet #2 + #3	12 728 000 €	13 029 000 €	12 387 000 €

1) D1 jest optymalnym wyborem na p#1, dlatego też proponowana cena porównawcza będzie obniżona o zakładany procent (7,02%)

2) D1 nie jest optymalnym wyborem na p#2 ze względu na restrykcje. Dlatego też, aby zostać wybranym, musi zrekompensować różnicę, kiedy D2 zostanie nominowany na p#1. Rekompensatę obniżamy o benefit, który mamy wybierając najbardziej konkurencyjną ofertę na pakiet 2. Całościowo musi zrekompensować 642 357 EUR - 341 035 EUR = 301 322 EUR

3) D1 jest optymalnym wyborem na p#3, dlatego też proponowana cena będzie dokładnie o zakładany procent w cenie startowej

4) D1 jest optymalnym wyborem na p#1 i p#3, dlatego też proponowana cena porównawcza będzie obniżona o zakładany procent (7,02%)

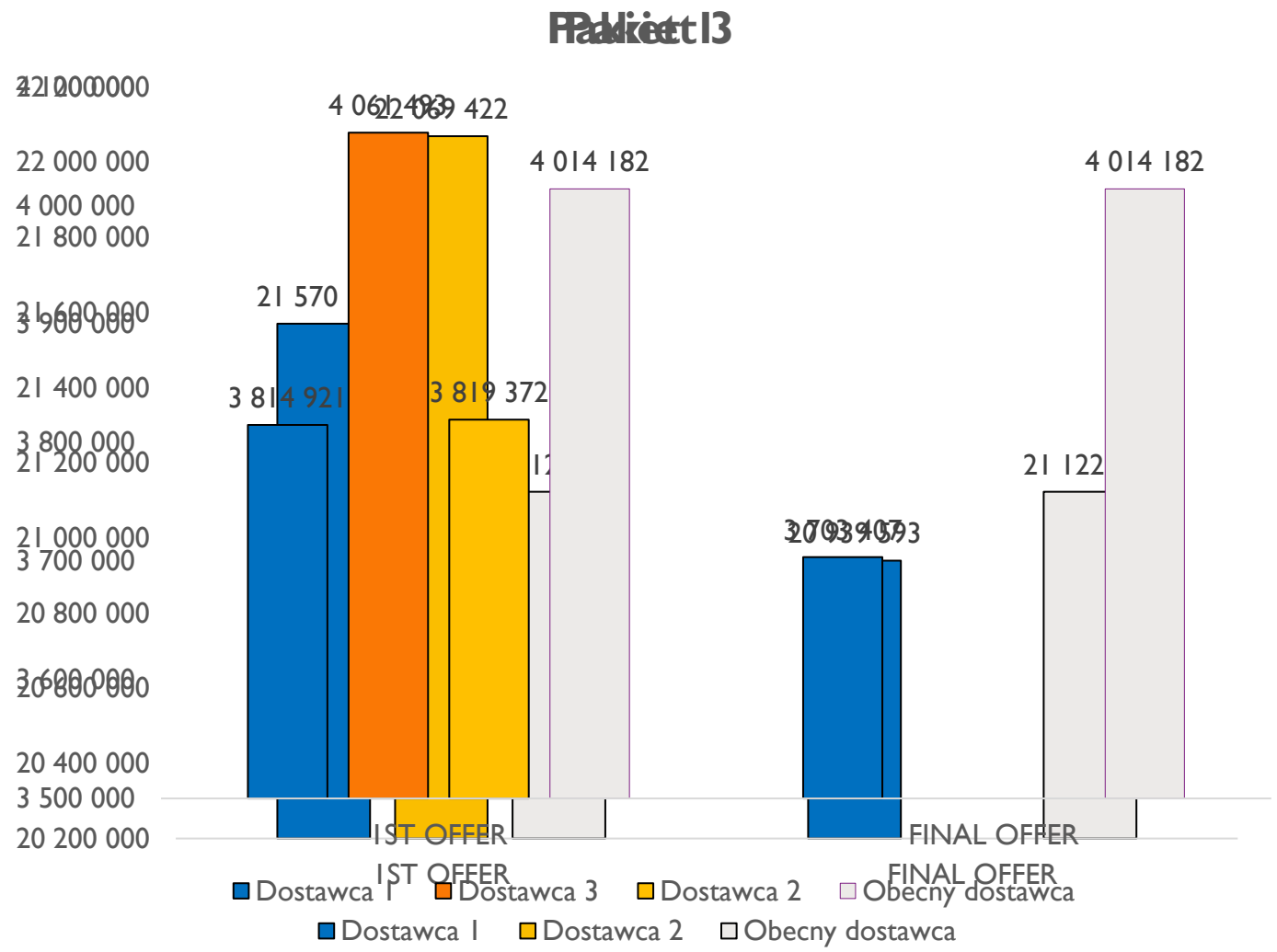
5) D1 nie jest optymalnym wyborem na p#2, dlatego też musi zrekompensować różnicę, kiedy to D2 zostanie wybrany na p#1 (patrz pkt. 2)

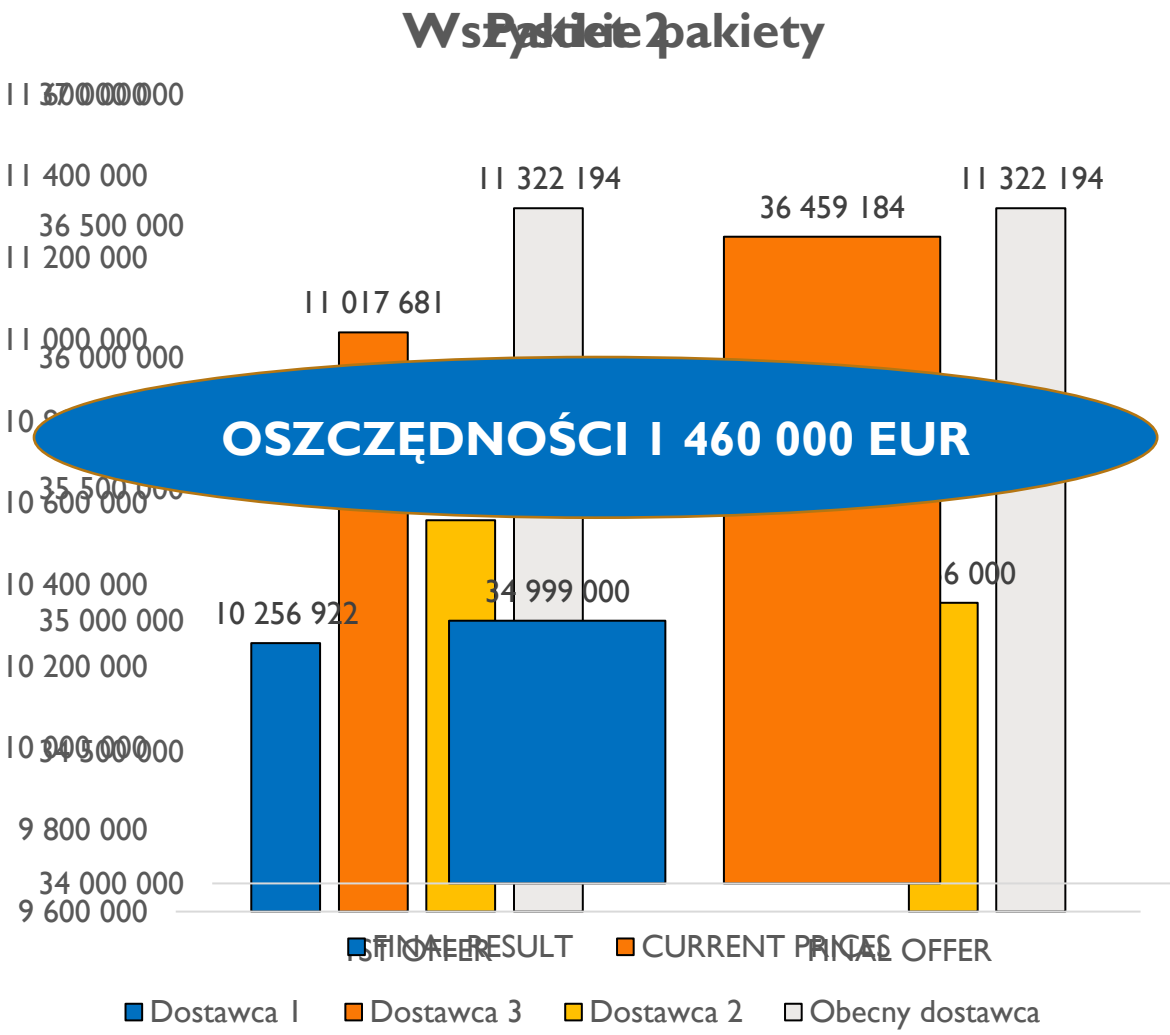
W przypadku braku akceptacji od któregokolwiek z dostawców, optymalny business case zostaje rewidowany, a negocjacje trwają dopóki wszystkie pakiety nie zostaną nominowane.

WYNIKI PROJEKTU

Lp.	Zmodyfikowany parametr	Stan „przed”	Stan ‚po”
1	Master tabela	brak	Uniwersalny plik do wykorzystania przy kolejnych RFQ
2	Scenariusz negocjacji	Prosty w konstrukcji	Optymalizujący business case
3	Wykorzystanie zaawansowanych metod negocjacji w dziale zakupów	Bardzo rzadko	Coraz częściej
4	Koszt KPI	Ryzyko podwyżki	Obniżka -4% (1 460 000 EUR)

WYNIKI NEGOCJACJI





OSZCZĘDNOŚCI 1 460 000 EUR

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Rady i sugestie po zakończeniu projektu

- Na co warto zwrócić uwagę?
  - Kompleksowość projektu, wczesne ustalenie celu i strategii projektu i inicjatywę zaangażowanego teamu. Na jaką część ceny dostawcy mają realnie wpływ.
- Czego należy unikać?
  - Pozostawienia otwartych punktów po finalnych negocjacjach
- Co najbardziej przyczyniło się do osiągnięcia sukcesu?
  - Wczesne zaangażowanie działów cross funkcjonalnych , osiągnięcie porozumienia oraz uzgodnienie czynników okołocenowych przed negocjacjami,; współpraca między SU a PU.
- Co było najtrudniejszym elementem projektu?
  - Kompleksowość i przygotowanie pliku do ofertowania, ilość limitacji ustalenie awarding design optymalizującego business case
- Ryzyka i sposób zarządzania nimi:
  - Kompleksowość → zaangażowanie PU, DE i SU w definiowanie pakietów
  - Trend wzrostu cen→ utylizacja konkurencji
  - Podjęcie nieoptymalnej decyzji uwzględniającej jedynie cenę → Rozbudowana analiza Bonus/penalty → zaangażowanie działów crooss-funkcjonalnych
  - Podjęcie nieoptymalnej decyzji podczas finalnych negocjacji → Scenariusz negocjacyjny zakładający elastyczność w celu zapewnienia optymalnych wyników
  - Zagrożenie ciągłości produkcji → Restrykcje i ograniczenia dotyczące dostawców (dostawca x nie może zostać nominowany na pakiet 1, dostawca y musi wygrać min pakiet 3, zwycięzca pakietu 1 nie może otrzymać nominacji na pakiet 2)

Wartość dodana

- Dodatkowe korzyści, nie zakładane na początku projektu: rozbudowany plik do ofertowania oraz innowacyjny scenariusz negocjacji
- Wpływ na zespół: ścisła współpraca pomiędzy działem zakupów przyjmującym rolę lidera w procesie sourcingowym oraz działem rozwoju, jakości oraz logistyki. Przedstawienie projektu wewnętrznie w dziale zakupów celem zachęcenia do korzystania z innowacyjnych metod negocjacji.
- Wartość dla dostawcy: jasne zasady przetargu i transparentność co do wyboru. Wszelkie szczegóły ustalane przed finalnym wyborem → brak ciągłych negocjacji podczas trwania kontraktu. Pośrednia informacja na temat ceny rynkowej.
- Jaki element innowacyjności wniósł projekt:
  - Master plik do ofertowania, wykorzystywany w obecnej pracy kupca, scenariusz negocjacji optymalizujący business case
- Jak uzyskałaś/-eś poparcie dla projektu w firmie? W firmie wspierane są innowacyjne rozwiązania, propagowane jest podejmowanie ryzyka w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników.