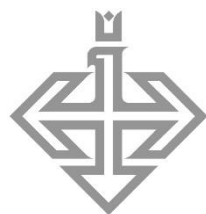


PSMIL

Konkurs Lider Zakupów – najlepszy projekt 2021/2022

pod patronatem



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

POLSKA **ICAN** Management
Review

ODMIESIĘCZNIK
ZAMAWIAJĄCY
zamówienia publiczne w praktyce

Marcin Zawadzki, Pflaiderer Polska Sp. z o.o.
Cyfrowa transformacja Zakupów

Marcin Zawadzki, Pflaiderer Polska

- Marcin Zawadzki
- Menager ds. kategorii zakupów pośrednich
- Zarządzanie zakupami pośrednimi w centralnej organizacji zakupowej dla trzech fabryk produkcyjnych Pflaiderer w Polsce
- 2001 – 2004 Meblosiek – Operator maszyn CNC
- 2004 – 2007 Meblosiek – Dział sprzedaży
- 2007 – 2010 Pflaiderer - Kupiec Surowca Drzewnego
- 2010 – 2015 Pflaiderer - Menager ds. kategorii zakupów pośrednio nieprodukcyjnych (IT, Administracja, Marketing , BHP, Odpady, itd..)
- 2015 – obecnie Pflaiderer - Menager ds. kategorii zakupów pośrednich (produkcyjnych i nie produkcyjnych po połączeniu dwóch działów) dodatkowe grupy zakupowe (Inwestycje, utrzymanie ruchu, odzież maszynowa, Opakowania, Transport technologiczny, Oleje i smary, itd.)



- Pflaiderer Polska Sp. z o.o.
- Branża drzewna, Producent płyt meblowych, płyt konstrukcyjnych, blatów kuchennych i folii finish
- zatrudnienie 1225 osób
- Obroty roczne około 1,5 mld PLN

PRODUKCJA

MOODSTORIES

PFLAIDERER POLSKA

PFLAIDERER GRAJEWO

- Płyty wiórowe (meblowe i konstrukcyjne)
- Płyty laminowane
- Folia finish
- Obrzeża papierowe



PFLAIDERER MDF GRAJEWO

- HDF surowy
- HDF lakierowany



PFLAIDERER WIERUSZÓW

- Płyty wiórowe (meblowe i konstrukcyjne)
- Płyty laminowane (MFC)
- Blaty robocze
- Ścianki przyblatowe



6

2

Kontekst biznesowy

- Projekt dotyczył wdrożenia platformy zakupowej składającej się z dwóch modułów SAP Ariba (Sourcing + Supplier Lifecycle Management)

Opis sytuacji przed uruchomieniem projektu

- Zapytania ofertowe wysyłane za pośrednictwem poczty elektronicznej (około 2000 postępowań zakupowych rocznie tylko w dziale Indirect)
- Negocjacje cenowe prowadzone w sposób „Face to Face” lub online tylko z wybranymi i najlepszymi dostawcami
- Roczna ocena dostawców realizowana za pośrednictwem plików MS EXCEL (100 dostawców na rok)
- Dostawcy Pfeleiderer nie przypisani do grup zakupowych, co dla nie doświadczonych kuców sprawia problem przy doborze dostawców do zapytań ofertowych

• Kluczowe wyzwania biznesowe (od strony zakupów)

- Optymalizacja kosztów zakupów (chemia, energia, materiały pośrednie, transport oraz drewno, itd.)
- Zapewnienie surowców do utrzymania ciągłości produkcji
- Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez inwestycje w park maszynowy, nowe wzornictwo oraz nowe technologie optymalizujące koszty produkcji np. poprzez zwiększenie wykorzystania drewna recyklingowego (stare meble, palety, itd.)

• Dział zakupów dostarcza do biznesu min:

- Prognozy cen i dostępność surowców
- Nowinki technologiczne
- Narzędzia wspomagające (magazyny konsygnacyjne części zamiennych, e-katalogi, umowy długoterminowe zawierające SLA z naszymi kluczowymi dostawcami, dla części strategicznych surowców umowy oparte o formuły cenowe np. notowania giełdowe lub inne wskaźniki)

Rozwiązanie

- Wdrożono platformę zakupową składającą się z dwóch modułów SAP Ariba (Sourcing + Supplier Lifecycle Management)
- Poparciem dla wdrożenia projektu była kalkulacja oczekiwanych rezultatów (oszczędności vs nakłady inwestycyjne)

Business Benefits - SAP Sourcing and SLP Value Levers



Price Reduction

- Increase competition on spot purchases (3-bids and a buy)
- Save more on what you already strategically source through better visibility and collaboration
- Strategically source more spend than you do today through shorter bid and contracting cycles



Spend Compliance

- Assurance of process transparency for business partners internal and external



Process Efficiency

- Lower Purchase Requisition Creation Costs
- Reduce cost of processing tenders
- Reduction in supplier onboarding time
- Reduction in supplier management time
- Lower supplier evaluation efforts (automation)

COST/BENEFIT SUMMARY – INCOME STATEMENT IMPACT (Indicative)

Value lever (k EUR)	2021	2022	2023
Savings Realization	55%	100%	100%
Business benefits Indirect spend	55	100	100
Business benefits Direct spend	10	25	25
Process Efficiency	Tbd	Tbd	Tbd
TOTAL BENEFIT	65	125	125
CUMULATIVE BENEFIT	65	190	315
Total Software Investment (SAP Ariba)	49	49	49
Total Services Investment (Partner)	91	0	0
Total Customer Internal Investment			
TOTAL EST. INVESTMENT	140	49	49
CUMULATIVE INVESTMENT	140	189	238
CUMULATIVE NET BENEFIT	-75	1	77

Cele Projektu



Zautomatyzowany i ujednolicony proces zakupowy



Nowoczesna platforma negocjacyjna



Scentralizowane i aktualne źródło danych zakupowych



Zdefiniowany, oparty na szablonach proces zarządzania dostawcami



Przejrzysty sposób kontrolowania jakości dostawców



Czytelne oraz łatwo dostępne raportowanie



Kompletny podgląd informacji o dostawcach

Główne Wyzwania



Projekt realizowany zdalnie



Nietypowa konfiguracja 2 platformy zakupowe ariba i 1 erp



Ambitny harmonogram czasowy wdrożenia (mvp i postmvp)



Hybrydowa współpraca administratorów po stronie Pfeleiderer i Apollologic

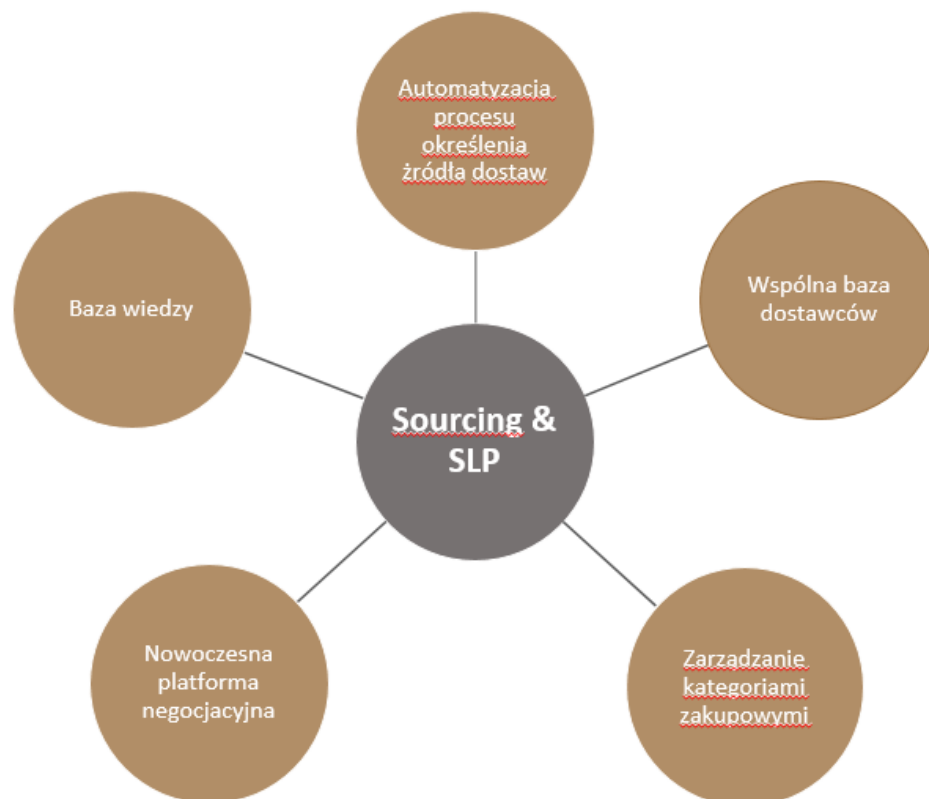


Projekt obejmował trzy obszary zakupowe: direct, indirect, wood



Wdrożenie równoległe 2 modułów SAP Ariba

Oczekiwane rezultaty



- Obniżenie cen dla zakupów Indirect średnio o 1%
- Automatyzacja procesu RFI, RFP, RFQ
- Aukcje elektroniczne
- Eliminacja porównywania ofert w arkuszach Excel
- Raportowanie oszczędności
- Dostawcy dopisani do struktury grup materiałowych Pfeleiderer
- Transfer do Ariby wybranych zgłoszeń zapotrzebowań z systemu SAP
- Kwalifikacja i ocena dostawców w Aribie

Wyniki

- Rezultaty projektu z punktu widzenia biznesu i budowania przewagi konkurencyjnej firmy
 - Roczna ocena 105 dostawców za 2021 rok zrealizowana w systemie SAP Ariba
 - Około 10% (ilościowo) postępowań zakupowych w dziale Indirect realizowanych na platformie SAP Ariba
 - ilość postępowań systematycznie rośnie wraz z poznawaniem systemu i jego możliwości przez Kupców, systematyczne co dwutygodniowe warsztaty z Kupcami i konsultantem SAP Ariba w celu wymiany doświadczeń pomagają bardzo.
 - W naszym przypadku rynek w ostatnim roku nie sprzyjał w stosowaniu nowych źródeł pozyskania towarów i usług z uwagi na problemy z dostępnością komponentów, nasza strategia zakupowa na ten okres niedoborów polegała na bazowaniu na obecnych dostawcach i minimalizowaniu oczekiwanych podwyżek a nie eksperymentowaniu z nowymi nie sprawdzonymi dostawcami
 - Zwiększenie transparentności zakupów

	Zmodyfikowany parametr	Stan „przed”	Stan „po”
1	Ilość postępowań zakupowych prowadzonych z wykorzystaniem platformy zakupowej	0%	10%
2	Ilość aukcji elektronicznych	brak	5
3	Roczna ocena dostawców prowadzona przez zintegrowany system	0%	100%
4	Dotarcie do całkowicie nowych dostawców po przez narzędzie SAP Ariba Discovery	brak	2
5	Dostawcy przypisani do grup materiałowych Pfloderer	0%	35%

Co przyniosło sukces?



Aktywne uczestnictwo zarządu Pfleiderer w projekcie



Zaangażowanie zespołu projektowego – IT, Biznes



Elastyczne partnerskie podejście przy rozwiązywaniu wyzwań



Realna alokacja czasu zespołu projektowego po stronie Pfleiderer



Kluczowe czynniki sukcesu:

- Doświadczony Zespół po stronie Pfleiderer oraz Apollogic
- Korzystanie ze standardu oraz best practice SAP Ariba
- Szybkie podejmowanie decyzji biznesowych
- Nastawienie na realizację zdefiniowanego Celu Projektu
- Skrupulatne przeprowadzenie testów akceptacyjnych
- Współpraca partnerska

Podsumowanie i wnioski

• Rady i sugestie po zakończeniu projektu

- Na co warto zwrócić uwagę:
 - na odpowiedni dobór zespołu projektowego i zrozumienie biznesu
 - nasz projekt był wysoko zawieszony w organizacji co pomogło w łączeniu pracy na projektem z realizacją bieżących zadań (wrozumiałość biznesu)
 - projekt był realizowany w 100% zdalnie więc na spotkania online bukowaliśmy nie więcej niż 4 godziny w ciągu dnia a co godzinkę robiliśmy krótkie przerwy
 - angażowaliśmy wszystkich członków zespołu na każdym etapie projektu
- Czego należy unikać:
 - braku zrozumienia biznesu, że prowadzimy ważny i duży projekt
 - doboru zespołu posiadającego te same kompetencje i ten sam punkt widzenia
 - zbyt ambitnego harmonogramu
- Najtrudniejszym elementem projektu była integracja platformy zakupowej SAP Ariba z systemem ERP z uwagi na dwie Ariby (Polską i Niemiecką) na jednym systemie ERP
- Co dwu tygodniowe spotkania Komitetu Sterującego wraz z sponsorem projektu (Członkiem Zarządu spółki) pozwoliły na szybkie reagowanie na powstałe ryzyka oraz motywowały zespół do pracy przy projekcie mimo realizacji bieżących zadań

• Wartość dodana

- Wymiana doświadczeń zakupowych pomiędzy działami zakupów Direct, Indirect, Wood, pozwoliła na podniesienie wiedzy kupców i lepszą współpracę pomiędzy wydziałową, Kupcy częściej wykazują chęć pomocy w innym dziale jeśli jest taka potrzeba
- Zespół z uwagi na realny wpływ na projekt jest zmotywowany do wykorzystywania narzędzia przy konfiguracji którego brał czynny udział
- Wartość dla dostawcy / wykonawcy – zwiększenie transparentności procesów zakupowych oraz możliwość uczestniczenia w większej ilości postępowań zakupowych
- Informacja zwrotna od sponsorów projektu – mimo jednotygodniowego opóźnienia z Go-Live (MVP) wraz z dużym wyzwaniem związanym integracją systemów projekt zakończony w zakładanym budżecie i w zakładanym czasie co sponsor docenił poprzez podziękowanie dla całego zespołu, sponsor podsumował poniesione nakłady i liczy na szybki zwrot z inwestycji