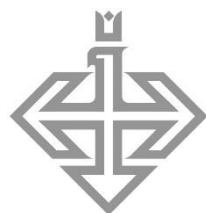


PSMIL

Konkurs Lider Zakupów – najlepszy projekt 2021/2022

pod patronatem



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

POLSKA **ICAN** Management
Review

ODMIESIĘCZNIK
ZAMAWIAJĄCY
zamówienia publiczne w praktyce

Tadeusz Twardzik - referujący
Jose Joaquin Herrera De la Torre,
Emilio de Jesus Mercado Sanchez,
Grzegorz Ważyński,
Mateusz Gutkowicz

Temat : Partnerstwo wewnętrzne i zewnętrzne. Jak tego dokonać i jakie przynosi efekty.

Firma : Durr Poland sp.zoo

Prezentacja osoby i firmy

- Tadeusz Twardzik – specjalista ds. zakupów SMP

- Tel . 696 038 060
- Email: tadeusz.twardzik@durr.com

Główne odpowiedzialności :

- Zakupy direct i indirect dla SMP,
- Wyszukiwanie dostawców, edukacja, wdrożenie,
- Negocjacje,
- Zapewnienie ciągłości produkcji

Ścieżka zawodowa:

Durr Poland sp.oo - Manufacturing Purchasing

Top House Invest sp.zoo – Purchasing @Logistic Manager

Module Technologies SA – Procurement @Logistic Director,

Kelvion Sp.zoo – Procurement Manager

LOB SA – Purchasing Manager

PPG Polifarb Cieszyn – Purchasing Manager



- Informacje o firmie

- Durr Poland sp.zoo
- www.durr.com
- Dostawca procesów, technologii montażu dla wszystkich obszarów produkcji pojazdów (wyposażenie fabryk automotive – linie montażowe, przenośniki, windy, roboty, kabiny lakiernicze, suszarki)
- Około 540 pracowników
- Wydatki zakupowe ponad 800 mln PLN



Główne cel : Uruchomienie i utrzymanie takiej samej wydajności jak w Bietigheim-Bissingen, Niemcy

Tak było...

- Całkowicie nowy produkt,
- Opór przed zmianą,
- Rzeczywista produkcja nie montaż,
- Brak maszyn i urządzeń do produkcji,
- Ostra konkurencja pomiędzy działami,
- Brak szczegółowego harmonogramu produkcji obecnej i przyszłej ,
- Bardzo duża zmienność decyzji,
- Brak list BOM detali i surowców
- Brak oznaczeń na towarach wchodzących ,
- Niewystarczająca ilość, pracowników, duża rotacja,
- Godzinowe rozliczanie firm zewnętrznych,
- Zakupy na przedpłaty,
- Dotychczasowi dostawcy z bazy kwalifikowanych dostawców,
- Przekroczone budżety zakupowe i godzinowe

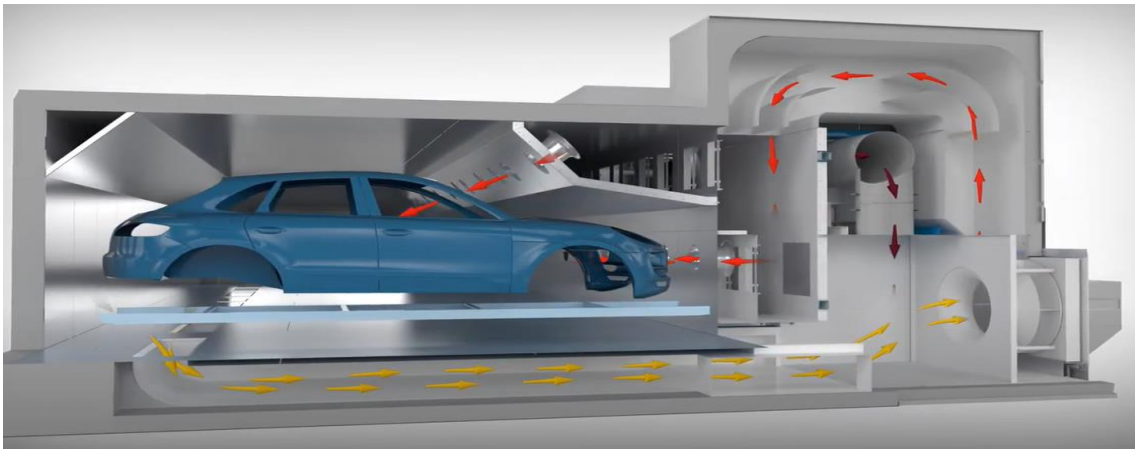


Kluczowe wyzwanie biznesowe w branży : terminowe dostarczenie produktu na czas.

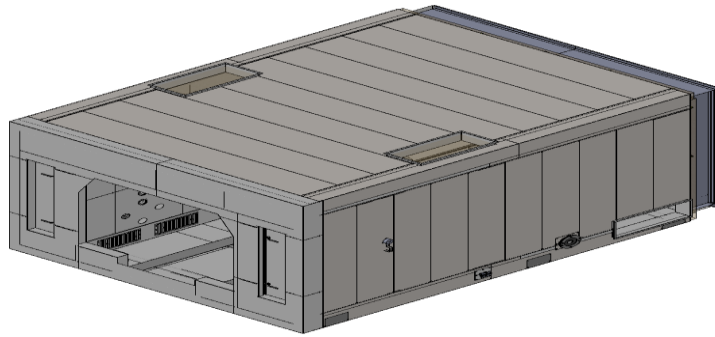
Dotychczasowa rola Działu Zakupów:

- Spełnianie oczekiwań produkcji,
- Ograniczona rola zakupów tylko do misji zamówień i pilnowania czasu dostawy,
- Dzielne „gaszenie pożarów”
- Wszystko pilne „ na wczoraj”
- Duża siła przetargowa dostawców,

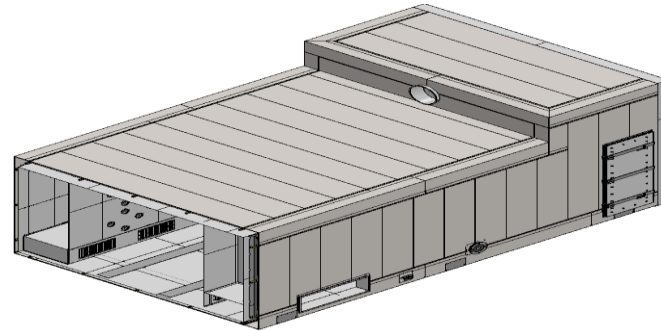
Produkty:



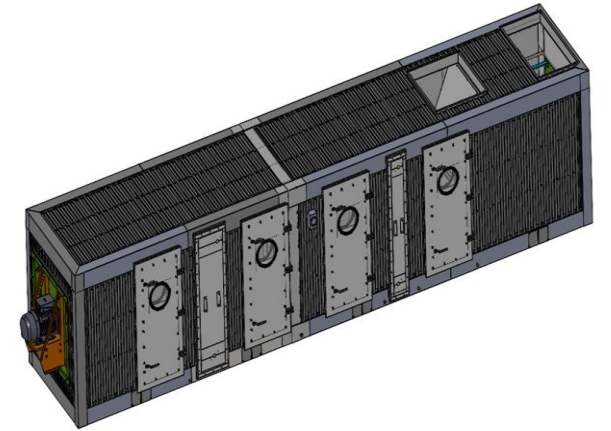
Produkty:



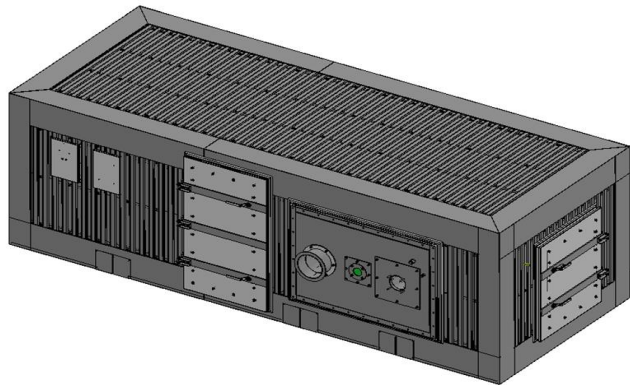
Cooling zone



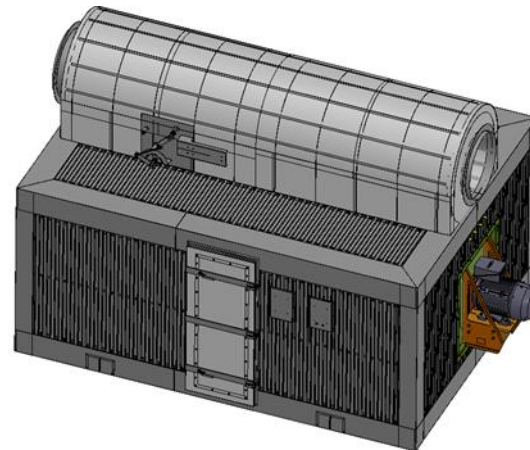
Air seal



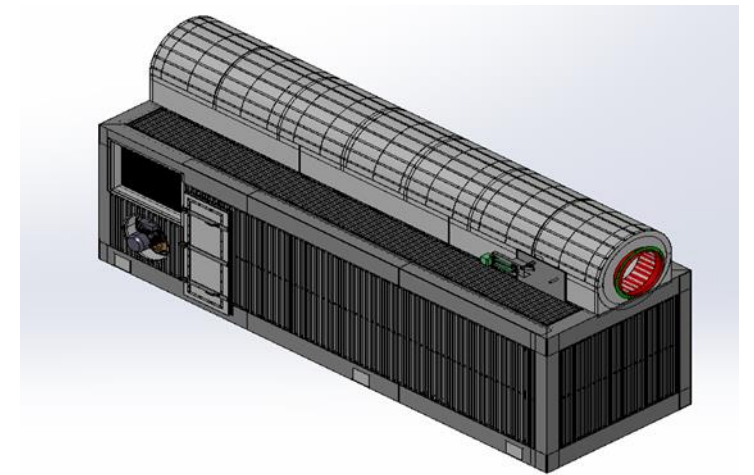
Cooling box



Heater



Hotbox



Hotbox type 2

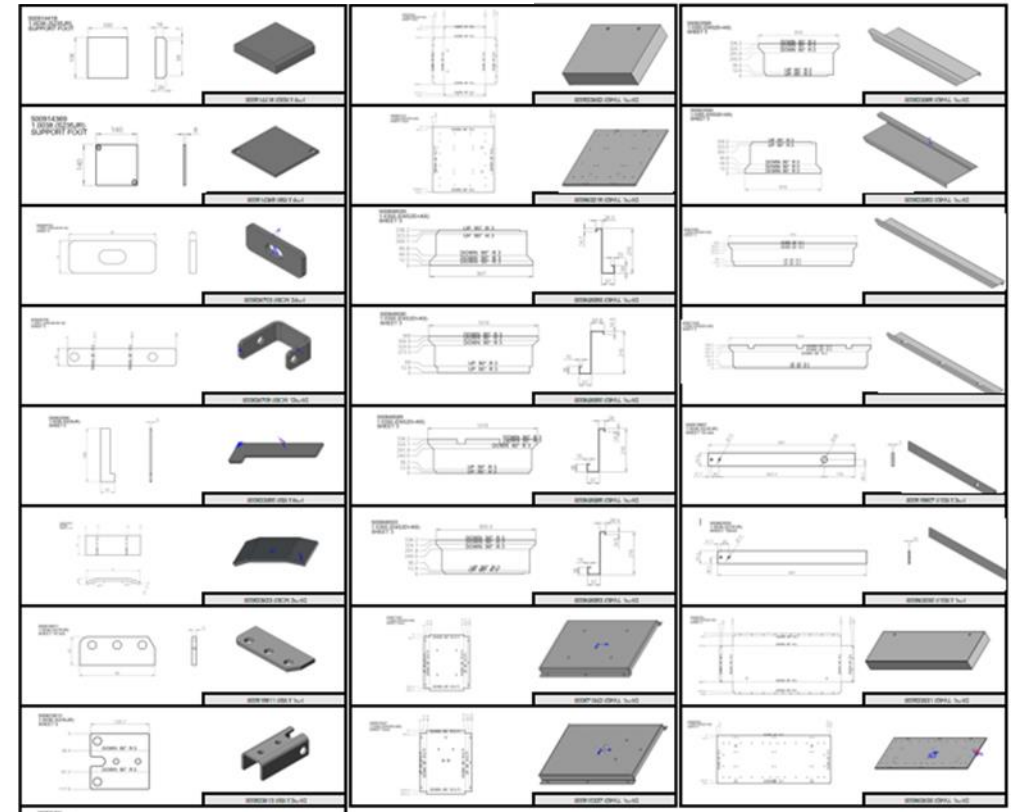
Dostosowanie się dostawców do szczegółowej instrukcji oznaczania detali wchodzących na magazyn – oszczędności

Magazyn	Ilość osób w magazynie	Ilość rzeczy do przyjęcia na 1 dzień roboczy	Czas identyfikacji w min	Łączna czas identyfikacji w minutach	Koszt pracy na minutę	Łączny koszt pracy w minutach/dzień	Ilość dni roboczych w roku	Roczny koszt netto
Manufacturing	1	49	2	98	0,33	32,48	250	8 120,27
Manufacturing	1	49	3	147	0,33	48,72	250	12 180,40
Manufacturing	1	49	4	196	0,33	64,96	250	16 240,53

Powyższe wyliczenie wskazuje, że pomimo doliczenia sobie kosztu naklejki na każdy detal przez dostawcę jest bardziej opłacalne niż weryfikacja dostarczonego detalu na różne projekty przez magazyniera.

Jedna osoba przyjmująca zamówienie od dostawcy niewłaściwie opisanego detalu kosztuje rocznie firmę ponad 8 tys. pln przy założeniu, że tylko identyfikuje 49 detali i każdemu detalowi poświęca 2 minuty.

Oszczędzamy czas zmarnowany na identyfikację wyrobów w magazynie oraz na montażu, unikamy nadgodzin i mamy pełną identyfikowalność dostarczonych produktów. To spojrzenie na cały obszar firmy, a nie tylko na wycinek w Zakupach i koncentracja na wskaźniku oszczędności dla jednego detalu a w innych obszarach ponosimy straty lub marnotrawstwo.



Wyniki:

- Brak błędów w komunikacji – Decyzyjność w jednym teamie,
- Przez powołanie Akademii Dostawców – zmniejszyła się liczba reklamacji o 88%
- Współpraca z firmami zewnętrznymi – praktyczne przygotowanie i wyszkolenie do zawodu spawacza, montera wg wymagań i standardów Durr Poland sp.zoo - tak wyszkolony zespół przyczynił się do efektywnej wydajności w produkcji modułów z 2 do 3 modułów tygodniowo.
- Przejście na model zadaniowy przy wyszkolonej ekipie jest bardziej opłacalne dla firmy wykonawczej oraz dla nas o 21%
- Dostawca staje się naszym partnerem biznesowym i jest informowany z 3 miesięcznym wyprzedzeniem o projektach,
- Doradztwo przy zakupie parku maszynowego dostawcy przez co mamy pierwszeństwo w produkcji detali dla nas.
- W czasie pandemii pomoc dostawcom przy załatwianiu wszelkich formalności związanych z odwróconym factoringiem przez co nie zostały skrócone terminy płatności,
- Uzyskujemy najlepsze opinie od klientów ze względu na 100% terminowość i jakość produktu,
- Zakupy dokonywane na podstawie dokładnego harmonogramu produkcyjnego,
- Oszczędności na surowcach przez bundlingowanie /łączenie projektów, – od 2- 7%
- Wspólne strategie zakupowe z dostawcami np. przy zakupie stali, wełny,
- Dostawcy jako współtwórcy modyfikacji zastosowanych detali i rozwiązań technicznych - 1,2%,
- Otwarte zapytania ofertowe na inne propozycje, nie tylko sztywne dane podane w RFQ – 1,5%,
- Zakupy postrzegane jako dostawca nowinek technicznych, innowacji, technologii, współtwórca produktu,
- Dostawca postrzega Dział Zakupów jako doradcę , wsparcie dla jego działań,
- Poszerzenie bazy dostawców krajowych i zagranicznych łącznie 68 dostawców,
- Współpraca i wzajemna pomoc z dostawcami,
- Otrzymanie kolejnych nowych zleceń – całkowicie nowej produkcji - Ductwork

Podsumowanie i wnioski

- Rady i sugestie po zakończeniu projektu

- Na co warto zwrócić uwagę :

Dostawy tirami - należy mieć rzeczywisty harmonogram dostaw tak aby nie zakłóciły prac magazynierów,

Przy imporcie z Chin szczególna uwaga na czerwone okrągłe pieczętki i kontrakt dwujęzyczny chińsko- angielski.

- Czego należy unikać:

Zakładać, że działamy w normalnych warunkach, nie ma świata VUCA i czarnych łabędzi, mieć jeden scenariusz wydarzeń zamiast kilku alternatyw.

- Co najbardziej przyczyniło się do osiągnięcia sukcesu:

Otwartość pracowników SMP na zmiany, międzynarodowy zespół, przyjęcie strategii w pandemii „ zwiększamy moce „ a nie przyjęcie strategii przeczekania, „co się wydarzy” , „zaczekamy jak rynek zareaguje”

- Co było najtrudniejszym elementem projektu:

Pozyskanie surowców, utrzymanie ciągłości dostaw, ustalanie planów zadaniowych z firmami zewnętrznymi,

- Ryzyka i sposób zarządzania nimi:

Blokada kanału Sueskiego, wzrost cen surowców w Chinach, wzrost cen opłaty za kontenery, brak kontenerów, cło antidumpingowe, zablokowane porty z powodu pandemii, wzrost cen paliwa, wojna, brak surowców w Europie, wysokie ceny stali, wygaszanie pieców hutniczych w Europie z powodu wysokich cen gazu i energii elektrycznej.

Sposób zarządzani ryzykiem - to omówienie przypadku zdarzeń ze społecznością zakupową – wymiana doświadczeń, porad, połączenia sił np. w pozyskaniu towaru, transportu,

Podsumowanie i wnioski

- **Wartość dodana**

- Dodatkowe korzyści, nie zakładane na początku projektu:

Otrzymanie kolejnych zleceń oraz budowa nowej fabryki, postrzeganie jednostki SMP jako terminowej o wysokiej wydajności i jakości.

- Wpływ na zespół:

Pomimo pracowników z różnych krajów i języków używanych w jednostce produkcyjnej SMP wzrosły morale, zaangażowanie pracowników, czują się częścią firmy, zawsze mogą liczyć na wsparcie, pomoc, uścisk dłoni, chwilkę rozmowy, wysłuchanie propozycji co by mogło być zmienione, jakie są potrzeby, taka duża różnorodność kulturowa jest wręcz piękna i każdy uczy się od siebie wzajemnie.

- Wartość dla dostawcy / wykonawcy (gdy dotyczy)

Dostawcy są zadowoleni z otrzymanych przyszłych harmonogramów produkcji, mogą zaplanować wydajność maszyn i kadry, zawsze mogą liczyć na wsparcie doświadczonych kolegów – Zleceniodawców w doborze maszyny, know-how, przy zakupie surowca jak i przy udzieleniu kredytu na rozwój firmy.

- Informacja zwrotna od sponsorów projektu:

Koncentracja na za zadaniu i utrzymanie takiego samego standardu pracy. Pokazanie innym jednostką produkcyjnym, że mogą brać z nas przykład.

Podsumowanie: NOWA HALA 4000m² ul. Wrocławska w Radomiu oraz nowe linie technologiczne jakich w Polsce jeszcze nikt nie ma.

10.12.2021



31.08.2022



<https://radom.naszemiasto.pl/trwa-budowa-hali-produkcyjno-magazynowej-durr-poland-w/ar/c9-8973409>

Team bez którego nie byłoby tak spektakularnego sukcesu działu SMP oraz nowej fabryki:

Jose Joaquin Herrera De la Torre - Global Manufacturing Coordination PFS

Emilio de Jesus Mercado Sanchez - Paint and Final Assembly Systems Metal Sheet Production

Grzegorz Ważyński - Team Leader Paint and Final Assembly Systems Metal Sheet Production

Mateusz Gutkowicz - Paint and Final Assembly Systems Quality Control SMP

Tadeusz Twardzik - Paint and Final Assembly Systems Manufacturing Purchasing SMP