

Des sous-ensembles complets sous-traités

Dans une précédente édition d'Eurotec, nous avons présenté la sous-traitance de pièces usinées en Europe de l'Est. Pour ce numéro, nous avons pris rendez-vous dans la banlieue zurichoise avec M. Dalla Vecchia, le directeur de la société Obal AG, qui aide les fabricants à mettre en place des processus et à trouver des sous-traitants en Europe de l'est, et le responsable des achats d'un groupe qui sous-traite la fabrication de sous-ensembles complets en Roumanie.

L'entreprise qui nous accueille impressionne par sa vision de la stratégie d'approvisionnement. Travaillant avec plus de 400 fournisseurs, ils sont tous évalués selon des critères objectifs et classés dans un portefeuille de sources d'approvisionnement de biens d'équipement et selon leurs performances. Le niveau de performance et d'affaire de chacun est évalué. Il est ainsi très facile de juger rapidement de la position stratégique de chaque fournisseur et d'évaluer les risques globalement. L'entreprise est totalement transparente avec ses sous-traitants qui savent en permanence comment et pourquoi ils sont évalués.



La provenance géographique n'est pas un critère

Le responsable nous dit : « Le savoir-faire et les compétences en recherche et développement sont clairement localisées en Suisse. Nous sous-traitons la fabrication et le montage à environ 1/3 en Suisse, 1/3 en Allemagne et Italie et 1/3 en Europe de l'Est ». Chaque sous-traitant est évalué comme indiqué ci-dessus et sa provenance géographique n'entre pas en ligne de compte dans l'analyse. A moyen terme l'entreprise souhaite réduire son nombre de sous-traitants pour disposer de volumes importants auprès de chacun et ainsi bénéficier d'économies d'échelle. Les pièces les plus

complexes ou celles d'importances stratégiques sont toujours réalisées en Suisse.

L'Europe de l'est ? C'est l'étranger !

Notre interlocuteur nous dit : « Il n'est pas professionnel de travailler dans les pays d'Europe de l'Est, par exemple en Bulgarie ou en Roumanie comme si le fournisseur était un de nos partenaires classiques en Suisse : avec une offre, une commande et l'attente de la livraison. Ça ne marche pas ainsi, nous devons être pro-actif avec nos sous-traitants ». M. Dalla Vecchia précise : « Du fait de la géographie proche, on pense souvent que les affaires se passent comme en Suisse, mais l'Europe de l'Est et ses pays distincts est autant différente de nous que l'Asie ou l'Amérique du Sud ». Il est donc nécessaire de s'adapter en terme de langue, mais aussi de comportement et de mentalité.

L'aspect relationnel avant tout

« Il est très important de construire une relation basée sur la communication et la confiance, en général dans les affaires, mais plus encore en traitant avec l'Europe de l'Est » explique M. Dalla Vecchia. Le fabricant zurichois ajoute : « Nous avons souhaité aider notre fournisseur à franchir une étape et le plus efficace est la communication. Nous sommes sans cesse en contact et nous nous réunissons régulièrement pour déterminer les activités et les besoins des deux côtés ». Chacun repart avec sa liste de points à améliorer et c'est ainsi que la relation s'approfondit. Pour le suivi des affaires l'entreprise zurichoise a mis en place une systématique de communication impliquant un suivi photographique régulier. Il est ainsi possible de contrôler l'avancement des travaux avec la périodicité souhaitée (et/ou nécessaire). Pour conclure cet aspect relationnel, il est à relever que le fabricant zurichois visite son sous-traitant roumain au moins deux fois par année.

Choisir un partenaire adapté

La première étape dans la sélection d'un partenaire en Europe de l'est est la réalisation du cahier des charges et des souhaits de l'entreprise. C'est dès cette étape qu'Obal intervient. « Il est primordial que la demande soit formulée en fonction des marchés visés » précise M. Dalla Vecchia. Son client ajoute : « Obal dispose d'une large connaissance de ces marchés et lorsque nous avons commencé ce projet, Obal a déterminé les chances et les risques et a rapidement proposé 3 ou 4 fournisseurs potentiels dans différents pays d'Europe de l'Est. Suite au processus d'évaluation, il nous a rendu un audit sur chaque entreprise présélectionnée et organisé une visite des entreprises les plus intéressantes. Nous avons ensuite pu rapidement choisir l'entreprise partenaire en toute connaissance de cause ». Mais ce n'est qu'une première étape, typiquement dans l'exemple qui nous occupe, l'entreprise a souhaité sous-traiter un ensemble complet incluant l'hydraulique et l'électrique. Sur le papier, la solution était parfaite, mais il a fallu se rendre à l'évidence

Machines-outils de haute précision et solutions globales



Ciblées et partenariales

Nous proposons à ses clients un vaste assortiment de techniques de pointe pour pratiquement tous les procédés d'usinage par enlèvement de copeaux. Nous engageons tout notre savoir-faire et toute notre expérience de manière à assurer le bon déroulement des processus de production.

Nos prestations vous intéressent? Nous répondons volontiers à vos questions et à vos demandes d'offres.

que la partie d'approvisionnement de certains composants était beaucoup plus compliquée à l'Est. Le responsable nous dit : « *Comme nous sommes sans cesse en contact avec nos fournisseurs et en totale transparence, nous nous sommes rendus compte rapidement qu'il y avait un problème et nous avons pu revoir notre stratégie en conséquence* ». En conclusion de ce chapitre, le donneur d'ordre nous dit qu'une fois la relation bien en place, la localisation géographique ne fait pas vraiment de différence, dans leurs domaines de compétences, les sous-traitants d'Europe de l'Est sont aussi bons que ceux de Suisse, d'Allemagne ou d'Italie.

Des solutions techniques évoluées

Les pays de l'Est ne disposent pas de la formation "dual" comme en Suisse, c'est pour cette raison que les entreprises partenaires d'Obal forment largement leurs collaborateurs aux aspects pratiques en interne. M. Dalla Vecchia précise : « *Le personnel technique est très compétent, que ce soit au niveau des ingénieurs ou celui des opérateurs* ». Il ajoute : « *Par contre les fonctions commerciales sont beaucoup moins développées que chez nous et nous devons parfois les coacher pour que les affaires soient bien suivies* ». Il est également important que les employés de l'entreprise fabricante s'identifient à leurs clients. Le chef des achats précise : « *Dans nos relations avec cette entreprise roumaine, nous avons l'avantage que le responsable qui suit les projets sur place soit totalement convaincu de l'importance de sa tâche et qu'il s'identifie à notre entreprise et à nos produits* ».

La sous-traitance à l'Est ? L'affaire de tous.

Autre élément d'importance pour réussir une stratégie d'approvisionnement à l'Est, l'implication de toute l'entreprise en Suisse. Notre interlocuteur est formel : « *La stratégie d'approvisionnement de l'entreprise doit être spécifiée au plus haut niveau, c'est une vraie stratégie d'entreprise* ». Et c'est le cas à Zurich ou le CEO est parfois directement en contact avec les fournisseurs et s'informe en permanence auprès des spécialistes de l'approvisionnement. Mais pour qu'une telle opération fonctionne, il faut également que les personnes à l'atelier soient dans une logique de collaboration et d'amélioration, tant à Zurich qu'en Roumanie. Ainsi la communication permet un vrai travail de team, peu importe la provenance géographique. Obal est spécialisée pour accompagner ses clients dans ce genre de démarche.



Et qu'en est-il des gains ?

Le groupe dont nous avons parlé dans cet article réalise des machines complexes destinées à l'industrie et n'a pas souhaité être cité. La sous-traitance en Europe de l'Est lui apporte des avantages de coûts d'approvisionnement de 10 à 30% selon les produits et assemblages et est clairement vu comme un avantage concurrentiel important. Le chef des approvisionnements conclut : « *Les sous-traitants suisses produisent également de manière très efficace et avec de très bons rapports qualité-prix. Nous analysons les capacités et les performances de tous en permanence et nous adaptons notre approvisionnement en fonction* ». Mais la logique de l'entreprise reste une logique de partenariat à long terme, avec ses sous-traitants suisses et étrangers, tant comme sources principales et secondaires.



Die Fertigung kompletter Unterbaugruppen durch Subunternehmer

In einer der letzten Eurotec-Ausgaben berichteten wir über die Vergabe von Bearbeitungsaufträgen an osteuropäische Zulieferbetriebe. Im Rahmen dieser Ausgabe führten wir in einem Zürcher Vorort ein Gespräch mit Herrn Dalla Vecchia, dem Direktor der Firma Obal AG, der Hersteller bei der Einrichtung von Prozessen und bei der Suche nach Subunternehmern in Osteuropa unterstützt, und dem Leiter der Einkaufsabteilung einer Gruppe, die komplette Unterbaugruppen von Subunternehmen in Rumänien fertigen lässt.

Das Unternehmen, bei dem wir zu Gast waren, beeindruckt mit seiner Sichtweise in Sachen Beschaffungsstrategie. Es besteht eine Zusammenarbeit mit mehr als 400 Lieferfirmen, die alle gemäß objektiven Kriterien beurteilt werden; darüber hinaus werden sie in einem Beschaffungsgüter- und Quellenportfolio anhand ihrer Leistungsfähigkeit klassifiziert. Es werden die Leistungs- und Geschäftslevels aller Geschäftspartner bewertet. Somit ist es sehr einfach, die strategische Position der einzelnen Lieferfirmen zu beurteilen und die Risiken global einzuschätzen. Das Unternehmen unterhält völlig transparente Beziehungen zu ihren Subunternehmen, die immer wissen, wie und warum sie bewertet werden.

Die geografische Herkunft ist kein Kriterium

Der Leiter erklärte uns: „*Know-how und Forschung und Entwicklungs-Kompetenzen sind ganz klar in der Schweiz zu Hause. Wir vergeben jeweils ca. ein Drittel der Herstellungs- und Montageaufträge an Subunternehmer in der Schweiz, in Deutschland und in Osteuropa.*“ Jeder Subunternehmer wird wie oben angegeben bewertet, seine geografische Herkunft kommt in der Analyse nicht in Betracht. Das Unternehmen möchte die Anzahl der Subunternehmen mittelfristig reduzieren, um bei den einzelnen in Frage kommenden Unternehmen über große Volumen zu verfügen und somit größenbedingte Vorteile nutzen zu können. Die komplexesten bzw. strategisch wichtigen Teile werden grundsätzlich in der Schweiz gefertigt.

Osteuropa ist wirklich Ausland!

Unser Gesprächspartner erklärte uns: „*Unprofessionell ist es, Aufträge an osteuropäische Unternehmen wie z.B. bulgarische oder rumänische Subunternehmen zu vergeben und so zu tun, als sei der Lieferant einer unserer üblichen Geschäftspartner in der Schweiz: Erstellung eines Angebotes, Bestellungenvergabe und Warten auf die Lieferung. So funktioniert es eben nicht, wir müssen uns unseren Subunternehmen gegenüber proaktiv verhalten.*“ Herr Dalla Vecchia führte weiter aus: „*Angesichts der nahen geografischen Lage neigt man zur Annahme, dass die Geschäfte genau wie in der Schweiz abgewickelt werden, aber in Osteuropa und seinen verschiedenen Ländern läuft alles ganz anders als bei uns, genau wie dies in Asien oder Südamerika der Fall ist.*“ Es ist daher notwendig, sich nicht nur bezüglich Sprache sondern auch hinsichtlich Verhalten und Mentalität anzupassen.

Persönliche Beziehungen haben Priorität

„*Es ist sehr wichtig, eine Beziehung auf Kommunikation und Vertrauen aufzubauen – das gilt ganz allgemein für Geschäftsbeziehungen, aber wenn man mit Osteuropa zusammenarbeitet, hat dieser Aspekt noch mehr Gewicht*“, erklärte Herr Dalla Vecchia. Der Zürcher Hersteller fügte hinzu: „*Wir wollten unseren Lieferanten helfen, einen Schritt weiter zu gehen, und in diesem Stadium ist Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Wir sind ständig in Verbindung, und darüber hinaus treffen wir uns regelmäßig, um eine Bilanz der Tätigkeiten zu ziehen und die beidseitigen Bedürfnisse genau abzustimmen*“ Jeder nimmt seine Liste mit den verbesserungswürdigen Punkten mit nach Hause, und auf diese Weise

vertieft sich die Beziehung. Für die Geschäftsabwicklung hat das Zürcher Unternehmen eine systematische Kontrolle mit einer regelmäßigen fotografischen Überwachung eingerichtet. Damit ist es möglich, die Arbeitsvorschritte gemäß der gewünschten Periodizität (und/oder wenn erforderlich) zu überprüfen. Was Beziehungspflege anbelangt, ist es durchaus erwähnenswert, dass der Zürcher Fabrikant seinen rumänischen Sublieferanten zweimal jährlich besucht.



Wahl eines geeigneten Geschäftspartners

Der erste Schritt bei der Wahl eines osteuropäischen Geschäftspartners ist die Erstellung des Pflichtenheftes und der Wunschliste des Unternehmens. Während dieser Phase schaltet sich Obal ein. „Entscheidend ist, dass die Anfrage auf die Zielmärkte abgestimmt und dementsprechend formuliert wird“, führte Herr Dalla Vecchia aus. Sein Kunde fügte hinzu: „Obal kennt diese Märkte sehr gut, und als wir dieses Projekt starteten, ermittelte Obal die Chancen und Risiken und schlug uns bereits nach kurzer Zeit 3 oder 4 potentielle Lieferfirmen in verschiedenen osteuropäischen Ländern vor. Nach dem Bewertungsprozess übermittelte uns Obal zu jeder vorselektierten Firma einen Audit und organisierte einen Besuch bei den interessantesten Unternehmen. In weiterer Folge konnten wir uns dann rasch in genauer Kenntnis der Sachlage für das Partnerunternehmen entscheiden“. Aber das ist erst der erste Schritt – in unserem Beispiel wollte das Unternehmen die Fertigung eines kompletten Gerätesatzes einschließlich Hydraulik und Elektrik einem Subunternehmer anvertrauen. Auf dem Papier sah die Lösung tadellos aus, aber bald stellte sich heraus, dass die Beschaffung von bestimmten Bestandteilen im Osten wesentlich schwieriger ist als zum Beispiel in der Schweiz. Der Leiter erklärte uns: „Da wir mit unseren Unterlieferanten ständig Kontakt pflegen und großen Wert auf Transparenz legen, wurde uns rasch klar, dass es ein Problem gab – wir waren glücklicherweise in der Lage, unsere Strategie entsprechend zu überarbeiten.“ Abschließend zu diesem Thema teilte uns der Auftraggeber mit, dass die geografische Lage kaum von

Bedeutung ist, sobald die Beziehung auf einer soliden Basis steht – in ihren jeweiligen Kompetenzbereichen sind die osteuropäischen Subunternehmer genauso gut wie ihre Kollegen in der Schweiz, in Deutschland oder Italien.

Hochentwickelte technische Lösungen

In den osteuropäischen Ländern gibt es keine Dualausbildung wie in der Schweiz, daher bieten die Partnerunternehmen von Obal ihren Mitarbeiter interne Schulungen, um ihnen die praktischen Aspekte näherzubringen. Herr Dalla Vecchia präzisiert: „Das technische Personal ist sehr kompetent, unabhängig ob es sich um Ingenieure oder Bedienungspersonen handelt.“ Er fügte hinzu: „Vom kaufmännischen Standpunkt sind wir Osteuropa jedoch einen großen Schritt voraus, und wir müssen oft als Coach eingreifen, damit die Geschäfte korrekt abgewickelt werden.“ Es ist auch wichtig, dass die Angestellten des Herstellerunternehmens sich mit ihren Kunden identifizieren. Der Leiter der Einkaufsabteilung führte dazu näher aus: „Bei unseren Beziehungen mit diesem rumänischen Unternehmen haben wir das Glück, dass der Leiter, der die Projekte vor Ort überwacht, von der Wichtigkeit seines Aufgabenbereiches absolut überzeugt ist und sich mit unserem Unternehmen und unseren Produkten identifiziert.“

Das Zulieferwesen in Osteuropa geht uns alle etwas an

Eine Beschaffungsstrategie in Osteuropa kann nur erfolgreich sein, wenn sich das gesamte Unternehmen in der Schweiz entsprechend engagiert. Unser Gesprächspartner äußerte sich dazu ohne Umschweife: „Die Beschaffungsstrategie des Unternehmens muss auf höchster Ebene definiert werden, hier geht es um grundlegende Unternehmensstrategie.“ Das ist in Zürich der Fall – der CEO erkundigt sich regelmässig bei der Beschaffung über den Stand der Outsourcing Aktivitäten und den Entwicklungsstand der involvierten Lieferanten. Damit ein solches Projekt gut läuft, müssen auch die Werkstattmitarbeiter – sowohl in Zürich als auch in Rumänien – an einer guten Zusammenarbeit und Verbesserungen interessiert sein. Kommunikation ermöglicht gute Teamarbeit, die geografische Herkunft spielt keine Rolle. Obal hat sich darauf spezialisiert, seine Kunden bei dieser Vorgehensweise zu begleiten.

Und wie sieht es mit dem Gewinn aus?

Die Gruppe, von der in diesem Artikel die Rede war, stellt komplexe, für die Industrie bestimmte Maschinen her und möchte nicht namentlich angeführt werden. Die Vergabe von Aufträgen an osteuropäische Unterlieferanten bringt ihr je nach Produkt und Montage Kostenvorteile zwischen 10 und 30 Prozent, alle Kosten eingerechnet, im Beschaffungsbereich ein, was ganz eindeutig als erheblicher Wettbewerbsvorteil zu betrachten ist. Der Leiter der Beschaffungsabteilung meinte dazu abschließend: „Die schweizerischen Sublieferanten produzieren ebenfalls sehr effizient mit sehr guten Preis-Leistungsverhältnissen. Wir analysieren ständig die Fähigkeiten und Leistungen aller Lieferfirmen und passen unser Beschaffungssystem entsprechend an.“

Automation



Automation globale et solutions d'intégration

Nous proposons des solutions globales pour l'automation et l'intégration. Notre programme s'étend des solutions standards à palettes de Matsuura, au chaînage de différents modèles de machines avec robots et portiques de chargement, en passant par les post-équipements avancés comme MODULBOX.

- > Gain de productivité par chargement et déchargement en production continue
- > Tout d'un seul partenaire

NEWEMAG
WERKZEUGMASCHINEN
MACHINES-OUTILS

Schneider mc SA
WERKZEUGMASCHINEN MACHINES-OUTILS

die Unternehmenslogik setzt langfristige Partnerschaften voraus, sowohl mit den schweizerischen als auch mit den ausländischen Subunternehmern, die sowohl Haupt- als auch Nebenbezugsquellen sein können.



Outsourced complete subassemblies

In a previous issue of Eurotec, we presented the subcontracting of parts in Eastern Europe. For this issue, we made an appointment in the Zurich suburbs with M. Dalla Vecchia, Manager of Obal AG, the company that helps manufacturers to implement processes and to find subcontractors in Eastern Europe, and with the head of purchasing of a group which subcontracts the manufacture of complete subassemblies in Romania.

The company that welcomes us is impressive by its clear vision of the procurement strategy. Working with more than 400 suppliers, they are all evaluated according to objective criteria and classified on a portfolio of sourcing assets according to their level of performance and business. It is very easy to judge quickly the strategic position of each supplier and to evaluate the overall risks. The company is completely transparent with its subcontractors that know how and why they are evaluated.

Geographical origin is not a criterion

The manager tells us: *"Know-how and skills of R&D are clearly located in Switzerland. We outsource fabrication and assembly to approximately 1/3 in Switzerland, 1/3 Germany and Italy and 1/3 in Eastern Europe".* Each subcontractor is evaluated as indicated above and its geographical origin is not considered in the analysis. At medium term the company wants to reduce its number of subcontractors to dispose of large volumes with each; thus benefit from larger economies of scale. The most complex parts or those of strategic importance are still made in Switzerland.

Eastern Europe? It's abroad!

Our interlocutor says: *"It is not professional to work in Eastern European Countries as Bulgaria or Romania if the supplier was one of our traditional partners in Switzerland: with an offer, an order and waiting for delivery. It does not work that way, we need to be pro-active with our subcontractors".* Mr. Dalla Vecchia says: *"Because of geography, we often thought that business happens as in Switzerland, but Eastern Europe and its separate countries is as different from us than Asia or South America".* It is therefore necessary to be on the same wavelength in terms of language, but also behavior and mentality.

The relational aspect above all

"It is very important to build a relationship based on communication and trust, generally in business, but even more so when dealing with Eastern Europe," says Mr. Dalla Vecchia. The Zurich manufacturer adds: *"We wanted to help our partner to move one step further and the most effective is communication. We are constantly in contact, and we meet regularly to determine activities and needs of both sides".* Everyone leaves with its list of points to be improved, and so the relationship deepens. For the following of jobs the Zurich company has implemented systematic communication involving a regular photographic monitoring. Thus, it is possible to follow the progress of the work with the frequency they want (or need). To conclude this relational aspect, we can add that this Zurich manufacturer visit its Romanian sub-contractor at least twice per year.

To choose a suitable partner

The first step in the selection of a partner in Eastern Europe is the realisation of the work and wishes description of the

company. It is from this stage that Obal intervenes. *"It is critical that the application is formulated with the target markets in aim"* says Mr. Dalla Vecchia. His client adds: *"Obal has a broad knowledge of these markets and when we started this project, Obal identified opportunities and risks and quickly suggested three or four potential suppliers in various countries of Eastern Europe. Following the assessment process, he has given us an audit on every preselected company and organized a tour of the most interesting ones. Then we were able to choose our business partner quickly and with all parameters in hand".* But this is only a first step, typically in this example, the company wished to outsource a complete sub-assembly set including hydraulics and electric appliances. On paper, the solution was perfect, but it was quickly clear that the supply-chain of certain components was much more complicated in the East. The manager tells us: *"As we are constantly in contact with our suppliers and in total transparency, we realised quickly that there was a problem and we were able to review our strategy accordingly".* To conclude this chapter, the decision maker tells us that once the relationship is well set, geographic location does not really make any difference; in their areas of competence, the subcontractors of Eastern Europe are as good as those of Switzerland, Germany or Italy.

Advanced technical solutions

The Eastern European countries are not benefiting from the "dual" training system as in Switzerland, it is for this reason that business partners of Obal widely train their collaborators to the practical aspects internally. Mr. Dalla Vecchia precises: *"Technical staff is very competent, both at the level of engineers and operators".* He adds: *"However the commercial functions are much less developed than in Europe and we sometimes have to coach them to ensure that business is well handled".* It is also important that the manufacturing company's employees identify themselves with their customers. The chief procurement officer says: *"In our relations with the Romanian company, we are fortunate that the on-site projects leader is totally convinced of the importance of its task and feels close to our company and our products".*

Outsourcing to the East? Everybody's business.

Another item of significance to succeed a procurement strategy in Eastern Europe is the involvement of the whole company in Switzerland. Our interlocutor is adamant: *"The corporate procurement strategy must be specified at the highest level, this is a real company strategy".* And this is the case in Zürich where the CEO is sometimes directly in contact with suppliers and is continuously informed by supply-chain specialists. To make such an operation work, people at the workshops must also be in a mindset of collaboration and improvement, both in Zurich and in Romania. Thus communication allows a true team work, regardless of geographical origin. Obal is specialized to assist its customers in this type of approach.

And what are the gains?

The group we talked about in this article builds complex machinery for the industry and did not want to be quoted. Outsourcing in Eastern Europe brings it benefits from 10 to 30% on procurement costs according to the products and assemblies and is clearly seen as an important competitive advantage. The chief of procurement concludes: *"Swiss subcontractors produce also very effectively and with very good quality-price ratios. We analyze the capacity and performance of everyone permanently and adapt our supply chain accordingly".* But the mindset of the company remains within the idea of long term partnership, with its Swiss and foreign subcontractors, both as primary and secondary sources.

Obal AG

Zieglerstrasse 29 Postfach 530 - CH-3000 Berne 14

Tél. +41 31 387 37 37 - Fax +41 31 387 37 99

Mobile +41 79 658 51 07

thomas.dallavecchia@obal.ch - www.obal.ch