

Outsourcing en Europe de l'Est : une Success Story

On parle beaucoup de l'outsourcing des approvisionnements en pièces techniques dans les pays d'Europe Centrale et de l'Est. A quoi cela tient-il et comment un entrepreneur doit-il s'y prendre pour réussir l'outsourcing de ses achats dans les pays d'Europe Centrale et de l'Est ?

Dans le numéro d'août 2012, la question a été posée aux représentants de la société Obal AG. Voici ci-après un exemple de projet réussi dans le domaine de l'usinage/la construction :

Un bâtiment d'habitation peu ordinaire

A Adliswil au sud de Zurich, on assiste actuellement à la dernière étape de la construction d'un bâtiment d'habitation peu ordinaire, tant sur le plan technique qu'en matière d'aménagement de l'espace. Le maître d'ouvrage est la société ALJU AG, l'architecte qui a conçu le bâtiment s'appelle Peter Thomann et cette dernière étape est gérée par le cabinet Meierpartner Architekten ETH SIA. Les appartements détenus en copropriété bénéficient d'un niveau de performance énergétique élevé qui transparaît dans la solution technique d'alimentation et de distribution d'énergie qui a été retenue. Tous les éléments nécessitant de l'énergie tels que les circuits de production et de distribution d'eau de chauffage et d'eau chaude, les cuisines et les salles d'eau ainsi que la centrale d'énergie proprement dite, y compris les collecteurs solaires sur le toit, ont été intégrés dans des cylindres en acier de 305 cm de diamètre situés à hauteur d'étage. Empilés sur plusieurs étages – parfois jusqu'à 4 -, ces derniers dépassent du toit et sont bien visibles avec leurs panneaux obliques.



Empilés sur plusieurs étages – parfois jusqu'à 4 -, ces derniers dépassent du toit et sont bien visibles avec leurs panneaux obliques.

Différents modèles de grands cylindres en acier noir

Lors de la mise en œuvre de la dernière étape de la construction, il s'est avéré que les prix des éléments cylindriques avaient plus que doublé, en raison du manque de capacités ou de l'augmentation actuelle, par les fournisseurs suisses, des coûts dans la construction de structures en acier. On s'est alors demandé tout naturellement s'il existait une possibilité de s'approvisionner sur un marché low-cost d'Europe centrale ou de l'est. Si cette démarche permettait en prime de réaliser des économies supplémentaires sur les coûts de fabrication, cela n'en était que plus intéressant !

On entre alors en contact avec Obal AG à Berne. Une fois les besoins exposés dans le cadre d'un premier entretien entre Peter Thomann et Thomas Dalla Vecchia de Obal AG, on arrive au constat suivant : il est nécessaire de disposer de différents modèles de grands cylindres en acier noir, ces cylindres devant être soudés et peints. Du fait de l'éventualité de devoir transporter des cylindres de dimensions hors normes, il faut réfléchir à la logistique dès la conception. Ainsi, le cahier des charges inclut notamment : l'ingénierie, l'expérience dans le domaine de la construction de cuves, les constructions en acier, la protection des surfaces (sablage et peinture). L'accent est mis sur la précision du travail et la propreté et l'esthétique des finitions, notamment pour les pièces d'aspect.

Le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement incluant les achats de matériaux, la capacité des collaborateurs,

le lieu de fabrication, l'acquisition des pièces auprès de fournisseurs externes, le contrôle qualité, l'expérience du transport de dimensions spécifiques et la livraison en Suisse est indispensable. En outre, le délai de réalisation est un critère important car les éléments doivent arriver sur le chantier à une date précise et dans un ordre précis, puis être déchargés au moyen d'une grue avant d'être assemblés.

Pré-sélection

Avec ce cahier des charges, Obal AG effectue une première pré-sélection et évalue des fabricants potentiels de Slovaquie, Roumanie, Bulgarie et Serbie. Les entreprises retenues sont choisies selon un processus de sélection défini et avec le concours de l'architecte Peter Thomann (étude de l'aptitude des entreprises et de leurs dirigeants, des références, de la communication, du réseau de relations, etc.). Il leur est alors rendu visite. Il s'avère rapidement que les entreprises pré-évaluées par Obal AG satisfont toutes aux exigences techniques et qu'elles sont également intéressantes sur le plan des coûts. A l'issue de discussions approfondies concernant notamment les détails de l'offre, les délais, la communication et la langue, l'une des entreprises apparaît comme « leader » : le fabricant serbe.

Accompagnement qualité

Les entretiens préalables se passent bien. Après la venue du fabricant désigné en Suisse, la commande et les accords de garantie incluant le délai de livraison assorti d'un système de bonus/malus sont établis et signés. Le délai de réalisation de la fabrication (depuis l'acquisition des matériaux jusqu'à la

livraison en Suisse) est de 2,5 mois. Conscient qu'une commande de cette nature ne peut pas seulement être exécutée sur le papier mais qu'elle nécessite également un accompagnement, le maître d'ouvrage délègue l'accompagnement qualité à Obal AG. Grâce aux



contacts réguliers sur place, aux audits intermédiaires et aux entretiens sur la fabrication et le potentiel d'amélioration, Obal AG peut garantir en continu que :

- Le délai de fabrication convenu est réaliste
- La qualité (depuis les matériaux jusqu'aux soudures, en passant par les dimensions, la peinture, etc.) satisfait aux exigences, même aux endroits non visibles
- Aucune modification de coûts ne sera nécessaire
- Le fabricant exécute la fabrication toujours avec la même motivation

Les réceptions intermédiaires prévues (du fait du découpage de l'ensemble du processus de fabrication) peuvent être effectuées de manière fiable. Les éléments finis (3 semi-remorques en tout avec permission spéciale) sont livrés et assemblés de manière fiable et à l'entière satisfaction du maître d'ouvrage.

Conclusion :

Une situation initiale clarifiée, une démarche planifiée, des connaissances techniques sur les procédés de fabrication et la connaissance des données locales du marché de destination, l'expérience de la qualité et la maîtrise de la gestion de la chaîne spécifique d'approvisionnement, la sélection du partenaire adapté, une communication claire, un accompagnement spécialisé, le contrôle mais aussi la créativité dans certaines situations : autant de conditions nécessaires pour réussir un tel projet d'outsourcing des ressources.

L'expérience de la société Obal AG et le fait qu'elle ait accompagné ce projet du début à la fin, c'est-à-dire jusqu'à sa réception, ont contribué largement à son succès. Si le donneur d'ordre désire que ces paramètres soient respectés, sa

satisfaction sera garantie. Cela vaut pour les projets uniques mais aussi pour les partenariats sur le long terme, pour les pièces de haute précision voire pour les constructions complètes en acier et en tôle, les fabrications de pièces en plastique, les sous-ensembles ou les ensembles montés complets : Obal AG dispose de l'expérience correspondante.

Outsourcing nach Osteuropa: Eine Erfolgsgeschichte

Es wird viel über Outsourcing von technischen Beschaffungsteilen in die Länder von Zentral- und Osteuropa gesprochen. Doch worauf kommt es an und wie muss ein Unternehmer vorgehen, damit Beschaffung und Outsourcing in den Länder von Zentral- und Osteuropa eine Erfolgsgeschichte sein soll?

In der Ausgabe vom August 2012 wurden die Exponenten von Obal AG zum grundsätzlichen Vorgehen befragt. Nachstehend nun ein Beispiel für ein erfolgreiches Projekt aus dem Bereich Metallbearbeitung/Konstruktion:

Aussergewöhnlichen Wohnanlage

In Adliswil südlich von Zürich ist die letzte Etappe einer technisch wie räumlich aussergewöhnlichen Wohnanlage im Bau. Bauherrschafft ist die ALJU AG, Entwurfsarchitekt ist Peter Thomann und die Erstellung der letzten Etappe haben Meierpartner Architekten ETH SIA übernommen. Die Eigentumswohnungen haben einen hohen energetischen Standard, der sich auch in der technischen Lösung der Energieversorgung und Verteilung zeigt. Die gesamten energieabhängigen Elemente wie Heiz- und Warmwasseraufbereitung und Verteilung, Küchen und Nassräume sowie die eigentliche Energiezentrale inkl. Solarkollektoren auf dem Dach wurden in geschosshohe Stahlzylinder mit einem Durchmesser von 305 cm eingebaut. Diese durchdringen über bis zu 4 Geschosse gestapelt, die Dachebene und treten mit ihren schrägen Kollektorflächen markant in Erscheinung.

Verschiedene Typen von grossen Zylindern aus Schwarzstahl

Bei der Inangriffnahme der letzten Bauetappe zeigte es sich, dass sich die Preise von Schweizer Lieferant für die Zylinderelemente mehr als verdoppelt haben, sei es wegen mangelnder Kapazität oder der aktuellen Teuerung im Stahlbau. Es drängte sich die Frage auf, ob es nicht eine Möglichkeit für die Beschaffung in einem der LCC (low-cost country)-Märkte in Zentral- und Osteuropa gäbe? Könnten damit sogar noch zusätzliche Fertigungskosten-Einsparung generiert werden, käme das sehr gelegen!

Es kommt zum Kontakt mit Obal AG in Bern. Nach Auslegung der Bedürfnisse in einem ersten Gespräch zwischen den Herren Peter Thomann und Thomas Dalla Vecchia von Obal AG wird festgehalten: es werden verschiedene Typen von grossen Zylindern aus Schwarzstahl, die geschweisst und lackiert werden müssen, benötigt. Wegen möglicher Übergrößen beim Transport muss bereits bei der Planung auch über die Logistik nachgedacht werden. Somit umfasst das Pflichtenheft u.a.: Engineering, Tankbauerfahrung, Schweisskonstruktionen, Oberflächenschutz (Sandstrahlen und Lackieren). Schwerpunkt wird auf exaktes Arbeiten und einen sauberen, schönen Finish vor allem bei den Sichtteilen gelegt.

Ein gut funktionierendes Supply Chain wie Materialbeschaffung, Mitarbeiterkapazität, Fertigungsplatz, Fremdleistungsbeschaffung, Qualitätskontrolle, Transporterfahrung von Spezialabmessungen inkl. Lieferung in die Schweiz, ist unabdingbar. Zudem ist die Durchlaufzeit ein wichtiges Kriterium, da die Elemente auf den Tag genau in bestimmter Abfolge auf der Baustelle eintreffen, mittels Kran abgeladen und montiert werden müssen.

Vorselektion

Mit diesem Pflichtenheft führt Obal AG eine erste Vorselektion durch: es werden potentielle Hersteller in der Slowakei, in Rumänien, in Bulgarien und in Serbien evaluiert. Nach einem Auswahlverfahren (Prüfung Eignung von Firmen und deren Management, Referenzen, Kommunikation, Beziehungsnetz, etc.) werden aufgrund eines definierten Auswahlverfahrens und in Begleitung des Architekten Peter Thomann die vorselektierten Firmen besucht. Es zeigt sich rasch, dass alle durch Obal AG vorevaluierten Firmen die technischen Anforderungen erfüllen und auch preislich interessant sind. Nach vertieften Abklärungen v.a. betreffend Detailofferte, Termimen, Kommunikation und Fremdsprache kristallisiert sich eine Firma als „Leader“ heraus: der Hersteller in Serbien.



Qualitätsbegleitung

Die Vorgespräche sind erfolgreich. Nach einem Besuch des designierten Lieferanten in der Schweiz werden die Bestellung und die Garantievereinbarungen inkl. Liefertermin mit Bonus/Malusystem erstellt und unterzeichnet. Die Durchlaufzeit der Fertigung (von Materialbeschaffung bis Anlieferung in der Schweiz) beträgt 2 1/2 Monate. Wissend, dass eine Auftragserteilung in dieser Form nicht nur über „Papier“ durchgeführt werden kann, sondern begleitet werden muss, delegiert der Bauherr die Qualitätsbegleitung an Obal AG. Dank den regelmässigen Kontakten vor Ort, Zwischenaudits und Fertigungsgesprächen mit Verbesserungspotentialen kann fortlaufend sichergestellt werden, dass

- Der vereinbarte Fertigungstermin realistisch ist
- Die Qualität (von Material über Schweissnähte, Abmessungen, Lackierung, etc.) auch an nicht sichtbaren Stellen den Anforderungen genügen
- Keine Kostenveränderungen notwendig sein werden
- Der Fertiger nach wie vor voll motiviert die Fertigung umsetzt

Die geplanten Zwischenabnahmen (aufgrund des gemeinsam festgelegten Fertigungsprozesses mit Meilensteinen) können zuverlässig durchgeführt werden. Die fertigen Elemente (es sind insgesamt 3 Sattelschlepper mit Spezialbewilligung) werden zuverlässig und zur vollsten Zufriedenheit des Bauherrn geliefert und montiert.

Fazit

Geklärte Ausgangslage, geplantes Vorgehen, Fachwissen zu Fertigungsprozessen und Kennen der lokalen Gegebenheiten im Zielmarkt, Qualitätserfahrung und Wissen zum spezifischen Supply Chain Management, die richtige Auswahl des Partners, klare Kommunikation, fachgerechte Begleitung, Kontrolle, aber auch Kreativität in gewissen Situationen: dies sind die Voraussetzungen für ein Outsourcing- Erfolgsprojekt, wobei Obal AG mit ihrer Erfahrung und der Begleitung von Beginn bis zum Ende des Projekts resp. bis zur Abnahme massgeblich zum Erfolg beitragen konnte. Ist der Auftraggeber gewillt, diese Faktoren einzuhalten, so kann die Umsetzungszufriedenheit garantiert werden. Dies gilt für Einzelprojekte wie auch für langfristige Partnerschaften, für Hochpräzisionsteile bis zu ganzen Stahl- und Blechkonstruktionen, Kunststoffteilefertigungen, Baugruppen oder ganze Montagen: Obal AG verfügt über die entsprechende Erfahrung. ▶

Outsourcing in Eastern Europe: a success story

We hear a lot about outsourcing technical parts supply in Central and Eastern Europe countries. How does it work and how should a company move to make successful outsourcing of its purchases in the countries of Central and Eastern Europe?

In the August 2012 issue of Eurotec, the question was asked to the representatives of Obal AG. Today we present a project in the field of machining/construction:

Not an ordinary residential building

At Adliswil, South of Zurich, we can see the last stage of the construction of an uncommon building of habitation, both in terms of technique and space allotment. The contracting authority is ALHU AG, the architect who designed the building is called Peter Thomann and this last step is managed by the Meierpartner Architekten ETH SIA Office. These condos offer high energy performance levels. It is reflected in the energy supply and distribution technical solution that have been chosen. All items requiring energy such as circuits of production and distribution of heating and hot water, kitchens and washrooms as well as the power plant itself, including the solar collectors on the roof, have been integrated into 305 cm diameter steel cylinders located at floor height. Stacked on several floors, sometimes up to 4, they exceed the roof and are clearly visible with their oblique panels.

Different types of large black steel cylinders

During the last stage of construction, it turns out that cylindrical parts prices have more than doubled, due to the lack of capabilities or the current increase in costs by former Swiss manufacturers in the construction of steel structures. Question appeared if there would be a possibility to buy on low-cost Central or Eastern European markets. And if this approach would generate additional savings in manufacturing costs, this would only be more interesting!

Contact is organised with Obal AG in Berne. Once the requirements presented during a first interview between Peter Thomann and Thomas Dalla Vecchia (Obal AG), the following conclusion is drawn: it is necessary to have different models of large black steel cylinders; these cylinders have to be welded and painted. Because of the necessity to carry those cylinders of non-standard dimensions, one must think about logistics at the design stage. Thus, the specification includes: engineering, experience in the field of the construction of tanks, steel construction, surfaces protection (sand-blasting and painting). Emphasis is placed on the precision of work and cleanliness as well as aesthetics of finishes, notably for aspect parts. The proper functioning of the supply chain, including materials purchases, the capacity of collaborators, manufacturing place, acquisition of parts from external suppliers, quality control, experience of the transport of specific dimensions and delivery to Switzerland is indispensable. In addition, time is an important factor because the items must arrive on site at a specific date and in a specific order, and then be unloaded by crane before being assembled.

First selection

With this specification, Obal AG conducts a first screening and evaluates potential manufacturers from Slovakia, Romania, Bulgaria and Serbia. The companies selected are chosen through a defined selection process and with the assistance of the architect Peter Thomann (study of the ability of companies and their leaders, references, communication, network of relationships, etc.). Visits are organised. It quickly turns out that pre-selected companies by Obal meet all the technical requirements and that they are also interesting in terms of costs. At the end of discussions concerning in particular the details of the offer, time, communication and language, one of the companies appears to be "ahead": the Serbian manufacturer.

Quality follow-up

Previous talks went well. After the arrival of the chosen manufacturer in Switzerland, the order and the guarantee agreements including a bonus/malus delivery time system are drawn up and signed. Manufacturing time (from materials acquisition till delivery to Switzerland) is planned to be 2.5 months long. Aware that an order of this nature can not only work on paper but also requires support, the contracting authority delegates the quality follow-up to Obal AG. Through regular on-site contacts, intermediate audits and interviews on the manufacture and the potential for improvement, Obal AG can guarantee continuously that:

- The agreed manufacturing time is realistic
- Quality meets the requirements, even in non-visible locations (materials, welding, sizes, painting and more).
- No change in cost will be necessary
- The company performs the manufacture always with the same motivation



The planned intermediate deliveries (as a result of the splitting of all the manufacturing process) can be performed reliably. Finished elements (transported by 3 semi-trailers with special permission) are delivered and assembled in a reliable manner and to the satisfaction of the contracting authority.

Conclusion:

Clarified initial situation, planned approach, expertise on manufacturing processes and knowledge of the local data of the destination market, experience of quality and management of the specific supply chain, selection of the suitable partner, clear communication, specialized support, control but also creativity in some situations are many conditions necessary to successfully achieve such an outsourcing project.

The experience of Obal AG and the fact it has accompanied this project from start to finish, i.e. up to validation of deliveries, contributed substantially to its success. If the contractors wish that these settings are respected, their satisfaction will be guaranteed. This applies to single projects but also for partnerships on long term basis for high precision parts or complete construction in structural steel and sheet metal, plastic parts manufacturing, subassemblies or complete assemblies: Obal AG offers the corresponding experience.

Images et information complémentaires sous :

Bilder und weitere Details unter:

Pictures and further information under:

www.wohnnukate.ch

Pour relire l'article récent relatif à Obal :

Weitere Artikel bezüglich Obal können

Sie unter folgendem Link nachlesen:

To re-read the recent article on Obal:

http://eurotecmagazine.files.wordpress.com/2009/05/obal_switzerland_eurotec-383.pdf



Obal AG

CEO Thomas H. Dalla Vecchia

Postfach 530 - CH-3000 Berne 14

Tel +41 31 387 37 37 - Fax +41 31 387 37 99

Mobile +41 79 658 51 07

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