



BİR OTOMOTİV TEDARİKÇİSİNİN İŞ DÖNÜŞÜMÜ

İflastan büyümeye



İlk durum

İyileştirme Programı

Sonuçlar

Cimos Group genelinde çok çeşitli teknolojiler

Alüminyum döküm



Gri demir döküm



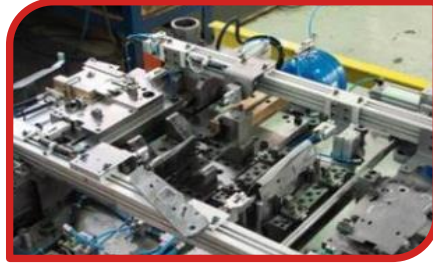
Dövme



Isıl işlem



Presleme



Kaynak



3

İmalat

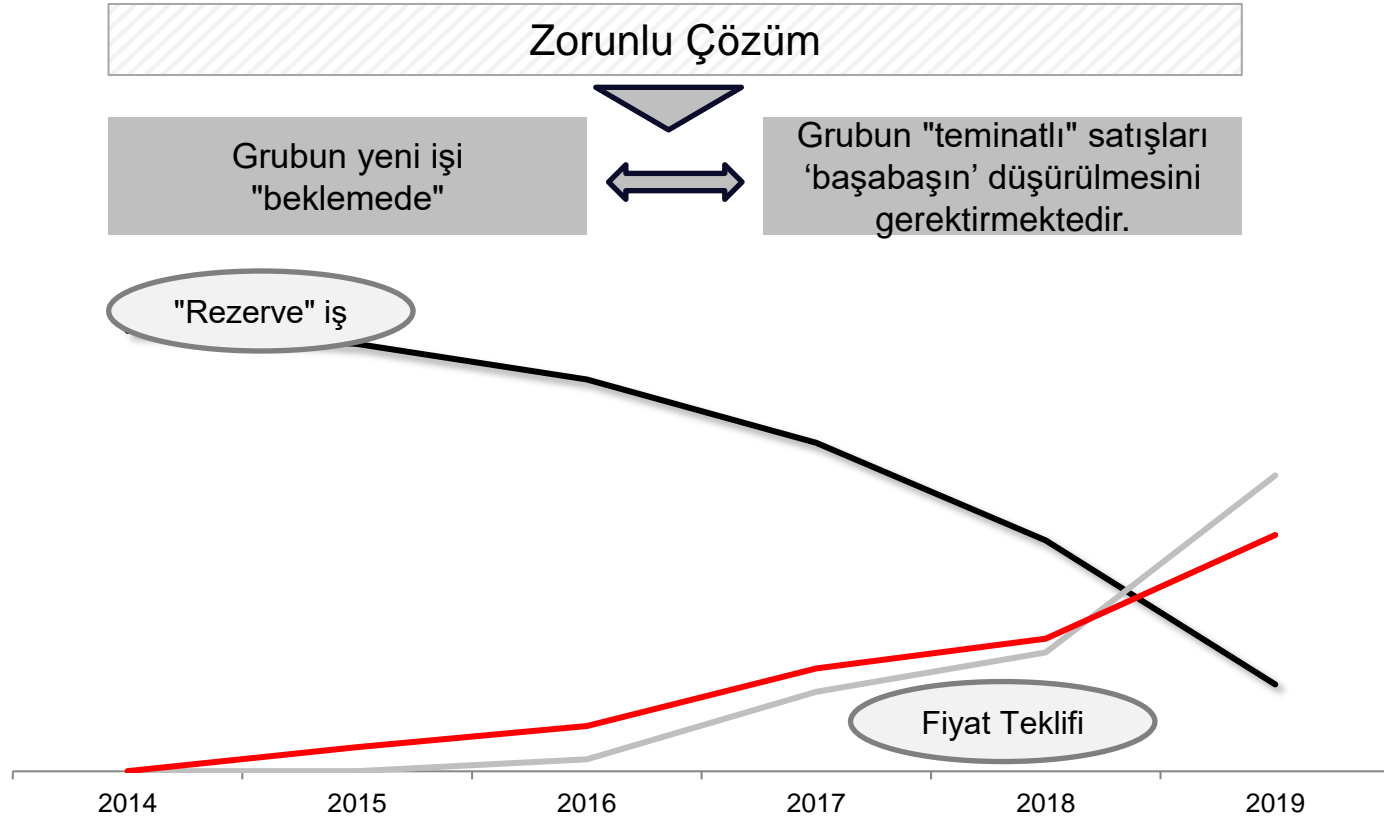


Birleştirme



Müşterilerimiz için en yüksek kalite ve verimliliği sağlayan geniş bir teknoloji yelpazesi ve derin süreç bilgisi

Genel hedef - gelecekteki büyümenin temelini atmak



Başabaş noktasını yaklaşık 250 Milyon Euro'ya düşürme, finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma

Overlap

Strateji ve organizasyonun oluşturulması, proje yönetimi, agresif satışa başlama

Overlap

En yüksek büyümeyi sağlama, yeni ürün/müşteriler dahil orta vadeli satış 350 Mil. Euro

İş modelinin uyarlanması

Yeni Denetim Kurulu

Yeni Yönetim Kurulu

Gelişimin yeni aşaması

ADMETAM-Partner - sahada aktif bir proje yöneticisi

Kanıtlanmış prosedür



Görüşmeler

Ön yapılandırma,
sorun haritalama



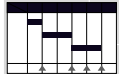
Durum atölyeleri

Detaylı analiz,
potansiyel kaldıraçlar



Kıyaslama + Potansiyel

Performans boşlukları,
iyileştirme potansiyeli



„Yol Haritası“

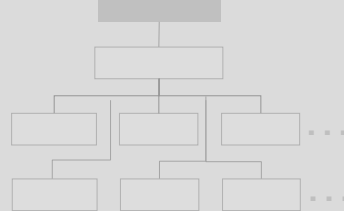
Acil eylem, ileri prosedür,
uygulama sorumluluğu

Yönetim Kurulu

ADMETAM
Partner

Uyarlanmış
durum

Müşteri ekipleri/görev
güçleri



12 modül (satış/ satın alma/
ayak izi/ yeniden
yapılanma vb. dış ve iç
iletişim dahil

ADMETAM danışmanları/merkez ofis
tarafından destek

Seçici

IT, vergi danışmanları, avukatlar gibi
uzmanlar tarafından destek

ADMETAM-
geleneksel danışmanlıktan
farklı proje yönetimi

Rol
ADMETAM Partners
CRO/ COO

- Yalın proje yapısı, örneğin yönlendirme komiteleri yerine yönetim kurulu toplantıları
- Birim/bölümlerle doğrudan işbirliği
- Sürekli iletişim, iç/dış
- Müşteri ekiplerinin kurulması, ADMETAM ortağı tarafından doğrudan proje yönetimi
- Duruma uyarlanmış raporlama, şekilcilik yok

Az karmaşa,
doğrudan iletişim

İlk durum



İyileştirme Programı

Sonuçlar

Hızlı iş değerlendirmesi ve acil eylem gerekliliği

Temel sorunlar

Durum değerlendirmesi

- ▶ Zorunlu çözüm/AB davası
- ▶ Liderlik eksikliği/ tamamen ademi merkezîyetçilik
- ▶ Teknoloji çeşitliliği/ ekipman/ karmaşıklık
- ▶ Pazar/müşteri yaklaşımındaki zayıflıklar
- ▶ Organizasyon yapısı güncel değil
- ▶ Operasyonel eksiklikler/ maliyet dezavantajları
- ▶ Bireysel şirketler zarar ediyor

Proje yaklaşımı:

Finansal yeniden yapılandırma

Operasyonel yeniden yapılandırma

Stratejik ve yapısal yeniden hizalama

Mali/işlevsel yükün hafifletilmesi

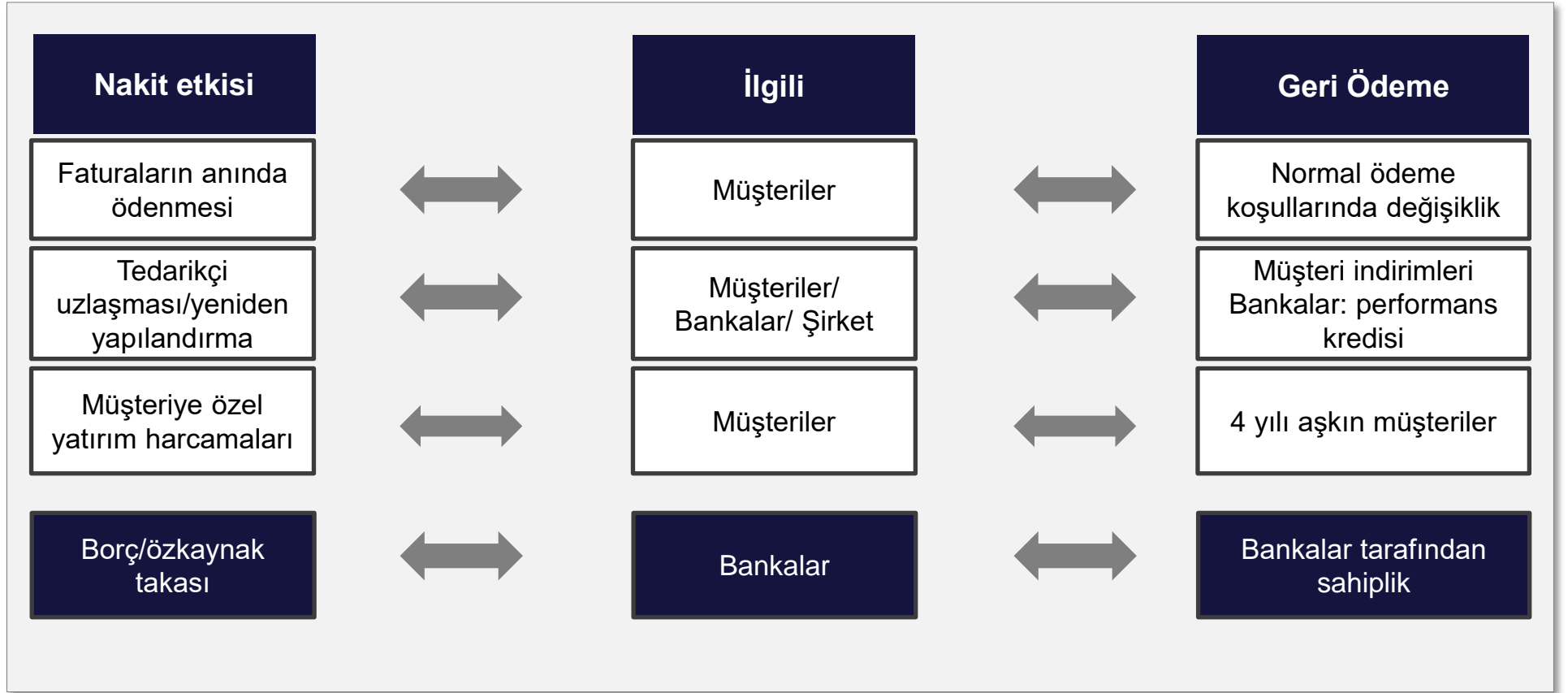
Operasyonel verimliliğin artırılması/ uygun iş modeli

"Otomotiv" liderliği/ organizasyonu sağlama

İletişim/değişim yönetimine odaklanma

Geçici önlemler - zarar edenler - iş planı

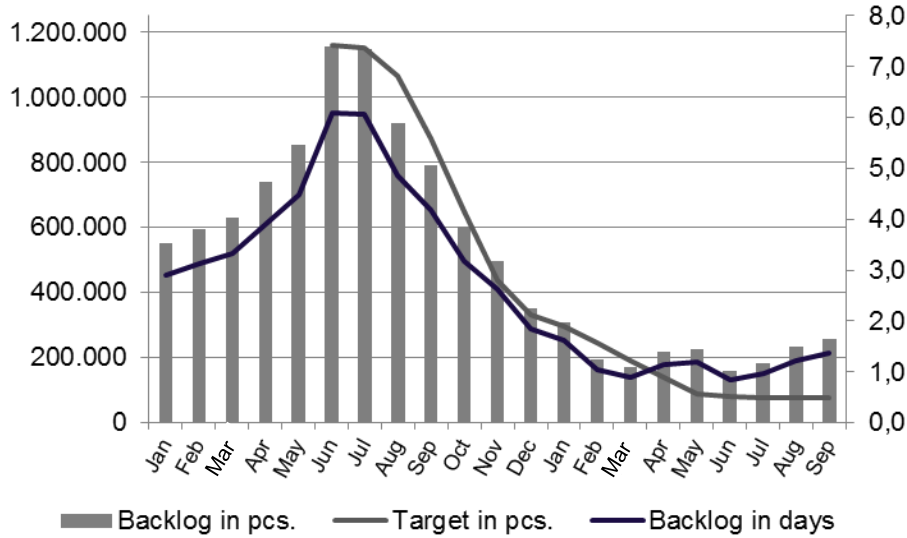
İlgili tüm tarafların katkısıyla özkaynak ve likidite açığının kapatılması



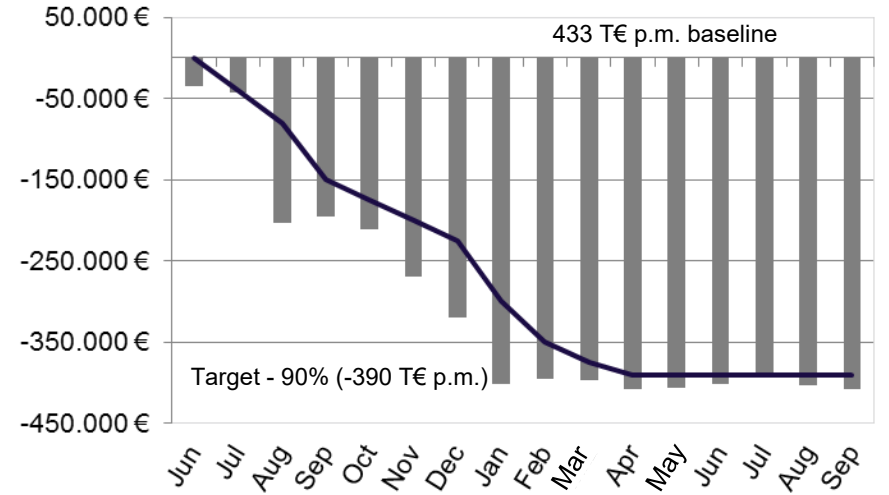
Müşteri ve banka geri ödeme süresi düzenlendi. Müşterilerin bankalara tabi olacak ödemeleri ve borç/özkaynak takası için ön koşul olması

Operasyonel maliyetlerin azaltılması/verimliliğin artırılması

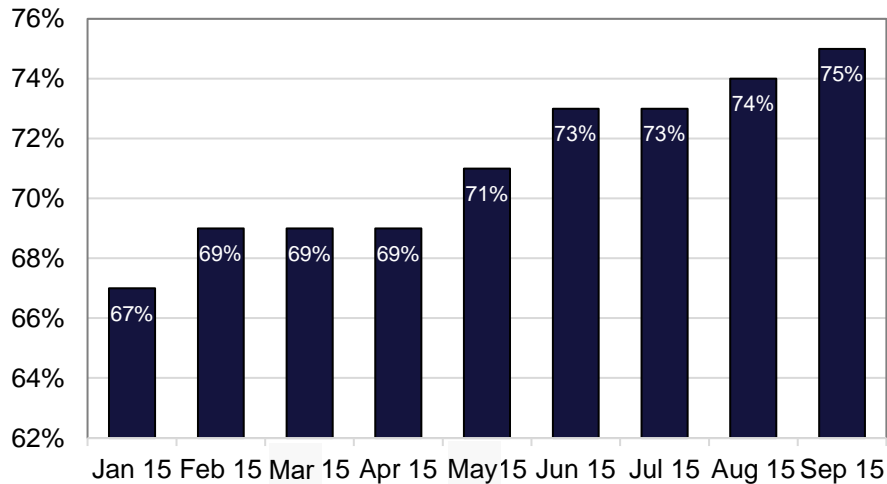
Teslimat gecikmeleri



Naklielerde aylık tasarruf



Toplam Ekipman Etkinliğinde artış (%)



Operasyonel tedarik optimizasyonu

Hammadde/aletlerin konsolidasyonu

İhaleye davet/ paketlenmiş malzeme gruplarının müzakereleri

Zorunlu uzlaşmadan çıktıktan sonra 4 milyon Avro tutarında maliyet azaltımı gerçekleştirilmiştir

Tedarikçilerle "orijinal" ödeme koşullarına geri dönülmesi

"Lider alıcı" kavramı/ organizasyonu/ araçları

4 M

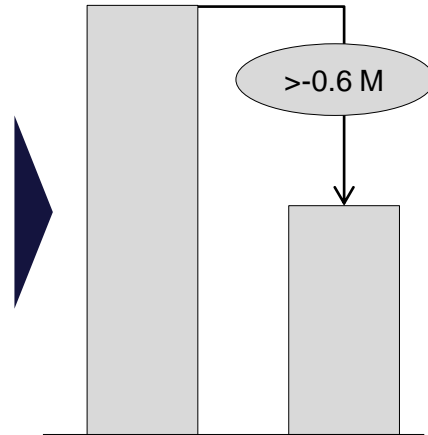
Maliyetlerin/ genel giderlerin ve kullanılan sermayenin azaltılması

Şeffaf proje hesaplaması (öncesi/sonrası)

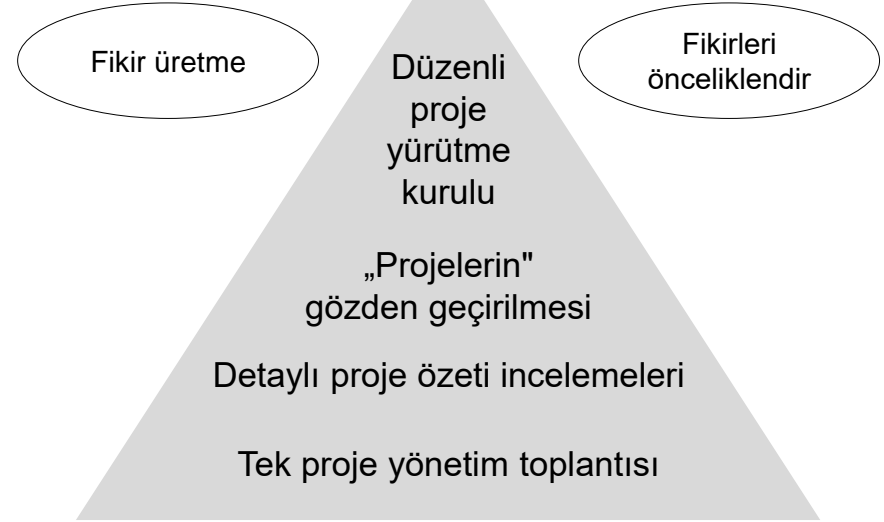
- Ürün ailelerine ve müşterilere göre ilk karlılık analizi (katkı marjı)
- Son hesaplamalar için kullanılan yeni format
- Ön hesaplama ve fiyatlandırma onayı için uygulanan şablonlar ve süreç
- Fiyat (sonrası) müzakerelerinin değerlendirilmesi
- Müşteri gereksinimlerinin planlanması
- Değişiklik taleplerinin, hacim sapmalarının sağlanması

Genel giderlerin azaltılması

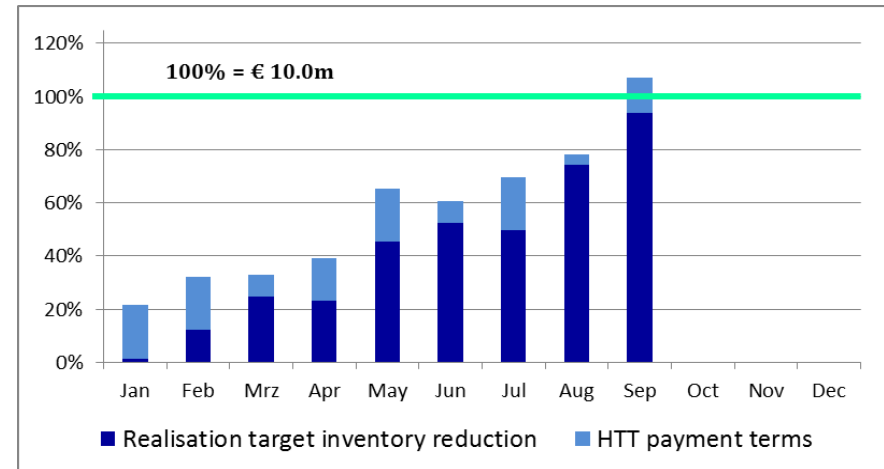
Kamu hizmetleri
Üyelik ücretleri
Ödeme ücretleri
Güvenlik maliyetleri
Kum bertarafı vb.



Proje yönetimine vekalet etme – tüm PEP boyunca projeye liderlik etme



Stokların azaltılması



Yeni Adım: Tüm tesis yapısının yeniden düzenlenmesi

İlk durum 22 tesis

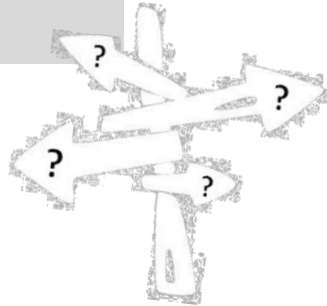
- Üretim kapasiteleri yeterince kullanılmıyor
- Düşük çalışan verimliliği
- Tesis yapısı yüksek yönetim dikkati gerektirir
- Yüksek nakliye maliyetleri ile tesisler arasında karmaşık iç malzeme akışları
- Stokların çoğaltılması
- Kısmen entegre olmayan tesisler

Konsolidasyon önlemleri

- Birleşme ve satın alma sürecinde 4 tesisin satışı
- Yüksek yatırım gereken 2 dökümhanenin kapatılması
- İki tesisin üç tesis olarak yeniden düzenlenmesiyle yönetim verimliliğinin artırılması
- Tesisler arasındaki tedarik ilişkilerinin ve lojistik akışların basitleştirilmesi
- Personel sayısında azalma

Yeniden yapılanmadan sonra 14 tesis

- Üretim kapasitelerinin daha iyi kullanılması
- Çalışan verimliliğinde artış
- Daha yalın lojistik ile iç ve dış nakliye maliyetlerinin azaltılması
- Yönetim kapasitesinin ve dolayısıyla genel giderlerin azaltılması
- Karmaşıklığın azalması nedeniyle tesislere daha doğrudan erişime sahip yönetim



Kurumsal ana yönergeler tanımlandı, destek yapısı oluşturuldu

Stratejik çerçeve kabul edildi: Vizyon / misyon / değerler / temel yetkinlikler / İş birimi stratejileri,...

Satış ve mühendislik için öncelikler

	Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
Mevcut Müşteriler	<ul style="list-style-type: none">• Sistematik çapraz satış-• OEM'lerle yeniden düzenleme-• İşbirliklerinden yararlanın--	<ul style="list-style-type: none">• Ürün geliştirmeleri---• Ürün yenilikleri--
Yeni Müşteriler	<ul style="list-style-type: none">• Diğer OEM'lere girin--• Diğer 1. sınıf tedarikçiye girin--• Kayıp müşterilere yeniden girin-	<ul style="list-style-type: none">• 1. sınıf tedarikçiye genişletme--• Özel araç parçaları-• Yedek parça portföyü-

Başarı faktörleri

Aktif müşteri ilişkileri

- İnanılcı «Yeni Şirket hikayesi»
- Üst yönetim tarafından müşteri tanıtım gezisi
- Gelecekteki mal sahibine ilişkin açık beyan

İlerici satış gücü

- En iyi satış becerilerinin yaygınlaştırılması
- Üzerinde anlaşılmış satış hedefleri ve planı
- Müşteriler nezdinde yüksek mevcudiyet

Güçlü ürün uyumu

- Kararlaştırılmış ürün yol haritası
- Yeni Ar-Ge organizasyonu
- Gelecekteki ürünler için işbirlikleri

Rekabetçi birim maliyetler

- Düzenlenmiş süreç mühendisliği
- Profesyonel proje yönetimi
- Üretimde mükemmellik

Yeni iş organizasyonu tasarlandı ve tamamlandı

Denetim Kurulu
düzeyinde

ADMETAM'dan
Geçici Yönetim

Denetim Kurulu

Otomotiv deneyimini göz
önünde bulundurarak
yeniden düzenleyin

İnsan
Kaynakları

Yönetim Kurulu

Kalite/ CI

Kurul seviyesi

R&D/ Mühendislik

Satış/ Müşteri
Yönetimi

Tedarik Zinciri

Finans ve
Yönetim.

Tüzel
Kişiler

Operasyonel
seviye

Ürün
İnovasyonu

BC
Kinematics

Üretim
Planlama/
Lojistik

Satın Alma

Slovenja

Entegre
tedarik zinciri

Ürün
Geliştirme

BU
Turbo

Bakım/
Kalıp/ ..

Muhasebe

Hırvatistan

R&D/teknoloji
nin yeni rolü

Süreç
Mühendisliği

BU
Powertrain

Bölgesel Tesis
Yönetimi SI

Denetleme

Bosna

Gelişmiş
süreç/kalite
yönetimi

Prototipleme

Bölgesel Kilit
Müşteri

Bölgesel Tesis
Yönetimi CR

Finans

Sırbistan

R&D Bilgi
Transferi

Pazarlama/ PR

Bölgesel Tesis
Yönetimi BH

IT

Başlangıçta
yaklaşık 30
tüzel kişilik

Bölgesel Tesis
Yönetimi SE

Yasal/
Sigortalar



İlk durum

İyileştirme Programı

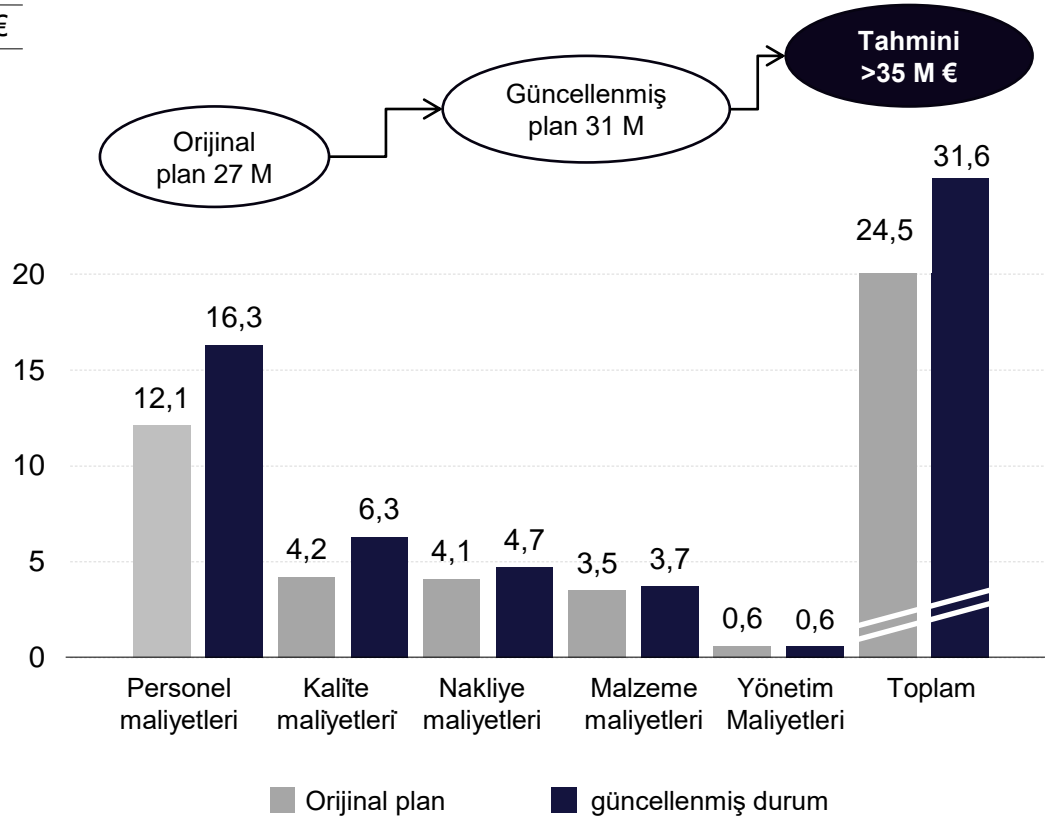


Sonuçlar

Operasyonel hedefe ulaşma derecesi planın çok üstünde

Genel tasarrufların oluşturulması

in Mio.€



Sonuçlar

- Tüm hedeflere ulaşıldı
- En önemli kaldıraçlar Tesis ve İK/organizasyon
- Zorunlu uzlaşma nedeniyle satın alma gecikti
- Eksik proje satışlarını dikkate alarak maliyet tasarrufu
- Tüm tedarik zincirinde daha fazla potansiyel
- Zorunlu uzlaşma sonrası Proje alımı başlayacak

- ▶ Geçici yönetimin 24 saat içinde geliştirilmesi
- ▶ Proje ekibinde 100 yılı aşkın otomotiv deneyimi
- ▶ Hedefe yönelik yaklaşım - pragmatik çözümler
- ▶ Yönetim ile yakın işbirliği
- ▶ Çalışanların kapsamlı katılımı - zorlu hedefler

ADMETAM Business Consultants Ltd.Şti.

Orjin Maslak İş Merkezi, Eski
Büyükdere Cad. No: 27,
Zemin Kat Maslak Sarıyer
34485 İstanbul

Phone: +90 (0) 532 767 2270
Fax: +90 (0) 212 939 8601
Mail: contact@admetam.com

Contact

Mehmet Çankal
Partner
m.cankal@admetam.com

Dr. Armin Müller
Managing Partner
a.mueller@admetam.com

Website: www.admetam.com

