

Jacek Tarkowski
Lafarge Nida Gips
współpraca **Radek Stefaniak**
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ELASTYCZNE ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW W BRANŻY MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH

Elasticity of supply chain is a demanding issue in current economy. It gives a competitive advantage to the company and a guarantee of stable scope of customers. Satisfaction of the customers is a mission of many firms. Especially in the construction industry with the commodity products only logistics gives a competitive advantage, while quality and prices are on the same level. But elasticity is not only quick response, it is also optimization of costs and other resources (human, production, transport) and proper usage of information. Very important is here modern IT system (for example ERP), that can deliver a lot of information for decision making. Logistics is not only a part of competitive tool in company. This is more and more a strategic toll.

Nowoczesny łańcuch dostaw

Obecnie do rozwoju logistyki przyczyniają się między innymi takie elementy jak: dostępne niemal w każdym miejscu na świecie zasoby surowców i środków produkcji, coraz bardziej otwierające się rynki konsumentów, zwiększenie dostępności towarów i usług, rozwój technologii informatycznych i telekomunikacji. Łańcuchy logistyczne stają się coraz bardziej elastyczne i inteligentne, co pozytywnie wpływa na integrowanie i kooperację przedsiębiorstw. Rośnie również rola operatorów logistycznych oraz zakres i jakość świadczonych przez nich usług.

Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną starają się m.in. unowocześnić swój łańcuch dostaw. Nowoczesny łańcuch dostaw możemy określić jako:

- zdolny do szybkiej reakcji, umiejętnego zaspokojenia szybko zmieniającego się popytu,
- elastyczny, potrafiący osiągać optimum ponoszonych kosztów i poziomu obsługi,
- zdolny do optymalnego wykorzystania zasobów firmy,
- inteligentny, maksymalizujący wykorzystanie wszystkich dostępnych informacji.

Jacek Tarkowski, Radek Stefaniak

Nie sposób wyobrazić sobie realizacji tej koncepcji bez wykorzystania osiągnięć technologicznych, przede wszystkim informatycznych. Wymienić tu można m.in. wdrażanie zintegrowanego systemu klasy ERP, wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem, a także nowoczesne metody komunikacji, w tym przede wszystkim Internet. Niestety jego wykorzystanie w Polsce nadal w większości ogranicza się do sprawdzania poczty elektronicznej. A przecież takie rozwiązania jak e-commerce, czy e-procurement, szeroko wykorzystywane na Zachodzie, mogą pomóc firmie w redukcji kosztów działalności i przyspieszeniu czasu realizacji usług.

W Polsce obecnie rośnie zainteresowanie systemami wspomagającymi zarządzanie logistyką lub systemami informatycznymi zaprojektowanymi specjalnie dla potrzeb wspomagania zarządzaniem łańcuchem dostaw. Proces wdrażania tego typu rozwiązań w polskich przedsiębiorstwach nabrał tempa w ciągu ostatnich kilku lat. Największym zainteresowaniem cieszą się rozwiązania firm SAP, Baan, Oracle oraz JD Edwards. Korzyści z wdrożenia tego typu zintegrowanych systemów dla przedsiębiorstwa to m.in.:

- obniżka kosztów zamrożenia kapitału w zapasach surowców i kosztów ich składowania,
- zmniejszenie ryzyka pomyłki w obliczeniach planu i harmonogramu produkcji,
- skrócenie cyklu produkcyjnego,
- zwiększenie terminowości dostaw,
- łatwiejsze wprowadzanie do oferty nowych produktów, a także wdrażanie nowych systemów, np. zarządzania jakością,
- łatwiejszy dostęp do informacji, która jest bardziej rzetelna.

Zwrot inwestycji w przypadku tych systemów ocenia się na bardzo szybki. ROI w niektórych przypadkach ocenia się nawet na 47% w ciągu pierwszych 12 miesięcy użytkowania systemu.

Czynniki wpływające na elastyczność łańcucha dostaw

Według H. Pfohla („Zarządzanie logistyką”) wyróżniamy elastyczność „Built-in” i elastyczność działania. Pierwsza jest skierowana na to, aby uodpornić przedsiębiorstwo przed wpływem otoczenia, przez rozproszenie działań na różne rynki. Możliwe jest tu także przerzucenie części ryzyka na partnerów rynkowych. Jest to strategia raczej defensywna. Z kolei elastyczność działania jest skierowana na to, aby zwiększyć zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na różnego rodzaju bodźce. Możemy wyróżnić trzy rodzaje elastyczności działania:

- elastyczność akcji (wielkość swobody działania),
- elastyczność procesu (szybkość działania),
- elastyczność struktury (gotowość do działania).

Wzrost szybkości działania możemy osiągnąć poprzez szybszy przepływ informacji, dzięki wykorzystaniu nowych technologii komunikacyjnych i prze-

Elastyczne zarządzanie łańcuchem dostaw w branży materiałów budowlanych

tworzania danych (EDI). Dzięki szybszemu przepływowi informacji i planowaniu, którego moment będzie usytuowany wcześniej, możemy polepszyć proces jak i jakość podejmowanych przez nas decyzji. Dzięki większej szybkości działania będziemy zdolni do zaradzania sytuacjom kryzysowym. Będziemy w stanie wykorzystywać nawet najsłabsze sygnały o zmianach w otoczeniu. Szybkość działania służy również synchronizacji procesów planowania i realizacji, w ten sposób, że procesy te są w części wykonywane jednocześnie.

Gotowość do działania jest uzależniona od jakości środków obrotowych, kwalifikacji i motywacji pracowników, a także od struktury organizacyjnej. Mówiąc o jakości środków obrotowych trzeba wspomnieć o elastyczności do przestawiania się przy zmianach produkcji i zmianie modeli i elastycznością wariantową (chodzi o operacje wariantowe, prędkość przezbrajania). Wymagane jest także posiadanie pracowników o odpowiednim wykształceniu logistycznym i doświadczeniu, aby byli oni w stanie rozpoznawać problemy logistyczne i potrafić tak modyfikować system, aby radził sobie lepiej w tego typu sytuacjach. Jeśli chodzi o strukturę organizacyjną, okazało się że decentralizacja i delegacja uprawnień zwiększają gotowość do działania.

Elastyczność działania ma również swoją alternatywę. Jest nią redukcja zapotrzebowania na elastyczność, poprzez zamianę zmiennych otoczenia ze zmiennych niezależnych w zmienne zależne. Na przykład możemy to osiągnąć skłaniając klienta do szybszego informowania dostawcy o swoich potrzebach np. poprzez system rabatów. To z kolei spowoduje spadek kosztów magazynowania. Umożliwia to natomiast zmianę tendencji rozwoju produkcji z produkcji rynkowej na produkcję na zamówienie klienta.

Elastyczność łańcucha dostaw wymuszają potrzeby klientów, a także sytuacja gospodarcza. Przedsiębiorstwo chcąc utrzymać się na rynku musi stale dążyć do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W dzisiejszych strategiach przedsiębiorstw zwraca się coraz większą uwagę na potrzeby klientów. Świadczy o tym rozwój marketingu, a pośrednio wdrażanie w przedsiębiorstwach modułów CRM. Klient stał się celem walki na dzisiejszym rynku. Jeśli nie bierzemy pod uwagę jego potrzeb, z pewnością każde przedsięwzięcie zakończy się klęską. Priorytetem jest usatysfakcjonowanie klienta w jak największym stopniu. Szybkie dostarczenie mu pożądanego przez niego coraz bardziej różnorodnych produktów z uwzględnieniem aspektów jakościowych pozwoli myśleć o przetrwaniu na rynku.

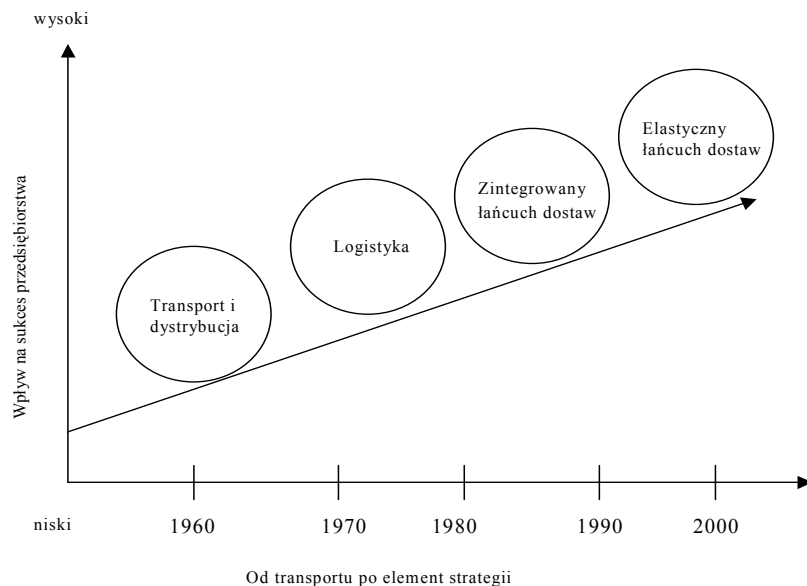
Dodatkowo do uelastycznienia łańcucha zmusza nas obecna sytuacja na rynku, zarówno w skali makro, jak i mikro. Ogólna koniunktura na rynku determinuje możliwości rozwoju przedsiębiorstw na rynku. Recesja skłania przedsiębiorstwa albo do zawieszenia działalności, albo do zwiększenia efektywności działania m.in. poprzez uelastycznienie łańcucha dostaw. Elementem konkurencyjności jest przede wszystkim logistyka przedsiębiorstwa. W dzisiejszych przedsiębiorstwach w niej

Jacek Tarkowski, Radek Stefaniak

poszukuje się coraz częściej sposobu na uzyskanie przewagi na rynku. Jej zoptymalizowanie nie jest już alternatywą dla managerów, ale koniecznością.

Dzisiaj coraz częściej mamy do czynienia z wizją przedsiębiorstwa zorientowanego na procesy. Proces staje się czynnikiem, na który zwraca się największą uwagę. Sprawność zorganizowania, przemyślana i przejrzysta konstrukcja procesów składających się na całość przedsiębiorstwa, wpływają na efektywność działania całej organizacji. Dzisiejsze oprogramowanie dla przedsiębiorstw (w tym pakiety ERP) integruje wszelkie zachodzące w nich procesy biznesowe. Stało się to możliwe dzięki przetwarzaniu danych w czasie rzeczywistym, które zastąpiło przetwarzanie wsadowe. Ponadto pojawił się również tzw. warstwowy model architektury aplikacji, co zapewniło elastyczność i otwartość.

Na elastyczność łańcucha dostaw ma wpływ m.in. zastosowanie systemu wspomagającego zarządzanie, jak np. J.D.Edwards „One World”, przejrzyste i jasno określone procedury operacyjne, sprawność wszystkich elementów łańcucha i ich jak najwyższa operacyjna wydajność, a przede wszystkim zoptymalizowanie pod kątem klienta, wymagań rynku i charakteru działalności całego łańcucha. Kluczowe znaczenie ma tu zweryfikowanie wizji łańcucha w celu jego jak najlepszej sprawności do spełniania oczekiwań wszystkich uczestników rynku (z wyjątkiem konkurencji rzecz jasna). Ważne staje się również delegowanie uprawnień decyzyjnych podwładnym, aby w ten sposób mogli oni sprawniej reagować na sygnały z rynku.



Rys. 1. Ewolucja łańcucha dostaw

Elastyczne zarządzanie łańcuchem dostaw w branży materiałów budowlanych

Branża budowlana w Polsce

Branża budowlana przeżywa od paru lat załamanie. Branża, która w znacznym stopniu determinuje tempo wzrostu gospodarki krajowej, nie może się stale podźwignąć. Spółki sektora budowlanego niestety nie radzą sobie na giełdzie. Dzisiaj Exbud, Budimex, Mostostal Zabrze i Export przeżywają większy lub mniejszy kryzys. Ceny ich akcji tracą na wartości. Z kolei dawni „średniacy” radzą sobie całkiem dobrze (np. Echo Investment, Mitex). Oznacza to, że nie wszystkie przedsiębiorstwa budowlane jednakowo odczuły pogorszenie koniunktury w budownictwie. Niektóre z nich rosną w siłę. Ogólnie jednakże mamy do czynienia z recesją w sektorze budowlanym.

W kolejnych kwartałach 2001 roku mieliśmy do czynienia z ciągle pogarszającymi się wskaźnikami makroekonomicznymi. Wskazuje to na coraz większe zwalnianie dynamiki gospodarczej. Pogłębia się spadek tempa inwestowania. W budownictwie notowano coraz głębszy spadek produkcji. Negatywnie na inwestycje i popyt budowlany wpływa spadająca rentowność gospodarki, niska zyskowność przedsiębiorstw i związane z tym możliwości wygospodarowania własnych środków finansowych na inwestycje budowlane. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w budownictwie wykazuje tendencję malejącą. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw budowlano-montażowych jest w dalszym ciągu niezadowolająca. Można się nadal spodziewać dalszego pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstw budowlanych.

Przewiduje się, że nastąpi dalszy spadek cen realizacji robót budowlano-montażowych oraz duży spadek zatrudnienia. Największe trudności napotymane przez te przedsiębiorstwa były związane z niedostatecznym popytem. Z kolei zauważalny jest rozwój rynku gipsowego. Upowszechnia się wykorzystywanie produktów pochodzenia gipsowego w budownictwie. Zauważalne jest tutaj skracanie kanałów dystrybucyjnych. Czynnikiem świadczącym o sukcesie są cena i dostępność produktów, a także logistyka. Przedsiębiorstwa chcące istnieć na rynku budowlanym muszą stale inwestować i polepszać własne metody działania. Aby być konkurencyjnym, muszą wdrażać efektywniejsze strategie, korzystać z wydajnych narzędzi.

Lafarge Nida Gips

W chwili obecnej Lafarge Nida Gips, organizacja handlowa powstała 1 czerwca 2000 roku z połączenia Lafarge Gips Polska i Nida Gips, posiada ok. 35% udziału w polskim rynku płyt gipsowo-kartonowych i zajmuje na nim pozycję lidera. Wiodące zadania firmy to dbałość o klienta poprzez wprowadzanie do oferty nowych produktów najwyższej jakości, dogodne warunki dostaw i niezawodny serwis techniczny oraz współpraca z architektami i wykonawcami w dzie-

Jacek Tarkowski, Radek Stefaniak

dzinie suchej zabudowy wewnątrz, a przede wszystkim realizacja nowej inwestycji w Leszczach.

Grupa Lafarge Gips, której członkiem jest Lafarge Nida Gips, obecna jest w 26 krajach i posiada 63 zakłady produkcyjne. Zatrudnionych jest w niej 6000 pracowników. Obrót Grupy Lafarge Gips w roku 2000 wyniósł 999 mln Euro. W roku 2001 łączna wydajność wszystkich fabryk Grupy Lafarge Gips na świecie wynosiła 800 mln m² płyt gipsowo-kartonowych. Grupa Lafarge jest liderem na rynku materiałów budowlanych. Zatrudnionych jest w niej 85 000 pracowników w 75 krajach. Lafarge zajmuje pierwsze miejsce na świecie w produkcji cementu. Zajmuje także czołowe pozycje w pozostałych branżach betonu i kruszyw, pokryć dachowych oraz gipsu. W roku 2000 obrót Grupy Lafarge wyniósł 12 mld Euro.

Logistyka Lafarge Nida Gips

15 listopada 2001 r. w Londynie wręczono po raz piąty Europejskie Nagrody za Znaczące Osiągnięcia w Dziedzinie Logistyki (European Supply Chain Excellence Awards 2001). Są one przyznawane przez Logistics Europe – oficjalne pismo Europejskiego Stowarzyszenia Logistycznego (ELA). Lafarge Nida Gips – polski producent płyt gipsowo-kartonowych – został uhonorowany drugim miejscem w kategorii Producentów Dóbr Trwałego Użytku. Nagroda ta jest świadectwem, iż LNG spełnia europejskie standardy w dziedzinie logistyki i może konkurować w tej dziedzinie z firmami europejskimi.

Elementy działań logistycznych Lafarge Nida Gips, które zyskały uznanie audytorów, to niski poziom zapasów, elastyczne planowanie produkcji, duża rotacja wyrobów gotowych, procedury uproszczone w zakresie odpraw celnych, magazyn dystrybucyjny w Polsce Zachodniej, 24-godzinny serwis dostaw do klienta oraz spadający poziom reklamacji.

Lafarge Nida Gips współpracuje z dwoma operatorami logistycznymi (Magtrans, Geodis Logistics), którzy świadczą kompleksowe usługi dystrybucji, planowania i obsługi opakowań zwrotnych. W zakresie odpraw celnych (procedura uproszczona) firma Castor System oferuje także doradztwo celne. W związku z tym odprawa pojazdów trwa przeciętnie tylko 2 godziny (włączając czas oczekiwania).

Lafarge Nida Gips jako organizacja nastawiona na satysfakcję klienta wprowadziła w grudniu 2001 roku OTIFIC („On Time In Full Invoiced Correctly”, czyli „Na czas, w pełni, poprawnie zafakturowane”). Jest to sposób mierzenia poziomu obsługi klienta. W roku 2002 poziom ten ma znacznie przekroczyć 95%.

Dla osiągnięcia lepszej efektywności działania wdrożono zintegrowany system informatyczny J.D. Edwards „One World”. Obecnie Lafarge Nida Gips jest na etapie wdrażania modułu DRP.

Elastyczne zarządzanie łańcuchem dostaw w branży materiałów budowlanych

Zakończenie

Chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną w branży budowlanej trzeba posiadać bardzo elastyczny łańcuch dostaw, pozwalający zaspokajać wysokie wymagania klientów w zakresie: dostępności towaru, szybkości dostawy, wielkości opakowań a także obsłudze potransakcyjnej klientów. Przy podobnej cenie i jakości, to logistyka jest elementem konkurencyjności firmy. Dostawy na określoną godzinę, przy użyciu specjalistycznego sprzętu, są coraz powszechniejszym zjawiskiem w branży budowlanej. Elastyczny łańcuch dostaw, który pozwala zwiększać liczbę wysyłek, liczbę miejsc rozładunku oraz przyspieszać czas dostawy, pozwala firmie dynamicznie rozwijać oraz utrzymywać wysoki poziom obsługi klientów, a co za tym idzie ich lojalność w zakupach.