ULEPSZENIE GLOBALNEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW KLUCZEM DO SUKCESU BAYER

W celu lepszego zarządzania działalnością, stworzenia planowania strategicznego oraz ukierunkowanej komunikacji między wieloma jednostkami firmy oraz lokalizacjami na całym świecie firma grupuje swoją działalność w zakresie poliuretanów w pięciu ośrodkach o zasięgu globalnym. Obejmują one Europę, kraje Nafty, Daleki Wschód, Japonię oraz Amerykę Łacińską. Oprócz tego, mając na względzie perspektywiczne oszczędności kosztów oraz odniesienie sukcesu, spółka uruchomiła realizację planu stworzenia efektywnego globalnego łańcucha dostaw.

Plan polega na restrukturyzacji działalności w zakresie poliuretanów oraz przewiduje utworzenie kierownictwa pionu globalnego łańcucha dostaw, wraz z produkcją, marketingiem, technologią i badaniami na tym samym szczeblu organizacyjnym. Jego cel to:

- maksymalizacja skuteczności każdego ogniwa łańcucha dostaw,
- zapewnienie planowania strategicznego oraz wspomaganie globalnych zakupów,
- stworzenie spójnego, wielofunkcyjnego podejścia do obsługi klientów.

Bardziej konkretnie: „Ponosimy odpowiedzialność za planowanie produkcji zapasów i wykorzystanie mocy produkcyjnych, kontrolę zapasów wyrobów w toku i wyrobów gotowych, za informacje logistyczne, a także za zorganizowanie i optymalizację służby dostaw produktów poliuretanowych firmy Bayer" - stwierdza Hans-Joachim Kogelnik, szef nowo utworzonego kierownictwa pionu globalnego łańcucha dostaw.

Przewidywania popytu na poliuretany są znaczne, co wywiera dodatkowy nacisk na wydajność łańcucha dostaw. Analitycy firmy Bayer oceniają wzrost globalnego popytu na PU na około 4,5% rocznie do roku 2004. Dodatkowo oczekuje się, że w tym samym okresie popyt w Azji będzie wzrastał o około 10% rocznie. Aby w pełni wykorzystać ten wzrost, jak podkreśla Kogelnik, trzeba posiadać właściwe materiały w odpowiednich wytwórniach we właściwym czasie.

Jednak korzyści firmy Bayer w rezultacie restrukturyzacji wychodzą daleko poza posiadanie właściwych materiałów przez ludzi, którzy ich potrzebują. Restrukturyzacja obejmuje również integrację pionów działalności gospodarczej oraz lepsze zdefiniowanie zakresów odpowiedzialności oraz celów. Obejmuje też połączone podejście centralne i lokalne do zarządzania zakupami i łańcuchem dostaw. Wszystko to jest zaprojektowane w celu maksymalizacji korzyści każdej struktury eliminując braki.

Omawiając potrzebę powołania kierownictwa łańcucha dostaw, Kogelnik mówi: „Mamy bardzo dobrze określone do czego służy marketing, wytwarzanie, technologia oraz badania jednak wiemy, że te cztery dziedziny posiadają pewne zachodzące na siebie zakresy odpowiedzialności, które chcielibyśmy nieco uwypuklić."

Zamiarem restrukturyzacji było stworzenie międzyfunkcjonalnej oraz jednorodnej i globalnej organizacji, obejmującej marketing, wytwarzanie, technologię oraz badania - łącznie z pionem zarządzania łańcuchem dostaw.

Drugim podstawowym celem było opracowanie lepszej definicji usług oraz zakresu odpowiedzialności. Kogelnik wyjaśnia, że podczas usiłowań połączenia tych pionów firma pragnie również skupić w ramach swoich podstawowych obowiązków działalność w zakresie poliuretanów.

W poprzednim modelu działalności firmy Bayer w dziedzinie PU obowiązki kierownictwa łańcucha dostaw, takie jak planowanie produkcji, planowanie zakupów surowców oraz logistyka, były rozproszone po działach prowadzących różną działalność.

„Działalność w zakresie PU będzie najefektywniejsza, jeżeli zostanie skupiona na tym, co realizuje najlepiej - na badaniach nowych produktów oraz ich opracowywaniu, doskonaleniu procesów wytwarzania, produkcji, dostaw produktów wysokiej jakości oraz

marketingu według potrzeb klientów oraz zgodnie z trendami rozwojowymi rynku" - stwierdza Kogelnik.

Rozwiązanie nie jest szybkie

Kogelnik podkreśla, że restrukturyzacja branży PU firmy Bayer oraz rozwój pionu zarządzania łańcuchem dostaw nie zostały pomyślane tak, aby szybko rozwiązać problem. Jest to raczej zaangażowanie w budowę skoncentrowanego, skutecznego łańcucha dostaw, który zapewni dywidendy wskutek eliminacji strat w długim horyzoncie czasowym.

Sam fakt, że naczelne kierownictwo czuje potrzebę uplasowania kierownictwa łańcuchu dostaw na tym samym szczeblu co marketing, produkcja, technologia i badania, wyraźnie mówi o ważności pionu łańcucha dostaw.

„Jeżeli posiadamy doskonałe wytwarzanie, jednak nie tak świetną logistykę, dystrybucję oraz systemy planowania strategicznego, wówczas... możemy się rozminąć z dzisiejszym rynkiem" - konstatuje Kogelnik.

Funkcji zarządzania łańcuchem dostaw oraz doskonaleniu jej skuteczności nadano najwyższy priorytet.

Ułatwienie opracowania skutecznego strategicznego planowania produktu należy do podstawowego obowiązku pionu zarządzania łańcuchem dostaw. Czasami ludzie myślą o strategicznym planowaniu jako o zadaniu wtórnej wagi.

Kierownictwo łańcucha dostaw ma uprawnienia decyzyjne równe innym kierownikom.

Dla organizacji jest bardzo istotne, aby kierownictwo łańcucha dostaw nie tylko miało głos w podejmowaniu decyzji, lecz również miało uprawnienia do wprowadzania zmian w życie. Jak stwierdza Kogelnik: „Jeżeli poważnie myślimy o doskonaleniu swoich procesów (produkcyjnych) oraz usług świadczonych klientom, a nie udzielamy kierownictwu łańcucha dostaw takich samych uprawnień decyzyjnych jak innym pionom funkcyjnym, sygnalizujemy, że kierownictwo łańcucha dostaw jest ważne, lecz nie na tyle, aby mu nadać uprawnienia wykonawcze".

Role centralne i lokalne

Korporacyjne zakupy strategiczne w pionie PU firmy Bayer wykazują zarówno cechy centralizacji, jak i decentralizacji. Zakupy obejmują skonsolidowany popyt na materiały dla wszystkich pionów działalności firmy oraz oddziałów w celu uzyskania najsilniejszej możliwej pozycji w negocjacjach z dostawcami. W ten sposób różne jednostki korzystają z zakupów strategicznych.

Zdaniem Jay Strunk, wiceprezesa ds. zakupów korporacyjnych, zakupów surowców, energii i opakowań przez firmę Bayer Corp., strategiczne zakupy „ponoszą odpowiedzialność" za wykrycie dostawcy, zakwalifikowanie go, negocjacje, sfinalizowanie kontraktu oraz za wykonanie tego kontraktu. Po zawarciu kontraktu wydział Jay Strunk zapewnia, aby obie strony wywiązały się ze swoich zobowiązań: „Po wynegocjowaniu kontraktu oraz wprowadzeniu go w życie dla surowców strategicznych, udostępniamy informacje naszym ludziom z pionu zakupów lub oraz personelowi ds. zakupów naszych wydziałów. Oni potem kupują materiały na warunkach tych kontraktów".

Jeżeli prokurenci firmy Bayer potrzebują nabyć pewien produkt, taki jak benzen czy tlenek propylenu, i jest to sytuacja podwójnego zakupu (na przykład prokurenci mogą nabyć 75% materiału od jednego dostawcy oraz 25% materiału od drugiego dostawcy), zadaniem strategicznych prokurentów jest zapewnienie, aby personel dokonujący zakupów z konkretnej komórki firmy podzielił swoje potrzeby materiałowe odpowiednio między dwu dostawców.

Jak mówi Strunk: „Podejmujemy również próbę wzbogacenia procesu nabywania, stosując pewnego rodzaju dźwignę poziomą”, wyjaśnia też, że łączenie podobnego produktu dla rozmaitych wydziałów i lokalizacji w ramach firmy Bayer zapewnia, iż pion strategicznych zakupów może podnosić ogólne wymagania na ten szczególny produkt czy usługę u jednego lub kilku dostawców.

Strunk stosuje te same zasady wartości dodanej do czegoś, co nazywa dźwignią pionową: „Na przykład możemy zakupić osiem różnych produktów od jednego dostawcy w celu rozdzielenia pomiędzy rozmaitymi oddziałami firmy Bayer. Faktem jest, że możliwość wydania 90 mln USD u jednego dostawcy daje nam pewnego rodzaju dźwignię pionową, argument negocjacyjny”.

Strukturalnie kierownictwo łańcucha dostaw w pionie poliuretanów firmy Bayer pracuje w podobny sposób, pełniąc zarówno funkcje scentralizowane, jak i zdecentralizowane.

Aby udoskonalić planowanie strategiczne oraz zmaksymalizować dźwignię zakupową od dostawców globalnych, potrzebne jest centralne kierownictwo łańcucha dostaw. Kierownictwo łańcucha dostaw ma również lokalny punkt zainteresowania. Na przykład jednym z zadań tego kierownictwa jest ukierunkowanie regionalnych usług logistycznych. Eksperci sądzą, że dla tego celu lepiej jest mieć więcej regionalnych punktów zainteresowania niż funkcji globalnych.

Pomoc dla zaopatrzenia

Pion zakupów strategicznych istnieje w firmie Bayer jako odrębna jednostka, wspólnie wykorzystywana przez rozmaite oddziały chemiczne firmy. Zmiany dokonane w organizacji poliuretanu bezpośrednio nie wpływają na strukturę globalnego pionu zakupów strategicznych. Jednakże rozbudowa kierownictwa łańcucha dostaw o działalność w dziedzinie poliuretanów wywrze zasadniczy wpływ na sposób, w jaki firma zaopatruje się w materiały i usługi.

Kierownictwo łańcucha dostaw będzie współpracować z pionem zakupów strategicznych, dostarczając prognoz produkcji oraz świadcząc inne usługi, aby pion zakupów uzyskał przewagę w poszukiwaniu najlepszych transakcji wielkotonażowych.

Ponieważ pion zakupów strategicznych firmy Bayer dokonuje zakupów materiałów oraz usług dla wszystkich oddziałów i grup produkcyjnych w ramach Bayer AG, najważniejsze jest zdefiniowanie ich potrzeb w celu rozdzielenia produktu oraz jego dostarczanie na czas do wielu miejsc w rozmaitych regionach świata.

„W większości przypadków przygotowane kontrakty opiewają na 5 do 10 lat albo nawet na dłuższy okres - mówi Jay Strunk. - Gdy zawieraliśmy kiedyś te kontrakty, posiadaliśmy najlepsze dostępne informacje.”

W uzupełnieniu długofalowych prognoz kierownictwo łańcucha dostaw będzie wspierać pion zaopatrzenia w krótkich okresach, dostarczając 90-dniowe prognozy w celu ułatwienia plasowania oraz dostarczania zamówień.

Wspólne usługi

Restrukturyzacja pionu poliuretanowego firmy Bayer niesie ze sobą podskórny prąd opracowywania przejrzystej organizacji, w ramach której każdy ponosi odpowiedzialność za cząstkę ogólnego funkcjonowania firmy. Ten temat jest wyraźny w strategii doskonalenia zarówno efektywności procesu, jak też zwiększania satysfakcji klienta w trwały sposób. Firma Bayer analizuje adekwatność przygotowania wspólnych regionalnych ośrodków serwisowych wspieranych przez pomoc globalną.

W celu zapewnienia wspólnego dostępu rozmaitym pionom gospodarczym firmy Bayer kierownictwo opracowało interfejs w formie wielodostępnego ośrodka serwisowego. Usługi, wśród których potencjalnie znajduje się zaopatrzenie, będą skupione w regionach oraz wykorzystywane przez różne jednostki w ramach firmy Bayer. Do innych wspólnie wykorzystywanych potencjalnych usług należą: przetwarzanie, zarządzanie finansowe, zapewnienie jakości, zarządzanie produktem oraz logistyka.

Jeżeli jednak firmy stają się bardziej międzynarodowe oraz ukierunkowane bardziej globalnie, wówczas planują zaopatrywanie się w potrzebne materiały poprzez rozmaite organizacje krajowe. W tak skomplikowanej strukturze coraz trudniej zaspokajać popyt klientów (czy skutecznie zaopatrywać się w surowce).

Zamiast tego wspólne ośrodki serwisowe mogą przejąć odpowiedzialność za obsługę klientów w całych regionach. W takim modelu kupujący może zrealizować jeden kontakt z ośrodkiem serwisowym oraz zakupić produkt wytworzony przez firmę w dowolnym miejscu na świecie.

Dla potrzeb realizacji zakupów koncepcja wspólnych ośrodków serwisowych oferuje pewne możliwości ukierunkowania procesu oraz wyeliminowania strat. Globalne poszukiwanie dostawcy oraz jego zakwalifikowanie może być szybko przeprowadzone między wspólnymi regionalnymi ośrodkami serwisowymi. W zakresach takich jak uzgodnienie warunków, zamawianie produktu i akwizycja, popyt może być zagregowany dla kilku jednostek gospodarczych PU (np. dla motoryzacji czy branży izolacji) w ramach całej firmy oraz można korzystać z mocnej pozycji negocjacyjnej wobec dostawców, ponieważ uzyskuje się lepsze możliwości wynegocjowania niskiej ceny. Podobnie inne funkcje, takie jak specyfikacje materiałowe, dostawy oraz logistyka, mogą prowadzić do lepszych kontraktów z dostawcami usług obejmujących różne jednostki gospodarcze.

Rzut oka na akwizycję

W kwietniu 2000 r. Bayer AG, z siedzibą w Leverkusen (Niemcy), nabyła wytwórnię alkoholi wielowodorotlenowych (polioli) Lyondell Chemical of Houston w Teksasie za kwotę około 2,45 mld USD (2,52 mld euro). Ta mocno rozgłaszana akwizycja zwiększyła udział rynkowy firmy Bayer w poliuretanach do więcej niż 1/4 rynku globalnego, prowadząc do potrzeby stworzenia pionu kierownictwa łańcucha dostaw w ramach grupy. Oto pewne bliższe szczegóły tej akwizycji:

- powiększenie pionu alkoholi wielowodorotlenowych w firmie Bayer od 2,1 mld euro w 1999 r. do przewidywanych 3 mld w 2000 r.;
- dodatkowa produkcja alkoholi wielowodorotlenowych wyniesie 700 tys. ton/rok, podnosząc ogólną produkcję do ponad jednego miliona ton;
- akwizycja uzupełnia wytwórnie alkoholi wielowodorotlenowych: Institute, South Charleston, West Virginia, Channelview, Teksas, Rieme, Belgia; Fos-sur-Mer, Francja oraz wytwórnie w Indonezji, Singapurze oraz na Tajwanie.

Liczba zatrudnionych w pionie poliuretanów firmy Bayer wzrasta o 750 osób, do ogółem 5550.

Rozwój usług typu e-handlu

Innym wydarzeniem związanym z akwizycją wytwórni alkoholi wielowodorotlenowych Lyondell oraz wynikającym z restrukturyzacji funkcji gospodarczych w ramach pionu poliuretanów w grupie Bayer jest rozbudowa możliwości handlu elektronicznego z klientami.

Firma Bayer uruchomiła pilotażową inicjatywę o nazwie BayerONE (Bayer on-line e-business) dla 25 klientów nabywających tworzywa sztuczne i poliuretany. Zamierza także rozszerzyć program na następnych 35 klientów.

W ramach pionu PU firmy Bayer inicjatywa leży w zakresie obowiązków nowego pionu zarządzania łańcuchem dostaw globalnych poliuretanów. Można uniknąć wielu strat, korzystając z systemów przetwarzania zamówień w technologii e-handlu.

BayerONE jest zasadniczo bezpiecznym portalem www albo systemem Intranet między pionem poliuretanów firmy Bayer a jej głównymi klientami. Zatwierdzeni klienci mogą wejść do wytwórni w dowolnej chwili, aby uzyskać informacje księgowe, informacje dotyczące zamówienia i wysyłki, arkusze danych o bezpieczeństwie materiałowym (*material safety data sheets* - msds), certyfikaty badań (*certificates of analysis* - COA), historię zakupów oraz prognozy.

Na etapie opracowywania znajduje się kilka dodatkowych usług. Należą do nich:

- wprowadzanie zamówień,
- dostępność zapasów,
- zintegrowane planowanie produkcji klienta.

Źródła:

M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Warszawa 2000
T. Wojciechowski, *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, Warszawa 1999
artykuły z Internetu na temat firmy BAYER