

Maciej Jagodziński

Locon / ELC – European Logistics Consultants Polska.

Tomasz Pawłowski

Metsä Tissue SA Polska Dyrektor d/s Logistyki.

Amanda Karlsson

Metsä Tissue Szwecja. Koordynator wdrożenia Strategii Globalnego Zaopatrzenia w Metsä Tissue SA

Strategia globalnego zaopatrzenia w METSA TISSUE SA (cz. 1)

Metsä Tissue jest jednym z czołowych producentów papierów higienicznych w Europie. Koncern powstał w Finlandii, a jego początki sięgają 1868 roku. Posiada fabryki w rodzimej Finlandii (1 papiernia), a także w Szwecji (2 papiernie), Niemczech (3 papiernie) i Polsce (2 papiernie stanowiące 30% całego potencjału produkcyjnego w kraju). Spółka prowadzi także biura handlowe w Danii, Norwegii, Szwajcarii, Francji i Wielkiej Brytanii.

We wchodzącej w skład koncernu M-real i Metsälitto Group firmie Metsä Tissue zatrudnionych było na koniec 2002 roku ok. 3300 osób, a obroty wyniosły 647 milionów złotych.

Grupa Metsä Tissue zajmuje się produkcją, sprzedażą oraz marketingiem wyrobów z papierów higienicznych w następujących segmentach rynku:

- konsumenckim
- odbiorców wielkotowarowych (AFH – *Away-from-Home*)
- galanterii stołowej
- papierowych wyrobów do pieczenia i przyrządzania potraw, a główne marki towarowe to Lambi, Serla, Leni, Mola, Alfa, Katrin, Saga oraz Fasana.

Należy zdać sobie sprawę, że wartość rynku papierów higienicznych w Polsce w 2002 r. wynosiła 730 mln zł i była 1,5-krotnie większa od wartości rynku dezodorantów i 2-krotnie większa od rynku szamponów. Ze względu na wzrost konsumpcji papierów o wyższej jakości szacuje się, że w 2003 r. ich udział w sprzedaży papierów higienicznych wzrośnie do 65%.

Główny obszar rynkowy firmy stanowi Europa na północ od Alp. Spółka jest wiodącym producentem wyrobów z papierów higienicznych na rynku skandynawskim i czwartym pod względem wielkości dostawcą papieru higienicznego w Europie. W Polsce firma rozpo-

częła działalność w 1998 r. przejmując akcje Warszawskich Zakładów Papierniczych w Konstancinie – Jeziornie, jednego z najstarszych zakładów papierniczych w Europie i w Polsce (rok założenia: 1760).

Ambicją firmy jest osiągnięcie pozycji przodującego europejskiego przedsiębiorstwa branży papierów higienicznych na wybranych rynkach Europy, na

obszarze po północnej stronie Alp, to jest na obszarze obejmującym ponad 200 mln konsumentów. Osiągnięciu tego celu ma służyć m.in. szereg programów inwestycyjno-rozwojowych, na które przeznaczono 90 mln euro.

Jednym z takich programów jest przedstawiona w niniejszym artykule strategia globalnego zaopatrzenia w Metsä Tissue SA.



Fot. 1. Tomasz Pawłowski – Metsä Tissue Polska – dyrektor logistyki, Maciej Jagodziński -Locon-Logistics Consultancy

Copyright © by Instytut Logistyki i Magazynowania, 2004 r. Wszelkie prawa zastrzeżone.
 Żaden fragment nie może być kopiowany lub wykorzystywany w jakiegokolwiek innej formie bez zgody wydawcy.



Fot. 2. Amanda Karlsson – Metsä Tissue Szwecja – koordynator wdrożenia Strategii Globalnego Zaopatrzenia

- Jak obecnie wygląda zaopatrzenie postrzegane ze szczybla korporacji?
- Jak będzie wyglądało (może wyglądać) zaopatrzenie w najbliższej przyszłości w związku z postępującymi procesami wzrostu i koncentracji po stronie dostawców?
- Czym jest strategia globalnego zaopatrzenia? Jakie są jej cele? Jak wygląda w praktyce? Jak ją wdrożyć?

Obecnie system zaopatrzenia można określić jako rozproszony (rys. 1) Rozproszenie zakupów polegające na:

- prowadzeniu niezależnej polityki zakupowej przez każdą z papierni
- dokonywaniu nieskoordynowanych zakupów tych samych, takich samych lub podobnych surowców, materiałów, usług u tych samych lub podobnych dostawców, powoduje, że zarówno warunki dostaw jak i uzyskiwane ceny oraz jakość są gorsze niż mogłyby być w przypadku zakupów skoordynowanych i skonsolidowanych na szczyblu korporacji.

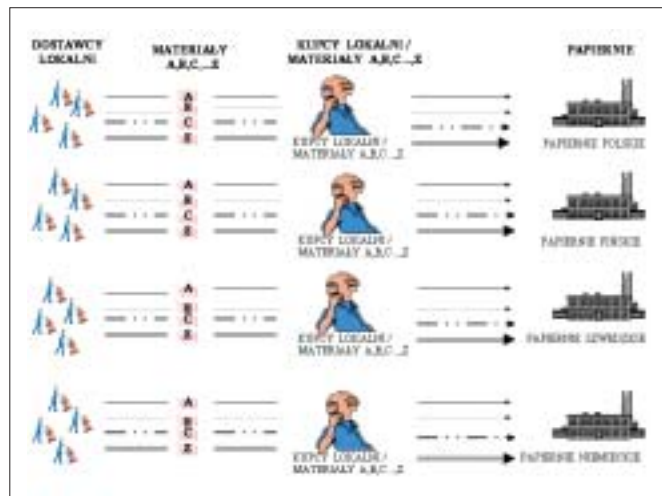
To proste spostrzeżenie skłoniło firmę do przygotowania i rozpoczęcia wdrożenia „Strategii globalnego zaopatrzenia Metsä Tissue” (rys. 2). Strategia przygotowana została pod pięcioma hasłami:

- Przechodź z działań lokalnych do globalnych wtedy, gdy jest to najlepszym rozwiązaniem
- Współtwórz skonsolidowany w ramach całej korporacji potencjał zakupowy i korzystaj z niego
- Uzyskaj najlepsze ceny i jakość dla wszystkich asortymentów i ilości
- Szanuj, przestrzegaj i obdarzaj zaufaniem wspólne reguły działania w Metsä Tissue

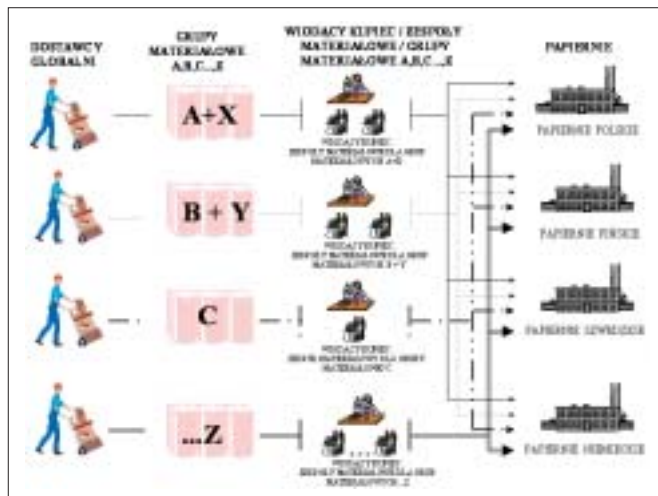
Koncentracja dostawców surowców, materiałów i usług dla papierni powoduje, że Metsä Tissue styka się z coraz większymi firmami – dostawcami, których możliwości zarówno dyktatu cenowego jak i warunków dostaw stają się coraz większe, a skala zakupów to przykładowo w samej Polsce:

- zakupy usług przewozowych jedynie w dystrybucji krajowej (nie licząc dostaw za granicę i dostaw kolejowych) na poziomie ok. 20 samochodów o największej dopuszczalnej ładowności dziennie
- zakupy 7000 ton makulatury miesięcznie
- zakupy 60 ton folii opakowaniowych miesięcznie.

Takie ilości surowców, materiałów, urządzeń i usług oraz wynikające stąd koszty skłoniły firmę do postawienia kilku zasadniczych pytań:



Rys. 1.



Rys. 2.

- Pracuj jako jeden zespół zakupowy zarówno wewnątrz firmy jak i w relacjach z dostawcami.
Jednocześnie zdefiniowano 4 filary, na których opiera się strategia. Są to:
- **CENA** – wymóg uzyskania od dostawców niższych cen
- **JAKOŚĆ** – wymóg, aby lepsze ceny nie były uzyskiwane kosztem jakości
- **HARMONIZAJCA** – wymóg, aby strategiczne surowce, materiały, urządzenia i usługi w całej grupie Metsä Tissue były dostarczane przez tych samych dostawców, na podstawie takich samych warunków i specyfikacji uwzględniających jedynie lokalne uwarunkowania, m. in. dla realizacji tego celu działają „zespoły materiałowe” (material teams)
- **WSPÓŁPRACA** – praca zespołowa rozumiana jako współdziałanie zarówno poszczególnych papierni jak i zatrudnionych w nich pracowników.

Uprzedzając wątpliwości i mając na uwadze system zarządzania procesowego w firmie podkreślono na wstępie, że celem strategii nie jest stworzenie jakiejś jednej centralnej struktury w postaci, np. centralnego działu zakupów ale:

Centralizacja podejmowania decyzji i intensywna praca grupowa w ramach całej organizacji Metsä Tissue

W firmie pozostaną lokalne i korporacyjny dział zakupów, zmieni się jedynie sposób ich działania.

Przejsie do zaopatrzenia globalnego nie oznacza, jak mogłoby się wydawać na podstawie rys. 1 i 2 (rysunki dla potrzeb artykułu zawierają uproszczone schematy) rezygnację z dostawców lokalnych (rozumianych jako lokalne struktury dostawców globalnych) na rzecz korporacji globalnych, ale zmianę standardu działania z korporacjami globalnymi polegającą na tym, że stroną Metsä Tissue w danym kraju nie jest lokalna struktura korporacji, ale klientem korporacji – dostawcy na szczeblu globalnym staje się korporacja Metsä Tissue, natomiast sposób współpracy lokalnie nie musi się koniecznie zmieniać.

Wprawdzie Metsä Tissue nie jest największą firmą na rynku papierów higienicznych, ale przez:

- łączenie zakupów (ilości) od tych samych dostawców
- wykorzystanie zakupowego „know how”
- uzyskiwanie najlepszych cen wynikających ze zagregowanych wielkości zakupów w ramach całej korporacji
- prowadzenie jednolitej konsekwentnej polityki zakupowej firma zamierza tak zarządzać swoimi dostawcami, jak jej odbiorcy zarządzają nią oraz poprawić efektywność zakupów.

Sytuacja na rynku wyraźnie wskazuje, że celowe staje się strategiczne, elastyczne poruszanie między szczeblami lokalnymi a globalnymi – wtedy, gdy jest to korzystne. Nowego znaczenia nabiera pojawiające się coraz częściej słowo:

GLOCAL

będące zbitką angielskich słów: global i local, a oznaczające globalne możliwości + lokalne doświadczenie i vice versa¹.

Tak więc strategia globalnego zaopatrzenia składa się z procesów wielofunkcyjnych (*crossfunctional*), obejmujących

pracowników w przekroju całej firmy i w tym aspekcie głównym jej filarem jest model:

- **WIODĄCYCH KUPCÓW (LEAD BUYERS)**
i
- **ZESPOŁÓW MATERIAŁOWYCH (MATERIAL TEAMS).**

Wdrożenie strategii nie jest aktem jednorazowym, a procesem dochodzenia do założonych celów przez:

- zdefiniowanie strategicznych grup materiałów
- uważny wybór osób z odpowiednią wiedzą, kwalifikacjami i predyspozycjami oraz powierzenie im funkcji wiodących kupców z pełną odpowiedzialnością za swoje grupy materiałów
- nominowanie zespołów materiałowych
- zdefiniowanie i zaprojektowanie standardowych procesów niezbędnych do realizacji zakupów przez wiodących kupców tj. m.in.: ocena dostawców, kontrola dostawców, przygotowywanie przetargów itp.
- w maksymalnym stopniu ujednoczenie materiałów stosowanych w poszczególnych papierniach
- wypracowanie i zastosowanie narzędzi modelu wiodących kupców (*lead buyer tool box*),
- analizę i klasyfikację dostawców – zróżnicowany sposób i poziom współpracy z różnymi dostawcami.

¹ Przykładem filozofii GLOCAL jest współpracująca z Metsä Tissue grupa konsultingowa ELC European Logistics Consultants, prowadząca projekty obejmujące kilka państw (GLOBALNE) z wykorzystaniem firm – członków grupy w tych państwach lokowanych (LOKALNIE).