

# LafargeHolcim

## ujednolica procesy oceny dostawców

LafargeHolcim (Szwajcarska Giełda Papierów Wartościowych SIX, Euronext Paris: LHN) jest światowym liderem w branży materiałów budowlanych o ugruntowanej pozycji w ponad 90 krajach, skupiającym się na cemencie, kruszywach i betonie.

### Sektor

Przedsiębiorstwo materiałów budowlanych

### Profil

- Założone w 2015 roku
- Z siedzibą w Jona w Szwajcarii
- Działalność w 90 krajach
- Zatrudnia 100 tys. pracowników
- Aktywny klient Avetta od 2016 roku
- Ponad 2500 zakładów
- Ponad 2300 dostawców (Brazylia)
- Roczne przychody w wysokości 29,5 mld USD

### Korzyści

- Mniejsze ryzyko dzięki szybszej i bardziej spójnej wstępnej kwalifikacji dostawców
- Bardziej efektywne wykorzystanie personelu wewnętrznego, który może skupić się na dostarczaniu wartości firmie (zlecenia) i nie poświęcać czasu na działania operacyjne (przegląd dokumentacji)
- Możliwość oceny dostawców według takich kryteriów jak ogólna polityka zrównoważonego rozwoju i zgodność z priorytetami LafargeHolcim

### Rozwiązania

- Wdrożenie procesu wstępnej kwalifikacji dostawców

### Wyniki

- Ujednolicenie oceny dostawców

## Wyzwanie

Kiedy firma wielkości LafargeHolcim poważnie angażuje się w zrównoważony rozwój, jakość, środowisko oraz bezpieczeństwo i higienę pracy osób pracujących w jej wielu zakładach i lokalizacjach na całym świecie, ma to znaczący wpływ na wszystkie procesy. Należy wdrożyć określone zasady w łańcuchu dostaw, aby zarządzać sposobem pozyskiwania przez LafargeHolcim towarów i usług w każdej z jednostek. Firma stawia ambitne cele swojej globalnej działalności, w tym:

- Przestrzeganie zasady „bez uszczerbku dla zdrowia”, która nadaje priorytet bezpieczeństwu i higienie pracy oraz ogranicza liczbę incydentów wiążących się z opóźnieniem produkcji spowodowanym obrażeniami dla klientów, wykonawców oraz interesariuszy
- Opracowanie innowacyjnych i zrównoważonych produktów, aby pomóc klientom poprawić efektywność energetyczną budynków i zwiększyć recykling materiałów

Na terenie Brazylii LafargeHolcim zatrudnia 2400 pracowników i 2300 wykonawców w 80 fabrykach w całym kraju. Duża liczba pracowników kontraktowych bardzo utrudnia ręczne prowadzenie wstępnej kwalifikacji i innych procesów oceny. „Przed [potężaniem] prowadziliśmy cały proces oceny dostawców za pośrednictwem poczty elektronicznej i arkuszy kalkulacyjnych Excel” – mówi Cristiane Oliveira, specjalista ds. zaopatrzenia LafargeHolcim w Brazylii. „Sytuacja ta nieuchronnie prowadziła do wzrostu ryzyka, w tym braku jednolitego sposobu oceny wykonawców.



Oceny były przeprowadzane przez szereg pracowników, co stwarzało możliwość stosowania różnych kryteriów.

Nie istniał prosty, obiektywny sposób oceny historii dostawcy w zakresie odpowiedzialności społecznej, problemów związanych z prawami człowieka (przekupstwo, korupcja, praca dzieci itd.) oraz innych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem” – stwierdziła Oliveira. Czynniki te miały wpływ na wdrażanie dostawców i ograniczały wgląd w ryzyko związane z łańcuchem dostaw.

## Rozwiązanie Avetta

Aby opracować bardziej wydajne i obiektywne metody oceny dostawców, firma LafargeHolcim rozpoczęła proces identyfikacji dostawcy, który pomoże w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Analiza dostawców została przeprowadzona na poziomie korporacyjnym z udziałem zespołów zaopatrzeniowych w różnych biurach krajowych, w tym w Brazylii, Argentynie oraz innych krajach Ameryki Łacińskiej. Ostatecznie firma wybrała platformę do obsługi zrównoważonego procesu zakupowego w celu przeciwdziałania ryzyku w łańcuchu dostaw. Platforma ta udostępnia narzędzie internetowe i usługi wymagane do podzlecenia czynności administracyjnych związanych z kwalifikacją dostawców, co pozwala naszym pracownikom skupić się na ograniczaniu ryzyka i rozwoju dostawców.

„Braliśmy pod uwagę również innych dostawców, inne możliwości, inne platformy” – powiedziała Cristiane Oliveira. „Jednak to Avetta naprawdę zrozumiała nasze potrzeby biznesowe i uwzględniła nasz proces w swoim rozwiązaniu, aby lepiej zaspokoić nasze potrzeby”. Kolejną ważną kwestią, która wpłynęła na wybór, była elastyczność i świadczenie usług w różnych regionach, w których działa LafargeHolcim. Po podjęciu decyzji przedsiębiorstwo LafargeHolcim współpracowało z firmą Avetta nad wdrożeniem procesu wstępnej kwalifikacji dostawców, który koncentrował się na zrównoważonych zakupach oraz bezpieczeństwie i higienie pracy wykonawców. Nowa platforma została uruchomiona w kwietniu 2016 r., początkowo w Brazylii.

## Wyniki

„Avetta pomogła nam w ujednoczeniu procesów oceny dostawców w Brazylii” – powiedziała Cristiane. Współpraca z zespołem Avetta przy przeprowadzaniu ocen dostawców umożliwiła większą obiektywność procesu.

Był to ważny pierwszy krok, ponieważ pomógł w zapewnieniu jednolitych standardów i pozwolił firmie w ustaleniu, którzy dostawcy spełniają jej standardy w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Jak mówi Cristiane, „Avetta zapewniła zewnętrzny wgląd w ryzyko dostawcy, uznając, że do kompetencji naszego działu należy realizacja zleceń, a nie prowadzenie oceny”. LafargeHolcim

”

„Avetta pomogła nam w ujednoczeniu procesów oceny dostawców w Brazylii. Wdrożenie zakończyło się sukcesem, przy zadowalającym stopniu akceptacji ze strony dostawców, pracowników i zarządu”.

**Cristiane Oliveira**

spécialiste des achats pour LafargeHolcim au Brésil

może polegać na wiedzy i doświadczeniu firmy Avetta i czerpać z nich korzyści.

Co więcej, gdy dostawca zostanie oceniony i wstępnie zakwalifikowany do danego miejsca pracy lub zakładu, nie musi być oceniany ponownie w innych miejscach wykonywania pracy. Oznaczało to mniej formalności dla wykonawcy i mniej pracy dla personelu LafargeHolcim. Wyeliminowało konieczność wysyłania formularzy wstępnej kwalifikacji pocztą elektroniczną, a następnie zarządzania różnymi plikami przesłanymi przez dostawcę wraz z dokumentacją dowodu dostawy. Avetta zapewniła również możliwość oceny dostawców na podstawie ich danych dotyczących przestrzegania praw człowieka, co było nowością dla LafargeHolcim. „Nasza ocena dotyczyła głównie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz problemów prawa brazylijskiego” – mówi Oliveira, „ale nie praw człowieka, odpowiedzialności społecznej ani zgodności z wytycznymi LafargeHolcim w zakresie zrównoważonego rozwoju. Te problemy są bardzo ważne, ale nie mieliśmy wystarczającej liczby pracowników, aby przeprowadzić ocenę wszystkich dostawców”. Nie obyło się bez przejściowych trudności, ale Avetta wykazała się partnerską postawą i szybko rozwiązywała każdy problem, który pojawił się na etapie wdrażania (tłumaczenia, płatności, szkolenia, bezpośrednie koncepcje).

Firma chciała również dowiedzieć się, co dostawcy sądzą o nowym procesie i współpracy z firmą Avetta, a zespół kierowany przez Cristiane przeprowadził ankietę, aby zebrać ich opinie. Okazało się, że dostawcy podkreślali doskonałą obsługę i życzliwość przedstawicieli Avetta. Podobała im się łatwość obsługi platformy, często padało określenie „bardzo intuicyjna”. Docenili też szybkość reakcji personelu Avetta na pilne sprawy i wsparcie w postaci planów działań. Cristiane Oliveira zauważa, że najnowsze osiągnięcie przedsiębiorstwa dotyczy liczby dostawców, którzy są w pełni wykwalifikowani i zatwierdzeni do zleceń, co wskazuje zielona flaga w systemie. „Wdrożenie zakończyło się sukcesem, przy zadowalającym stopniu akceptacji ze strony dostawców, pracowników i zarządu”.