

Lekcja od stada gazeli

Rynek staje się coraz bardziej bezwzględny i jeżeli spóźnisz się z decyzją, przegapisz trend, to może być już po tobie. A przynajmniej po twojej firmie. I nie ma tutaj znaczenia, czy to ciebie gonią, czy ty gonisz.



Piotr Polak

Manager w Chartered Institute of Cooperation

Jeżeli nie będziesz wystarczająco szybki, to albo doпадnie cię konkurencja i pożre żywcem, albo cię wyprzedzi i pozostanie ci umrzeć z głodu. A w jednej chwili z polującego możesz stać się celem. „Każdego ranka gdzieś w Afryce budzi się gazela. Wie, że musi być szybsza od najszybszego lwa, bo w przeciwnym razie zginie. Każdego ranka gdzieś w Afryce budzi się też lew. Wie, że musi być szybszy od najwolniejszej gazeli, bo w przeciwnym razie umrze z głodu. Nie ma znaczenia, czy jesteś lwem, czy gazelą. Ważne, że gdy wstaje słońce, musisz być gotowy do biegu.” To cytat „Urodzonych biegaczy” Christophera McDougalla.

Zrozumiały to już takie firmy, jak DELL i Jaguar oraz ich operatorzy logistyczni.

■ Jaguar i Uniparts

Ponad 25-letnia współpraca pomiędzy Jaguarem i Unipart to wzór doskonałych relacji wiążących partnerów biznesowych. Od samego początku określana jako jeszcze lepsza od najlepszej na świecie.

Już w 1998 roku prezesi obydwu firm, Nick Scheele z firmy Jaguar i John Neill z firmy Unipart, spotkali się na kolacji biznesowej i uzgodnili między sobą stanowisko, że poziom współpracy jest niezadowolający. Strony podjęły wyzwanie, że od tej pory ich głównym motywem będzie poszukiwanie rozwiązań korzystnych jednocześnie dla obydwu stron. W efekcie podpisano 10-letni kontrakt typu „performance-based”, czyli taki, gdzie poziom wynagrodzenia dostawcy zależy będzie od osiągniętych rezultatów. Pomimo że kontrakt dotyczył rynku części zamiennych, jako podstawę do rozliczeń przyjęto poziom sprzedaży nowych samochodów.

Tak skonstruowana umowa spowodowała, że pracownicy firmy Unipart aktywnie poszukiwali rozwiązań, które umożliwiłyby osiągnięcie stałej przewagi konkurencyjnej. W rezultacie z dziewiątego miejsca w badaniach satysfakcji klienta (wg J.D Powers) w 2007 roku Jaguar wdrapał się na szczyt i od tego czasu pozostaje numerem 1 lub 2 w tych badaniach. Dostępność części zapasowych wzrosła z 92,3% do poziomu 97,5%, czas oczekiwania w kolejce „call-center” spadł z 10 minut i 10 sekund do 20 sekund, poziom zapasów obniżył się o 30%, czas realizacji wysyłki części w ramach gwarancji obniżył się z 7 dni do wysyłki tego samego dnia, nieterminowo zrealizowane zamówienia spadły o 76%, a poziom wykorzystania kontenerów na trasie Wielka Brytania – Stany Zjednoczone wzrósł z 65% do 95%.



DELL we współpracy z GENCO ATC oraz Jaguar we współpracy z Unipart na swój sposób postawiły na innowacyjność. I na tym wygrały

Żeby nie było jednak zbyt sielankowo – rynek zmienił się w błyskawicznym tempie i w 2008 roku Jaguar znalazł się w tarapatkach. Okazało się, że to wszystko, co zostało osiągnięte w wyniku dotychczasowej współpracy, jest niewystarczające w obecnych realiach rynkowych.

Czy jednak można było zrobić coś jeszcze, coś więcej? Mogło się to wydawać wątpliwe. Ale nie było wyjścia – obie strony zdawały sobie sprawę, że albo podejmą bardziej radykalne działania, albo współpraca wkrótce zostanie, z takich czy innych powodów, zakończona.

Dlatego podjęto działania, które dały 25-procentową redukcję stanów magazynowych. Następnym krokiem było uzyskanie wolnej powierzchni, wynikającej z tej redukcji zapasów, a następnie uruchomienie na tej powierzchni procesów pakowania. Stało się to faktem w 2010 roku. Wyeliminowano cały szereg procesów, jak się okazało, nie dodających wartości, zaś sama jakość pakowania wzrosła o 80%. Oszczędności dla Jaguara w 2010 roku wyniosły 300 tysięcy funtów szterlingów, a w 2011 roku zaoszczędzono kolejne 800 tysięcy funtów.

Pracownicy firmy Unipart zostali zaangażowani w proces kreowania nowych pomysłów, pozwalających na dalsze obniżanie kosztów i poprawianie poziomu obsługi klienta Jaguara. Proces ten, raz rozpoczęty, przypomina efekt kuli śnieżowej. Coraz więcej coraz lepszych pomysłów.

■ **DELL Computers i GENCO ATC**

To wspaniały przykład firmy innowacyjnej w zakresie budowania i efektywnego zarządzania łańcuchami dostaw. Od wielu lat uznawana za absolutnego lidera rozwiązań logistycznych, wzór do naśladowania. Ale jak dowodzi praktyka, nawet będąc ikoną logistyki można znaleźć się w trudnej sytuacji, wymagającej działań niestandardowych.

W 2005 roku DELL podpisał z firmą GENCO umowę na obsługę procesów zwrotów i napraw. GENCO w bardzo dobry sposób wywiązywało się za swoich obowiązków, dlatego w 2009 roku podpisano trzyletni kontrakt. W ramach tego kontraktu GENCO zagwarantowało sobie wyłączność na obsługę tych procesów, przejmując jednocześnie od DELLa środki trwałe, nieruchomości oraz personel. Jednocześnie na okres trzech lat zagwarantowana, ale i zamrożona, została cena za usługi. W chwili podpisywania umowy – jak zwykle – obie strony miały poczucie dobrze opracowanego kontraktu i wręcz modelowego rozwiązania operacyjnego.

Jednak natura biznesu jest zmienna, potrafi się zmienić w mgnieniu oka. Po kilku miesiącach obopólnego zadowolenia pojawiły się pierwsze rysy. Biznes komputerowy przeżywał okres tak szybkich zmian, że elastyczność firmy GENCO, która przejęła na siebie duże ryzyko, zgadzając się na stały koszt usługi w dłuższym przedziale czasowym, okazała się niewystarczająca. DELL nie był w stanie zapewnić sobie już pozycji konkurencyjnej w zakresie kosztowym.

Ale i GENCO nie było zadowolone z sytuacji. Koszty operacyjne rosły, zmieniały się ceny paliwa, koszty personalne, co powodowało spadek poziomu marży.

Podobna sytuacja miała miejsce w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku. Duża brytyjska firma dystrybucyjna, BOC DS., weszła w taki sam rodzaj relacji z firmą SmithKline. Przejęte zostały magazyny, środki

trwałe i personel. Po upływie ustalonego w ramach umowy czasu, firma SK zdecydowała się na skorzystanie z dostawcy tańszego, podczas gdy BOC DS. pozostała z niezagospodarowanymi zasobami. Dlaczego tak się stało? To bardzo proste. Rynek się zmienił, konkurencja wzrosła, sieci detaliczne wywierały presję na uzyskiwanie określonych korzyści, w tym na obniżanie ceny, dlatego SK musiało się ratować szukaniem oszczędności w ramach łańcucha dostaw. Z kolei firma BOC DS., będąca firmą innowacyjną w wielu obszarach, oczekiwała wyższego poziomu zwrotu z inwestycji, co powodowało jeszcze większe rozwarstwienie stawek, w porównaniu do alternatywnych dostawców. Rynek zdecydowanie szedł w kierunku obniżania kosztów.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki i mając na względzie reputację DELLa jako firmy bardzo agresywnej cenowo w odniesieniu do swoich dostawców, należało się spodziewać zakończenia współpracy w najszybszym terminie przewidzianym w kontrakcie.

Wówczas Bill Hatchinson, wiceprezes odpowiedzialny za logistykę i dostawy, zdający sobie sprawę z rysującej się „drogi donikąd” zaczął poszukiwać drogi wyjścia poprzez zastosowanie innowacyjności w zakresie partnerstwa strategicznego. DELL zwrócił się do autorytetu numer 1 w zakresie badań nad zarządzaniem łańcuchem dostaw – Uniwersytetu Tennessee. DELLa zaintrygowały zwłaszcza możliwości przedstawiane w koncepcjach

VESTED i VESTED OUTSOURCING. Czy dałoby się to zastosować w relacjach pomiędzy DELLem i GENCO? Podjęto decyzję o wdrożeniu

Regularne, czasami codzienne spotkania, transparentność, uczciwość i wspólne dążenie do ciągłego doskonalenia zastąpiły system kar i ciągłej walki stron o własne racje

tego konceptu we współpracy z GENCO.

DELL delegował Matta Snydera, jednego ze swoich dyrektorów, odpowiedzialnego za Global Reverse Supply Chain do rozpoczęcia pracy z GENCO ATC nad znalezieniem rozwiązań w ramach koncepcji VESTED. Jednak większość dyrektorów i kierowników GENCO ATC kwestionowała sensowność takiego podejścia. Reputacja DELLa mówiła bowiem, że DELL z pewnością chętnie przerzuci ryzyko na dostawcę, jednak nigdy nie zgodzi się na przekazanie dodatkowych korzyści swojemu partnerowi.

Przełom nastąpił w czerwcu 2011 roku. Na spotkaniu w Ft. Worth strony zdecydowały o wdrożeniu metody VESTED, jednocześnie zwracając się do specjalistów z Uniwersytetu Tennessee o pomoc w zbudowaniu optymalnego modelu współpracy. W obydwu firmach znaleźli się pasjonaci innego myślenia o relacjach biznesowych, którzy doprowadzili obie firmy do osiągnięcia niezwykłych rezultatów.

Pierwszym wyzwaniem było odejście od obowiązującego podejścia rozliczeń transakcyjnych. Dyrektor zarządzający GENCO ATC. stwierdził wówczas, że płacenie wynagrodzenia za działalność operacyjną nie powinno być w centrum zainteresowania. Stosowany model cenowy nie motywował GENCO do poszukiwania lepszych rozwiązań. Lepszych, znaczy innych. Diametralnie różnych, przełomowych.

Cztery miesiące trwała praca zespołu, złożonego ze specjalistów obydwu firm oraz ekspertów z Uniwersytetu



Podstawowym czynnikiem, który pozwolił na uzyskanie wspaniałych rezultatów (...), było znalezienie wspólnych interesów

Tennessee, nad stworzeniem nowego modelu współpracy i podpisaniem nowej umowy.

Rezultaty przeszły najśmielsze wyobrażenia. DELL uzyskał 32-procentowe obniżenie kosztów obsługi zwrotów i napraw. Jednocześnie wzrósł poziom sprzedaży i osiągnął rekordowy poziom. I – dodatkowo – o 62% obniżony został poziom starego i uszkodzonego sprzętu do utylizacji. A jednocześnie GENCO ATC potroiło zysk generowany na operacjach przeprowadzanych dla DELLA.

■ Korzyści dla obydwu stron

Podstawowym czynnikiem, który pozwolił na uzyskanie wspaniałych rezultatów w przedstawionych przypadkach, było znalezienie wspólnych interesów. Z jednej strony określenie, co wspólnie firmy mogą zrobić, aby możliwe było osiągnięcie tak wspaniałych wyników. Ale nie mniej ważne było stworzenie takiego modelu rozliczeń, który motywowałby dostawcę do inwestycji w innowacyjność, podejmowania ryzyka, wreszcie myślenia w kategoriach – co jest najlepsze nie

tylko dla mnie i mojej firmy, ale dla mojego partnera biznesowego i dla obydwu firm.

Drugim czynnikiem wspólnym przedstawionych przykładów było podpisanie kontraktów tworzonych w zupełnie innym duchu. W duchu VESTED. W przypadku DELLA i GENCO ATC – korzystających z pomocy Uniwersytetu Tennessee. W przypadku Jaguara i Uniparts – zastosowano tę samą metodologię, a dzisiaj przedstawiciele obydwu firm głośno mówią już wprost o konieczności stosowania metodologii VESTED.

Trzecim czynnikiem było regularne monitorowanie postępów. Inaczej niż w większości kontraktów outsourcingowych, gdzie w momencie podpisania kontraktu, w którym zapisany jest oczekiwany poziom obsługi klienta, zleceniodawca stwierdza, że teraz to już wszystko problem dostawcy.

Regularne, czasami codzienne spotkania, transparentność, uczciwość i wspólne dążenie do ciągłego

DELL uzyskał 32-procentowe obniżenie kosztów obsługi zwrotów i napraw

doskonalenia zastąpiły system kar i ciągłej walki stron o własne racje.

Wreszcie czwarty element – w obydwu przypadkach zastosowano wszystkie pięć zasad metodyki VESTED, skierowanej na osiągnięcie partnerstwa osiągnięć. Metodyka ta prezentowana była już na łamach Eurologistics, a poszczególne elementy zostaną bliżej przedstawione w kolejnych wydaniach.

■ Droga P&G

A.G. Lafley przejął stery firmy Procter and Gamblew 2001 roku, w bardzo trudnym momencie dla P&G. Posiadając wiedzę o biznesie, o trendach światowych, wiedział, że musi tchnąć nowego ducha w tego kolosa, który przeżywał ogromne problemy. Akcje firmy spadły wówczas o 50%, co było odzwierciedleniem problemów, jakie przeżywała cała organizacja. Sam Lafley w 2001 roku stwierdził, że kilka oddziałów firmy przeżywa problemy, podczas gdy reszta znajduje się w sytuacji krytycznej.

P&G zmienił zupełnie swój model biznesowy

Poza pewnymi stwierdzeniami oczywistymi, które każda firma prezentuje w swojej strategii, takimi jak konieczność pozyskania nowych klientów, wejścia na nowe rynki, pozyskania lojalności klientów, najbardziej rewolucyjne i bulwersujące było stwierdzenie, że 50% nowych pomysłów, koncepcji, produktów powinno pochodzić spoza firmy. Przez 169 lat firma była jednym wielkim laboratorium i 100% pomysłów było kreowane wewnątrz.

A.G. Lafley oparł się na wielu przesłankach. Wiedział już, że świetne pomysły mogą powstać w każdym zakątku świata, że nowe produkty mogą być wykreowane poza

własnymi laboratoriami, że to, co było do tej pory silną stroną firmy, stało się jej ogromną słabością.

P&G zmienił zupełnie swój model biznesowy. W efekcie był w stanie nie tylko zatrzymać niekorzystny trend, ale akcje firmy znowu zachowały większą dynamikę, pozwalając akcjonariuszom dobrze zarobić.

DELL we współpracy z GENCO ATC oraz Jaguar we współpracy z Unipart na swój sposób także postawiły na innowacyjność. I na tym wygrały.

■ Nauka od stada gazeli

Dell uciekał konkurentom, był gazelą uciekającą przed stadem lwów. Wiedział, że w każdej chwili może zostać dopadnięty i pożarty żywcem. Jaguar został już prawie dopadnięty. Obie firmy wiedziały, że muszą gnać ze wszystkich sił.

Tak to programy o zachowaniu zwierząt potrafią być inspiracją do działania. Jeśli przyjrzeć się stadu gazeli zagrożonych przez drapieżnika, najpierw trzymają się one w stadzie, potem się rozpierchają, by następnie znowu się zbić w stado. Dlaczego tak robią?

Bo w krótkim odcinku czasowym pojedyncza gazela jest w stanie biec na tyle szybko, żeby jej przeciwnik nie dogonił, ale w dłuższym odcinku byłaby bez szans.

Dlatego gajele co chwila zbijają się w grupę, a polujący na zwierzę traci orientację i nie widzi różnicy pomiędzy nimi, nie wie już, którą goni. W efekcie zaczyna pościg za następną gazelą, co z kolei pozwala odpocząć poprzedniczce. A nowa ma siły do ucieczki.

I znowu i DELL i Jaguar zrozumiwały, że w pojedynkę nie mają szans. Że muszą poszukać innych gazeli, żeby ich ucieczka miała szanse powodzenia i pozwalała przetrwać do kolejnego poranka. ■

ORGANIATOR



Adaptive Manufacturing

w sektorze FMCG



24-25 WRZEŚNIA 2013,
HOTEL COURTYARD BY MARRIOTT,
WARSZAWA

Zwiększamy konkurencyjność:
praktycy o chudej i elastycznej produkcji

**JEDYNE W POLSCE SPOTKANIE DOTYCZĄCE
ELASTYCZNYCH METOD PRODUKCJI W SEKTORZE FMCG**

Szczegóły dotyczące forum dostępne na stronie:

www.produkcja-fmcg.com

Patroni medialni:

Logistyka
PRODUKCJI

EURO
Logistics

LOG24.PL

KAIZEN

Lean
Center

LeanCenter
wszystko o lean