

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na przykładzie RANK XEROX

Rank Xerox został utworzony w 1956 r. jako spółka typu joint venture dwóch organizacji gospodarczych Rank Organisation z Wielkiej Brytanii i Xerox Corporation ze Stanów Zjednoczonych.

W początkowej fazie działania Rank Xerox miała obsługiwać rynki całego świata, z wyjątkiem rynków amerykańskich. Po utworzeniu Fuji Xerox w 1962 r. jej zasięg działania ograniczył się do krajów europejskich, afrykańskich i Bliskiego Wschodu.

Misją firmy jest produkcja i dystrybucja materiałów do kopiowania oraz innego wyposażenia biurowego, a także osiągnięcie pozycji lidera. W 1994 r. firma Rank Xerox (Europa) obsługiwała ponad 500 tys. klientów, zatrudniała 26 tys. pracowników i osiągała obroty na poziomie 3,5 mld ECU. Spośród zatrudnionych pracowników 16 tys. pracowało w sferze usługowej, wspierającej sprzedaż, 4000 zatrudnionych było w czterech zakładach produkcyjnych, a 800 pracowników znalazło zatrudnienie w placówkach badawczo-rozwojowych firmy.

Xerox w 1959 r. wprowadził na rynek pierwszą kopiarke i zajmował w okresie następnych dwudziestu lat pozycję monopolistyczną ze względu na posiadane prawa patentowe. W tym okresie był pierwszą firmą, która w najkrótszym czasie osiągnęła roczną wartość sprzedaży na poziomie 1 mld USD. W 1976 r. Japończycy (Canon) wprowadzili koparki o wysokiej jakości i o relatywnie niskich cenach i poważnie zagrozili firmie Xerox. Na podstawie przeprowadzonego badania okazało się, że jednostkowe koszty produkcji kopiarek firmy Rank Xerox były na poziomie ceny sprzedaży kopiarek japońskich, cykl opracowania produkcji nowych wyrobów był dwukrotnie dłuższy, zatrudnienie inżynierów było pięciokrotnie większe, liczba wymaganych zmian projektowych była czterokrotnie wyższa, a koszty projektowania trzy razy wyższe.

Liczba wadliwych części na 1 mln sztuk wynosiła 30 tys., gdy Japończycy legitymowali się wynikami poniżej 1000 sztuk. W rezultacie pozycja rynkowa pogarszała się, a zyski szybko spadały. O ile Rank Xerox w 1980 r. osiągał zysk w wysokości 1,15 mld USD, to w następnym już roku tylko 600 mln USD. Dlatego też wprowadzono radykalne zmiany w systemie zarządzania i funkcjonowania firmy.

Rank Xerox przyjął jako podstawę swoich przyszłych działań reformatorskich strategię przywództwa jakościowego. Przyjęcie tej strategii spowodowało zmianę filozofii zarządzania (koncentracja na klientach), priorytetów strategicznych i struktury organizacyjnej (odwrócenie piramidy zarządzania, przejście na powiązania *cross functional*). Za priorytety firma uznała:

- satysfakcję klientów (100-proc. zadowolenie klientów na bazie badań ankietowych),
- satysfakcję pracowników (według poziomu uzyskiwanego na rynkach lokalnych),
- zwiększenie udziału rynkowego (25-proc. udział),
- wzrost efektywności finansowej (25-proc. stopa przychodów brutto od aktywów).

W zarządzaniu przestrzegano następujących zasad:

Zasada 1. Klienci określają działalność gospodarczą firmy. Firma powinna stale identyfikować krytyczne rynkowe segmenty i w pełni rozumieć potrzeby, wymagania i problemy klientów.

Zasada 2. Sukces zależy od zaangażowania przeszkolonych i wysoce umotywowanych pracowników.

Zasada 3. Jakość jest ważna na wszystkich poziomach zarządzania. Kierownicy liniowi są odpowiedzialni za doskonalenie jakości.

Zasada 4. Menedżerowie rozwijają, artykułują i decydują o czytelnych kierunkach i celach.

Zasada 5. Strategiczne wyzwania jakościowe są identyfikowane i realizowane.

Zasada 6. Zarządzanie jest doskonałe poprzez praktyczne fakty.

Wprowadzeniu nowej strategii, nowych priorytetów i zasad towarzyszyło wdrożenie wielu nowych technik zarządzania, a w tym stosowano metodę ciągłych udoskonaleń, konkurencyjny benchmarking, listy rocznych zadań, statystyczną kontrolę jakości, certyfikaty doskonałości, specyficzne techniki kontroli procesu zarządzania.

Skalę wysiłku obrazuje fakt, że w okresie 1984-1988 firma Rank Xerox przeszkoliła 100 tys. pracowników na kursach czterodniowych i dodatkowo specjalistycznych dwudniowych.

Rezultaty, jakie Rank Xerox osiągnął, są imponujące. Na uwagę zasługują następujące fakty:

- Fuji Xerox otrzymał japońską nagrodę jakości Deminga w 1980 r.,
- Xerox Corporation uzyskał nagrodę jakości Malcolm Baldrige Award w 1989 r.,
- Rank Xerox Belgique/Luxemburg otrzymał nagrodę jakości Vlaams Centrum voor Kwaliteit w 1992 r.,
- wskaźnik satysfakcji klientów wzrósł z poziomu ok. 85% w 1985 r. do wysokości 99% w 1992 r.,
- obroty osiągnęły poziom ponad 16 mld USD w 1992 r.

Pytania

1. W jaki sposób nowe firmy mogą konkurować na rynku? Jaka powinna być strategia takiej firmy (*new entrants*)?
2. Co wpłynęło na sukces firmy Xerox?
3. W jaki sposób kierownicy liniowi i zwykli pracownicy przyczyniają się do sukcesu firmy?
4. Jakie są wewnętrzne i zewnętrzne zyski z przyjęcia nowej strategii?
5. Jakie kierunki rozwoju proponowałbyś firmie Xerox?

Źródła:

W. Bień, *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997

www.xerox.com