

## Tesco

Tesco jest jednym z największych detalistów europejskich, którego obroty roczne sięgają ponad 6 mld funtów, a łączna powierzchnia handlowa przekracza 810 tys. m<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwo to zaangażowane jest w strategię wzrostu i obecnie realizuje program inwestycyjny wart 1 mld funtów, zakładający otwarcie 20 nowych sklepów co roku. Każdy supermarket Tesco ma powierzchnię handlową ponad 2250 m<sup>2</sup> i sprzedaje około 16 tys. różnych produktów.

W latach 80. dystrybucja do placówek handlu detalicznego odbywała się za pośrednictwem 26 hurtowni. Działywały one na zasadzie „jednej temperatury”, pojedynczego produktu oraz były małe i stosunkowo mało wydajne. Wielkość dostaw do każdego sklepu również była niska i codzienne dostawy do wszystkich sklepów nie opłacały się. Towary wymagające kontrolowanej temperatury trzeba było przewozić specjalnymi samochodami. Aby dostarczyć pełną ofertę produktów do każdej placówki Tesco, potrzeba było pięciu takich samochodów. Każda grupa produktów była zamawiana w innym systemie, a niektóre z nich należały do dystrybutorów, toteż nie były dostosowane do potrzeb Tesco. Ta sieć hurtowni po prostu nie mogła sobie poradzić ze wzrostem ilości i wysokimi standardami kontroli temperatury. Potrzebna była nowa strategia dystrybucji.

### Dystrybucja kompozytowa

Ta nowa metoda dystrybucji została zapoczątkowana w Wielkiej Brytanii przez sieć Sainsbury. Duża liczba niewielkich hurtowni, charakteryzujących się ograniczonymi możliwościami kontroli temperatury, została zastąpiona mniejszą liczbą hurtowni „kompozytowych”, które mogły przechowywać wiele produktów wymagających różnych temperatur, a zatem zapewnić efektywne z punktu widzenia kosztów codzienne dostawy do wszystkich sklepów. Typowa hurtownia kompozytowa mogła przyjąć ponad 30 mld opakowań na rok na 6 ha powierzchni, dysponując możliwościami naprawy i konserwacji środków transportu. Budynek typowej hurtowni obejmuje 22 500 m<sup>2</sup>. Obszar ten jest podzielony na następujące strefy temperaturowe: temperatura otoczenia, -25°C, 0°C +5°C oraz +10°C.

Każda hurtownia obsługuje rejon, na którym znajduje się około 50 wielkich sklepów detalicznych. Pojazdy dostawcze dla hurtowni kompozytowych mają termizolowane przyczepy, podzielone na komory za pomocą ruchomych przegród, dzięki czemu mogą zachowywać trzy różne poziomy temperatury jednocześnie. Produkty charakteryzujące się krótką trwałością docierają do hurtowni po południu lub wieczorem i są dostarczane do sklepów następnego dnia przed otwarciem. Tworzy to tzw. pierwszą falę dostaw. Produkty mające dłuższy okres trwałości oraz produkty przetrzymywane w temperaturze pokojowej są dostarczane do sklepów w „drugiej fali”, pomiędzy ósmą rano a ósmą wieczorem. Dostawy do sklepów odbywają się według uzgodnionych harmonogramów. Hurtownia działa 24 godziny na dobę przez 365 dni w roku.

### Decyzja Tesco

Tesco postanowiło zająć się wnikliwie oceną swej polityki dystrybucji i skorzystało z usług NFC w celu przeanalizowania swych potrzeb i sformułowania oferty przetargowej. NFC jest największą w Wielkiej Brytanii firmą logistyczną i obejmuje kilka oddziałów, m.in. grupę konsultacyjną. Specyfikacja oferty przetargowej miała się opierać na projekcie kosztorysu sporządzonym przez zewnętrznych specjalistów ds. dystrybucji, np. z NFC Contract Distribution. Oddział firmy Tesco, Tesco Distribution, podjął decyzję o zmodernizowaniu swego systemu dystrybucji poprzez otwarcie ośmiu hurtowni kompozytowych, co było strategią bardzo ambitną i wysoce ryzykowną. W celu zminimalizowania ryzyka wybrano niezależnych operatorów, uznanych specjalistów ds. projektowania, budowania i rozruchu takich hurtowni. Oddział Tesco Retail podchodził jednak sceptycznie do całego przedsięwzięcia, obawiając się, że odejście od dotychczasowych metod może spowodować poważne zakłócenia w płynności i terminowości dostaw. Rzadko się to zdarzało, ale tym razem głos Tesco Retail odrzucono.

## Kontrakty dla Chepstow i Didcot

Firma NFC Contract Distribution została zaproszona do złożenia oferty dwóm placówkom - jednej w rejonie południowo-zachodnim (Chepstow) i drugiej w rejonie południowym (Didcot). Obie te placówki - według planu - miały zostać otwarte w marcu. (co pokazuje tabela 1).

Te dwa duże kontrakty reprezentowały ogromny potencjał wzrostu dla stosunkowo niewielkiej firmy dystrybucyjnej. Przyjęcie oferty przetargowej NFC zostało wyznaczone przez Tesco na czerwiec 1987 r. Porozumienie zostało podpisane w sierpniu. Główne aspekty operacyjne tego kontraktu wyglądały jak w tabeli 1.

Tabela 1. Plan otwarcia hurtowni (wyjście towarów)

Hurtownia	Wyjście towarów
CHEPSTOW	6 marca 1989 r.
Harlow	13 marca 1989 r.
DIDCOT	20 marca 1989 r.
Doncaster	3 kwietnia 1989 r.
Middleton	10 kwietnia 1989 r.
Livingstone	17 kwietnia 1989 r.
Hinckley	17 kwietnia 1989 r.
Snodland	6 czerwca 1989 r.

- 1. Hurtownia.** Każda hurtownia miała pracować na trzy zmiany, począwszy od południa w niedzielę do południa w sobotę. W każdej placówce planowano zatrudnienie 140 osób w hurtowni oraz 39 osób kadry urzędniczej i administracyjnej. W czterech strefach temperatury miały być przechowywane ponad 4000 rodzajów produktów. Planowano zastosowanie najnowszych technik przechowywania produktów. NFC miała odpowiadać za zarządzanie zapasami przy wykorzystaniu posiadanego przez Tesco systemu komputerowego DALLAS.
- 2. Transport.** Korzystając z 40 jednostek i 60 wyspecjalizowanych przyczep w każdej placówce, transport także miał pracować w systemie trzech zmian, zapewniając dwie fale dostaw do sklepów detalicznych. Brak odpowiednio przystosowanych przyczep na rynku brytyjskim spowodował konieczność zaprojektowania przez NFC przyczepy posiadającej trzy dające się regulować komory, pracujące w różnych temperaturach.
- 3. Zarządzanie.** Te dwie hurtownie miały działać pod kontrolą dyrektora generalnego, wspieranego przez dyrektora handlowego. Dyrektorowi każdej z placówek podlegałyby kierownik centrum dystrybucji. Struktura zarządu pod przewodnictwem kierownika centrum dystrybucji jest pokazana w załączniku 28.1 i obejmuje ogółem 54 osoby.
- 4. Stosunki pracy.** Hurtownie miały działać na wydzielonych obszarach, według własnych umów związkowych i własnych warunków zatrudnienia. Podobne warunki zatrudnienia były przewidywane dla różnych szczebli przy zachowaniu minimalnej liczby szczebli hierarchicznych, co sprzyjało elastyczności zatrudnienia. Cały personel był zatrudniony na podstawie umowy o pracę. W celu zwiększenia motywacji premia miała być wypłacana kwartalnie - w zależności od indywidualnych wyników pracowników.
- 5. Uzgodnienia kontraktowe.** Procedura zawierania umów miała być zakończona w połowie 1987 r. Byłyby to formalne, 5-letnie kontrakty obowiązujące od momentu otwarcia każdej hurtowni. Ich najważniejsze warunki były następujące:
  - 12-miesięczny okres wypowiedzenia,
  - roczne uzgodnienia dotyczące przychodów i budżetu kapitałowego,
  - przedstawianie sprawozdań zarządu i formalne spotkania przeglądowe w celu zaaprobowania przedstawionych przez NFC kosztów,
  - wpłata sum przewidzianych w budżecie w drugim tygodniu każdego okresu,
  - przeprowadzanie przez Tesco audytów co pół roku i dostęp do rachunków w innych okresach,
  - uzgodnienia dotyczące tolerancji w zakresie strat zapasów,

- g. koszty redukcji zatrudnienia miały obciążać Tesco, chyba że zerwanie kontraktu nastąpiło z winy NFC.
6. **Finanse.** Za cel postawiono osiągnięcie całkowitego rocznego przychodu w wysokości 1,6 mld funtów. Opłaty za zarządzanie miały być dostosowywane do inflacji. Planowano schemat zachęt i kar, w którym do 10% opłat można by zyskać lub stracić. Wszelkie koszty rozruchu i zarządzania projektem miały być zwrócone przez Tesco. Uzyskano obietnicę dotacji rządowej (Welsh Office) w wysokości 600 tys. funtów, z której część miała być przekazana do Tesco. Pełną moc przerobową każdej hurtowni określono na 52 mln skrzyń rocznie.

Tesco wybrało warunki kontraktu „otwartej księgi”, na mocy którego wszelkie informacje na temat metod operacyjnych w obrębie hurtowni, wskaźników wydajności oraz szczegółowych kosztów byłyby udostępniane przez zleceniobiorcę. Informacje te przegląda się łącznie, co 4 tygodnie wraz z planami na następne miesiące. Dzięki temu można porównywać działalność różnych hurtowni, a najlepsze praktyki można przekazywać innym - w miarę rozwoju działalności. W ten sposób Tesco zachowuje maksymalną kontrolę nad siecią dystrybucji oraz uzyskuje pełne korzyści z tytułu wzrostu wydajności. Z punktu widzenia zleceniobiorcy warunki „otwartej księgi” gwarantują w rzeczywistości pokrycie wszystkich kosztów operacyjnych. Harmonogram projektu jest pokazany w załączniku 2.

### Rozruch

Hurtownia Chepstow zaczęła działać planowo, jednakże Didcot było opóźnione o 13 tygodni. Oznaczało to, że firma NFC Contract Distribution nie mogła osiągnąć planowanych w budżecie wpływów. Poza tym opłata za zarządzanie została ustalona od daty przybycia towarów do daty wyekspediowania towarów (utrata dwutygodniowych wpływów). Początkowo zaplanowana w budżecie ilość nie została osiągnięta, co spowodowało, że w pierwszym roku opłaty z tytułu zarządzania były dużo niższe niż planowano.

Tesco zwiększyło swoje wymagania co do hurtowni - musiały one być dodatkowo otwarte w sobotę po południu i w niedzielę od 6 rano. Pociągnęło to za sobą konieczność wprowadzenia większej liczby zmian i zwiększenia personelu hurtowni ze 140 pracowników pełnoetatowych do 163. Zwiększono również liczbę wymaganych wariantów temperatury z 4 do 5, dodając komorę o temperaturze +1° C. Zmiana strategii dostarczania produktów w Tesco (np. w zakresie świeżych owoców i warzyw oraz świeżego mięsa na tacach) spowodowała konieczność zorganizowania na miejscu możliwości mycia tac, co zwiększyło powierzchnię operacyjną z 22 500 m<sup>2</sup> do 25 500 m<sup>2</sup> w Chepstow i z 24 300 m<sup>2</sup> do 25 200 m<sup>2</sup> w Didcot.

Pierwotne plany wyposażenia placówek w nowe przyczepy kompozytowe uległy zmianie, tak więc poprzedni tabor Tesco mógł być włączony w system kompozytowy tylko po wprowadzeniu modyfikacji w przyczepach posiadających komory o dwóch wariantach temperatury. Pociągnęło to za sobą trzy konsekwencje:

1. wzrost ilości przejazdów, na co nałożyły się restrykcje związane z ochroną środowiska dotyczące dostaw w Londynie;
2. wzrost liczby kierowców z 65 do 80 w Chepstow i z 55 do 76 w Didcot;
3. wzrost niezbędnych środków finansowych, aby sprostać restrykcjom dotyczącym zmian temperatury w czasie tranzytu.

Tabela 2 pokazuje zmiany, które trzeba było wprowadzić w posiadanym wyposażeniu.

Tabela 2. Zestawienie niezbędnych zmian wyposażenia

Hurtownie	Jednostki		Przyczepy		Inne	
	proponowane	faktyczne	proponowane	faktyczne	proponowane	faktyczne
Didcot	42	60	67	64	brak	10
Chepstow	36	51	54	77	brak	4

W ciągu 1988 r. Tesco, wykorzystując podstawowe specyfikacje NFC, skonstruowało dwie prototypowe, trzykomorowe przyczepy kompozytowe. Rozległe eksperymenty doprowadziły do przyjęcia zaprojektowanej przez NFC jednostki chłodniczej Marshal-Thermoking, umieszczonej w przedniej części, oraz niewielkiej liczby 8-metrowych przyczep z podwieszonymi jednostkami chłodniczymi.

W związku z koniecznością uruchomienia dodatkowych zmian oraz większą złożonością działalności operacyjnej, spowodowaną dodatkowymi wymaganiami co do temperatury i koniecznością mycia tac, personel kierowniczy został zwiększony z 27 do 47 w Chepstow i z 27 do 48 w Didcot.

Gdy program konstrukcyjny był zaawansowany w 1/3, Tesco zdecydowało się włączyć operację mycia tac, co spowodowało, że przekazywanie obiektu odbywało się po kawałku, komora po komorze. Przysporzyło to wielu problemów kierownictwu operacyjnemu oraz pracownikom, zwłaszcza jeśli chodzi o utrzymanie wymaganych standardów higienicznych czy kontrolę wjazdu i wyjazdu samochodów z terenu hurtowni. Jednakże 16-tygodniowy program przejścia obu hurtowni, uzgodniony z dystrybucją Tesco, udawało się realizować, bez zakłóceń w organizacji handlu detalicznego.

Oficjalne kontrakty dla każdej placówki zostały w końcu podpisane. Najważniejsza różnica między pierwotną koncepcją a wersją ostateczną polegała na tym, że zamiast 12-miesięcznego terminu wypowiedzenia przyjęto termin 6-miesięczny.

Pewne problemy pojawiły się w trakcie uzgadniania budżetu operacyjnego na pierwszy rok. Tesco żądało wydajności 65 skrzyń na godzinę pracy hurtowni. To zakładałoby poziom wydajności równy 84%, co było niemożliwe bez premii motywacyjnych. W związku z tym Tesco musiało zmienić swe wymagania w kwestii wydajności, zgodnie z propozycjami budżetowymi NFC. Poza tym Tesco ustaliło pułap płac hurtowni w Didcot inaczej niż sugerował zarząd NFC, który opierał się na niezależnym przeglądzie miejscowych stawek. Ogromne trudności z naborem pracowników, które z tego wynikły, zmusiły Tesco do przemyślenia sytuacji i zaoferowania płac zgodnie z pierwotnymi ustaleniami budżetowymi NFC. Opóźnienie tej decyzji spowodowało znaczne zakłócenia w programie rekrutacji. Formalne przeglądy okresowe zostały wreszcie rozpoczęte i odbywały się podczas fazy rozruchu. Wszelkie przedoperacyjne koszty rozruchu zostały zwrócone.

Kiedy projekt był gotowy, przewidywano, że wydatki kapitałowe powinny się rozłożyć tak, jak to przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Przewidywane wydatki kapitałowe (tys. funtów)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
Leasing NFC - pojazdy, wyposażenie przyczepy	10695	289
Finanse NFC - różne elementy wyposażenia	160	10
Własne rachunki	40	brak
Razem	10895	299

Na wszelki wypadek Tesco zadecydowało o nabyciu całości środków trwałych dla hurtowni kompozytowych, głównie po to, aby łatwiej było zerwać kontrakt, jeśli nie będzie on zadowalający, ale również z powodu korzystnych warunków zakupu.

### **Wczesna faza operacji**

Po 14 tygodniach w Chepstow i 18 tygodniach w Didcot od pierwszego dnia wysyłki towarów obie hurtownie dostarczały ponad 500 tys. skrzyń tygodniowo. W przypadku Chepstow faktyczne ilości wynosiły o 23,8% więcej, niż zakładał budżet, w związku ze wzrostem popytu w szczycie letnim w południowo-zachodniej Anglii, spowodowanym handlem urlopowym, którego nie wzięto pod uwagę przy pierwszych ustaleniach budżetowych. Mimo tych dużych ilości hurtownia trzymała się wymagającego planu zatrudnienia, podczas gdy w tym samym czasie Tesco opierało się prośbom zarządu NFC o zwiększenie liczby pracowników w celu obsłużenia takich ilości

towarów. Fluktuacja kadr była znacznie wyższa niż oczekiwano i przez to krzywa uczenia się niepotrzebnie się spłaszczyła i wydłużała.

W Tesco zaakceptowano w końcu potrzebę zwiększenia liczby zatrudnionych i zlecono NFC przeprowadzenie rekrutacji. Konieczność przeprowadzenia naboru dużej liczby pracowników w bardzo krótkim czasie zwiększyła obciążenie miejscowego zespołu kierowniczego, które już i tak było duże ze względu na rozruch. Trudnościom tym próbowano zaradzić przez wynajmowanie pracowników z agencji pracy czasowej - pracownicy ci nie byli zbyt dobrzy, co powodowało obniżenie standardów - zwłaszcza higienicznych - i napięcia w stosunkach między Tesco i zarządem NFC.

Tesco wierzyło, że ma możliwość zapewnienia zrównoważonego przepływu towarów od dostawców w ciągu dnia. Zarząd NFC nie podzielał tego poglądu i, niestety, okazało się, że ma rację. Bezpośrednią konsekwencją tej sytuacji była zmiana harmonogramu pracy personelu umożliwiająca zaspokojenie zwiększonego popytu, co przy zwiększeniu ilości towarów spowodowało potencjalnie trudną sytuację, jeżeli chodzi o stosunki panujące w zakładzie.

Nasilenie obowiązków wpłynęło w sposób szkodliwy na jakość zespołu i poważnie nadszarpnęło system wsparcia administracyjnego. Niższy niż przewidywano poziom zgodności zamówień towarów z hurtowni kompozytowej w porównaniu z faktycznymi dostawami do sklepów sprawił, że sieć handlowa Tesco straciła zaufanie do systemu i naciskała na dział dystrybucji, by porzucono politykę nienakładania odszkodowań za utratę towaru w czasie transportu. W rezultacie detaliści zaczęli pobierać opłaty od dystrybutorów za braki w dostawach. NFC otrzymała pozwolenie na przeprowadzenie naboru pracowników administracyjnych i ich liczba wzrosła z 39 do 66, ale nastąpiło to zbyt późno, aby można było poradzić sobie z napływającymi reklamacjami. Dystrybucja Tesco nalegała na utrzymanie szybkich obrotów transportu, co spowodowało, że nie było czasu na sprawdzanie produktów przy wjeździe do magazynów sklepowych. W rezultacie NFC trudno było udowodnić dokładność świadczonych usług, która, jej zdaniem, według niezależnych kontroli w hurtowniach, była znacznie wyższa, niż to wynikało z reklamacji detalistów.

Wyższe kierownictwo NFC było krytykowane za niewystarczające wsparcie administracji z biura centrali. Sytuację tę pogorszyło jeszcze długie oczekiwanie na wprowadzenie nowego systemu komputerowego. Wobec tego zarząd NFC podjął decyzję podzielenia funkcji administracyjnej i mianowania dla każdej placówki kierownika ds. rachunkowości i statystyki. Koszt ten ponosiła NFC, co w konsekwencji zmniejszyło jej dochody. Korzyści, jakie stąd wynikły, zostały dostrzeżone przez Tesco, jednakże na ostatnie 5 okresów rachunkowych roku 1989/1990 Tesco ograniczyło wydatki.

### **Pytania**

1. Oceń listę zmian w stosunku do pierwotnego projektu.
  - a. Określ prawdopodobny wpływ tych zmian na obroty i zyskowność NFC w ciągu pierwszych dwóch lat działania.
  - b. Które z tych zmian prawdopodobnie będą miały negatywny wpływ na cele założone w pierwotnym projekcie?
2. Dokonaj oceny opisanych warunków kontraktu. Jakie ryzyko płynie z niego dla NFC i dla Tesco?
3. Jakie są zalety i wady kontraktu na zasadzie „otwartej księgi” w tej sytuacji?

### **Źródło:**

Na podstawie pracy zaliczeniowej K. Kurkiewicz