Ford Motor Company - zarządzanie łańcuchem dostaw

Ford Motor Company jest drugim największym na świecie producentem samochodów i ciężarówek, a produkty tej firmy są sprzedawane w ponad 200 krajach. Firma zatrudnia prawie 400 tys. osób na całym świecie. Odkąd Henry Ford założył firmę w 1903 r., w sumie został wyprodukowano 260 mln pojazdów.

Marka firmy należy do najlepiej rozpoznawalnych na świecie. Przez dziesięciolecia budowano jej dobrą renomę poprzez zapewniane najwyższej jakości, której klienci mogli doświadczyć podczas używania produktu, korzystania z serwisu czy pomocy dealerów.

W sferze podstawowych działań firmy w kontaktach z klientem ważną rolę spełnia sprawne dostarczanie części do przedstawicieli. Wraz ze wzrastającą rywalizacją o klienta na rynku samochodów, podnoszącym się poziomem wyboru produktu i zintensyfikowaną konkurencyjnością cenową żaden aspekt potrzeb klienta nie może być pominięty. Ciągłe ulepszanie wydajności musi być osiągnięte, aby poziom satysfakcji klienta był najwyższy z możliwych.

W odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw celem firmy zawsze było „dostarczenie najlepszego w swojej klasie". Najważniejsze było pytanie, co należy zrobić, aby znacznie poprawić wydajność w krótkim okresie, podczas planowania zmian na dużą skalę.

Producenci aut mają różne udziały w rynku motoryzacyjnym w różnych częściach świata. Konkurencyjność oferowanych produktów wymaga ciągłego udoskonalania jakości, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów projektowania i budowy samochodów. Ford i inne firmy w tej branży szukały sposobów najlepszego wykorzystania swojej obecności na rynku globalnym. Jedynym z rezultatów tych badań było wykorzystanie rozmiarów i skali firm dla jeszcze większej konsolidacji na rynku motoryzacyjnym. I tak w lecie 1998 r. doszło połączenia firmy Chrysler i Daimler-Benz. W niedługim czasie doszło do kolejnych połączeń. Koncern Forda w 1999 r. utworzył filię Premier Automotive Group, skupiającą firmy: Volvo, Lincoln, Jaguar, Daimler i Aston Martin.

Łańcuch dostaw w firmie Ford

Ford przez lata podejmował się wielu inicjatyw, które miały na celu ustalenie korzystnej pozycji firmy na rynku motoryzacyjnym i osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem wraz z dostawcami i klientami.

Kształt istniejącego łańcucha dostaw był rezultatem wielu czynników. Dodatkowo nałożyły się na to pewne wydarzenia historyczne. Przez lata, wraz z rozwojem firmy, rozbudowano bazę zaopatrzeniową, tak że w latach 80. było to kilka tysięcy dostawców materiałów produkcyjnych w złożonej sieci przedsiębiorstw. Dostawcy byli wybrani przede wszystkim na podstawie cen, mniejszą uwagę zwracano na koszt łańcucha dostaw, który zawierał złożoność stosunków handlowych w takiej olbrzymiej sieci.

Na początku lat 90. Ford próbował zmniejszyć liczbę przedstawicieli, z którymi firma zawierała bezpośrednie transakcje. Zamiast popierać politykę intensywnej konkurencji cenowej wśród dostawców pojedynczych elementów, Ford zwrócił się w kierunku długoletniej współpracy z grupą zaopatrzeniowców całych podzespołów pojazdów, którzy zawierają bezpośrednie transakcje z dostawcami poszczególnych elementów. Ford umożliwiał przedstawicielom dostęp do wiedzy specjalistycznej wykorzystywanej dla usprawnienia procesów przez użycie technik takich jak *just in time* oraz TQM. W zamian za bliską i długoletnią współpracę Ford oczekiwał od dostawców redukcji cen. Bezpośredni dostawcy rozwinęli swoje możliwości w wykorzystaniu IT dla komunikacji i w dokonywaniu transakcji, sami nie byli jednak w stanie zainwestować w nowe technologie na takim poziomie co Ford.

Nowe globalne podejście firmy wymagało zastosowania technologii, które przezwyciężą bariery geograficzne w przepływie informacji. Zespoły z różnych kontynentów musiały być w stanie pracować razem, tak jakby pracowały w jednym budynku. W sferze zarządzania łańcuchem dostaw uzgodniono, że IT może zostać użyte, aby usprawnić przepływ surowców i materiałów, a także aby zredukować koszty zapasów. Internet stworzył możliwości zmian w procesach zarówno w sferze działań wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

System produkcji w firmie Ford

Wprowadzony w ramach programu Ford 2000 nowy system produkcji opierał się głównie na systemie produkcyjnym firmy Toyota. Ten zintegrowany system miał na celu przekształcenie procesów produkcyjnych w jeszcze bardziej sprawne, dynamiczne i wydajne. System koncentrował się na podstawowych czynnikach produkcyjnych, takich jak stopniowanie produkcji, *pull system*, zsynchronizowane działania, a także ciągłość przepływu i stabilność całego procesu. Do tego celu były używane specjalne urządzenia odpowiedzialne za składowanie i przepływ pojazdów podczas procesu wytwarzania, a także oprogramowanie komputerowe, które zapewniało odpowiednią kolejność montażu. Dzięki temu firma na kilka dni wcześniej była w stanie dokładnie poinformować dostawców, kiedy i gdzie będą potrzebne określone części czy podzespoły, a tym samym zredukować wielkość minimalnego zapasu. Jeśli taki ciąg montażowy utrzymywał ten sam poziom, stawał się on wówczas łatwy do prognozowania.

Od zamówienia do dostawy

Kolejnym czynnikiem, który należało zmodyfikować, był czas od zamówienia do dostawy. Celem stało się zredukowanie czasu oczekiwania klienta od złożenia przez niego zamówienia do dostarczenia końcowego produktu z obecnych 45-65 dni do 15 dni. Badania prowadzone w latach 1997 i 1998 pozwoliły na określenie wąskich gardeł w łańcuchu dostaw, włączając planowanie surowców i materiałów, montaż pojazdów i procesy transportu. Podejście firmy Ford do wprowadzenia usprawnionego procesu od zamówienia do dostawy opierało się między innymi na ciągłym prognozowaniu popytu u dealerów. Nowa wizja miała na celu utworzenie sprawnego i elastycznego systemu łączącego efekty pracy różnych zespołów firmy Ford, który miał dostarczać klientowi odpowiedni produkt, w odpowiednim czasie i miejscu. Ford wierzył, że sukces przyniesie wzrost satysfakcji klienta, ułatwi decyzję kupna, poprawi jakość, wydajność produkcji i stabilność bazy dostaw, a także obniży koszty operacyjne firmy i dealerów.

Sieć handlu detalicznego

Celem Forda stało się zapewnienie klientowi najlepszej obsługi i dawanie takiego doświadczenia, że będzie on chciał ponownie korzystać z usług firmy. Salony wystawowe miały mieć jednolity wygląd zewnętrzny, podczas gdy wnętrza miały być różne dla poszczególnych marek firmy Ford - jak Ford, Mercury, Lincoln i Jaguar.

Salony wystawowe miały za zadanie poświęcić wszystkie dostępne środki na wywarcie jak najlepszego wrażenia na kliencie podczas transakcji zakupu. Powstały także liczne punkty obsługi i serwisu w pobliżu dużych aglomeracji. Firma Ford przewidywała duże obniżenie kosztów personelu, promocji czy zapasów dzięki efektowi skali i użyciu Internetu.

Dyrektor Systemu Zarządzania Dostawami musi rozważyć bardzo ważne aspekty dla przyszłości Forda związane z wykorzystaniem rozwijających się technologii zarządzania informacją, jak Internet, i innych nowoczesnych urządzeń, aby zmienić sposób kontaktowania się z dostawcami czy klientami.

Eksperci z Wall Street rozważyli problemy związane z używaniem nowoczesnych technologii, które mogą być podstawą niepowodzenia.

Ford chce być bliżej swoich klientów poprzez użycie Internetu, chce, aby klienci byli w stanie dokonywać wyboru i zakupu pojazdów, a następnie odbierali go w siedzibie najbliższego dealera. Problemy może stwarzać chęć przetestowania samochodów przez klientów i obejrzenia ich w rzeczywistości, a nie tylko na trójwymiarowej symulacji. Jeśli klient okaże się niezadowolony ze swojego wirtualnego zakupu i zechce oddać wcześniej nabyte auto, może to spowodować wzrost kosztów, które musi ponieść firma, a także trudności z ponowną sprzedażą już nie nowych samochodów. W zarządzaniu łańcuchem dostaw problemem może okazać się korzystanie z bazy danych 10 tys. części w milionie różnych wariantów.

Pytania

1. Jakie są możliwości i zagrożenia, które stały się podstawą do tworzenia i rozwijania strategii e-business na rynku motoryzacyjnym?
2. Jakie mogą być inne możliwości wykorzystania technologii internetowych, aby usprawnić wewnętrzne i zewnętrzne działania firm na rynku motoryzacyjnym w przyszłości?
3. Powstanie nowych modeli biznesu na rynku motoryzacyjnym, opartych na nowoczesnych technologiach, jeszcze bardziej zintensyfikowało konkurencję. Jak podjęte inicjatywy wpłyną na sieć sprzedaży detalicznej firmy Ford i jakie są zalecenia na przyszłość?
4. Czy podzielasz wątpliwości ekspertów z Wall Street? Dlaczego?

Źródło:

Na podstawie sprawozdania finansowego 1998 Dell, zamieszczonego w „Wall Street Interactive”, 1998