

## Pirelli and Jaguar



### Historia

Firma Pirelli została założona w Mediolanie w 1872 r. przez 24-letniego inżyniera Battista Pirelli. Rok później uruchomił on pierwszą fabrykę wyrobów gumowych. Przez 128 lat firma Pirelli odnosiła sukcesy na całym świecie. Idąc za rozwojem technologicznym, wchodzi ona obecnie w nowe milenium pod znakiem e-Pirelli, co ma być odpowiedzią firmy na rewolucję internetową.

### Informacje o firmie

Pirelli to holding działający na terenie 120 krajów świata, na wszystkich kontynentach. Można wyróżnić trzy główne sektory działalności: Sektor Energetyczny, Sektor Kabli i Systemów Telekomunikacyjnych oraz Sektor Opon. W ostatnich latach Grupa Pirelli zaczęła coraz bardziej konsolidować swoją działalność, dzięki czemu podstawowe wskaźniki finansowe uległy znaczącej poprawie. Koncern Pirelli posiada 80 fabryk i zatrudnia ponad 37232 pracowników, a przychody ze sprzedaży za rok 2001 wyniosły 7,5 bln euro.



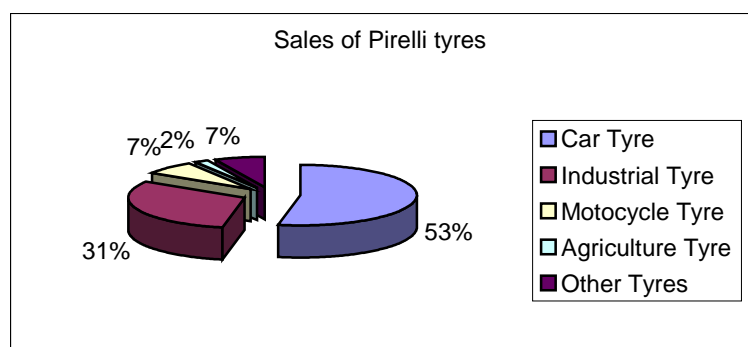
Skupimy się tutaj na sektorze opon. Składa się on z 21 fabryk zatrudniających około 20 tys. pracowników w Argentynie, Brazylii, Egipcie, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Hiszpanii, Turcji, USA i Wenezueli. Sektor opon Pirelli ma również sieć marketingową w ponad 120 krajach na całym świecie. Firma znajduje się wśród czołowych producentów opon na świecie z obrotem ponad 2831 mld euro w 2001 r.

Oferowany asortyment opon jest jednym z najbardziej złożonym w przemyśle. Pirelli oferuje następujące rodzaje opon:

- standardowe,
- przeznaczone dla jazdy wyczynowej,
- sportowe.

Są one przeznaczone dla:

- ciężarówek,
- autobusów,
- motocykli,
- samochodów osobowych,
- samochodów sportowych.



Firma Pirelli zawsze znajdowała się w czołówce światowych producentów, walnie przyczyniając się do rozwoju jakości oraz parametrów produkowanych opon. Zwracała ona szczególną uwagę na nowości technologiczne.

W latach 80. wymyśliła i wprowadziła na rynek opony niskoprofilowane, które stały się najbardziej znaczącą innowacją od czasów opon radialnych. Ostatnio przeprowadziła radykałe zmiany, wprowadzając zautomatyzowany proces produkcji trzeciej generacji. MIRS (*Modular Integrated Robotized System*) pozwolił znacznie zredukować czas, potrzebne miejsce oraz liczbę kolejnych faz produkcji niezbędnych do wyprodukowania opony. Pierwsza taka linia powstała w Mediolanie w 2000 r. Całkowita suma inwestycji niezbędnej do wprowadzenia tej technologii wyniesie w 2003 r. 250 mln euro. Elastyczność produkcji osiągnięta dzięki MIRS pozwoliła wprowadzić Run Flat - system, który umożliwia używanie opony pozbawionej ciśnienia. Samochód wyposażony w nie potrafi pokonać dystans ponad 150 km z prędkością do 80 km/h w warunkach pełnego bezpieczeństwa.

### **Współpraca z Jaguarem**

Aby sprostać wymaganiom *just in time* na rynku samochodowym, charakteryzującym się wysokim natężeniem konkurencji, firmy musiały zapewnić, aby dostawy były realizowane zgodnie z zamówieniem oraz w założonej kolejności. Firma Pirelli została wytypowana do dostarczania kół do nowego samochodu Jaguara S-type, którego linia produkcyjna znajdowała się w Castle Bromwich. Niezbędne okazało się, aby zarówno nowe koła, jak i całe podzespoły były dostarczane dla właściwych samochodów we właściwym czasie.



Przez ostatnie 18 lat Pirelli dostarczał opony dla Jaguara ze swojej fabryki w Carlise. Jaguar S-type charakteryzował się czterema różnymi stylami kół oraz rozmiarami od 16 do 18 cali. To wszystko oraz konieczność instalowania niewymiarowego koła zapasowego powodowało, że istniało aż 11 różnych potrzebnych wersji. Pirelli postanowił uruchomić nową fabrykę w Burton-on-Trent oddaloną mniej niż 100 km od Castle Bromwich. W 1999 r. Vanriet zainstalował dwa nowe systemy w pełni zautomatyzowanej fabryce opon i felg. Były to: zintegrowany system przenośników łączący linię produkcyjną oraz system kontrolujący serie. Andrwe Keaton, menedżer operacyjny linii produkcji opon i felg, powiedział: „Obydwa systemy dały Jaguarowi - i co za tym idzie Pirelli - to, co było potrzebne”. Keaton nadzorował zespół zajmujący się zapewnianiem możliwości produkcyjnych, a teraz zajmował się zamówieniami, które wymagały dostaw z dnia na dzień. Jaguar potrzebował dostawy zawierającej koła dla 49 samochodów do Castle Bromwich co 2,5 godziny. Oznaczało to 8 dostaw dziennie. Pirelli dostarczał 7500 zestawów tygodniowo, a opóźnienie od złożenia zamówienia do dostarczenia wymaganego produktu wynosiło zaledwie 14 godzin. Koła musiały przychodzić tylko wtedy, kiedy były potrzebne, dokładnie o czasie i w odpowiednich partiach, tak aby od razu można było montować je do samochodów będących w ciągłym ruchu na linii produkcyjnej. Jaguar i Pirelli porozumiewali się, używając systemu wiadomości Jaguar's e-mail. Dzięki niemu Jaguar powiadamiał swojego dostawcę, co dokładnie potrzebuje i w jakiej kolejności koła mają dotrzeć do linii produkcyjnej. Głównym zadaniem systemu kontrolującego serie było takie kierowanie załadunkiem, aby produkty umieszczane były w transporcie według wcześniej zdefiniowanej kolejności. Składał się on z dwóch 40-metrowych pasów transmisyjnych, zaopatrzonych w weryfikację kodów kreskowych, oraz trzeciego pasa zaopatrującego ładowarkę, która ładowała opony na ciężarówkę. Kiedy przyszedł samochód zostawał umieszczony na linii produkcyjnej, Jaguar wysyłał wiadomość o tym do Pirelli. Wiadomość taka dotyczyła pakietu samochodów i mogła opisywać na przykład 10 różnych modeli w serii. Oprogramowanie Vanrieta modyfikowało informację w zamówienie odpowiadające formalnym wymogom

dostawcy. Następnie system tworzył listę pobrania, według której następowało załadowanie transportu za pomocą pasów transmisyjnych. Każde koło, zanim opuściło fabrykę, było sprawdzane. Dzięki czytnikom kodu kreskowego nie było możliwe, aby to, które nie znajdowało się na liście lub nie była akurat jego kolej, zostało załadowane. Jeżeli wykryto błąd, niewłaściwe koło było odtransportowane za pomocą specjalnego pasa transmisyjnego. Zamówione koła zorganizowane były w serie przeznaczone dla kolejnych siedmiu samochodów. Aby przy wyładunku kolejność była zgodna z zamówieniem, lista była tworzona od ostatniego do pierwszego elementu, co umożliwiało wysyłanie dostawy prosto do linii produkcyjnej. Aby usprawnić cały system, Vanriet zainstalował pasy transmisyjne łączące produkcję opon i felg. Opony były zakładane na felgi i wysyłane do spiralnego przenośnika, który potrafił pomieścić 150 gotowych zespołów. Aby uniknąć uszkodzeń kół z alufelgami, zainstalowany został specjalny system obracający. Musiał on z jednakową dokładnością radzić sobie z kołami ważącymi od 18 do 31 kilogramów. Wszystkie koła poddawane były testom jakości oraz dokładnie wyważane. Następnie wysyłane były do niewielkiego magazynu, gdzie czekały na pobranie do transportu do Jaguara. Menedżer sprzedaży, Paul Farmery, powiedział: „Projekt był wyzywający, wymagał ponownego przeanalizowania naszych inżynierskich standardów, zapewniających zgodność z Motor Industries Failure Modes Effects Analysis (FMEA)”.

### Strategia marketingowa

Chyba każdy w Europie słyszał o kalendarzu Pirelli. Firma chciała za jego pomocą dotrzeć do potencjalnych odbiorców. Kto może być klientem?



Wiadomo, że opony i co za tym idzie samochody skierowane są do mężczyzn. Adresatem są tutaj ludzie młodzi. Pirelli chce być kojarzony ze sportem, szybkością oraz przyciągać męskie oko pięknem kobiecego ciała. Aby podnieść atrakcyjność swojego kalendarza, wprowadza go ona na rynek w specyficzny sposób. Nie można go nigdzie kupić. Jest drukowany w dość mocno ograniczonym nakładzie i przeznaczony wyłącznie dla wybranych klientów. Posiadanie go ma wyróżniać, wprowadzać właściciela do pewnego elitarnego klubu. Zarówno on, jak i opony mają być czymś niezwykłym, przeznaczonym tylko dla najlepszych. Kandydaci do otrzymania takiego prezentu nie byli przypadkowi. Były one kierowane do ludzi wpływowych, mających władzę lub kreujących wzorce. Aby jednak dokładnie poznać tajemnicę sukcesu kalendarza, należy cofnąć się o około 40 lat.

Kalendarz Pirelli został po raz pierwszy opublikowany w 1963 r. przez brytyjską filię Grupy, Pirelli Limited, która pragnęła dotrzymać kroku działalności promocyjnej centrali. Ponieważ nie był znany i w wielkim stopniu posiłkowano się w nim skojarzeniem z produktem, pierwszy kalendarz Pirelli ze zdjęciami Terence'a Donovana odniósł umiarkowany sukces.

Dwanaście miesięcy później Pirelli przyjęła jednak strategię, która miała uczynić z jej kalendarza najważniejszy kalendarz na świecie i pozwoliła mu utrzymać tę pozycję przez ponad 30 lat. Wspomniana strategia okazała się najlepszą. Przy tworzeniu swojego kalendarza Pirelli zawsze korzystał z usług najlepszych dyrektorów artystycznych, fotografików, modelek, plenerów, stylistów, projektantów, grafików, malarzy i materiałów. Wydanie z 1964 r. nie zawierało na swych kartach żadnych ilustracji opon i właśnie ta edycja rozpoczęła niezwykłą

drogę kalendarza Pirelli do międzynarodowej sławy i spotkała się z niezwyklej uznaniem. Zdjęcia wykonane przez fotografa Beatlesów, Roberta Freemana, pod kierunkiem dyrektora ds. reklamy brytyjskiego oddziału Pirelli, Dereka Forsytha, powstały między innymi na plażach południowej Francji. Były seksowne, a równocześnie ciepłe i przyjazne. Kalendarze powstawały prawie na całym świecie, na przykład w takich miejscach jak Majorka, Maroko, Tunezja, Kalifornia, Paryż, Londyn oraz Wyspy Bahama. Aby kalendarzowi dodać atrakcyjności, nie wahano się sięgnąć nawet po techniki czarno-białe. Na początku lat 70. kalendarz stał się już bardzo ceniony i pożądanym. Oprócz klientów wśród odbiorców kalendarza znaleźli się: książę Filip i książę Karol, premierzy Edward Heath i Harold Wilson. Nawet John Lennon osobiście odwiedził centralę Pirelli w Londynie, by odebrać kalendarze na 1971 r. dla sławnej czwórki.

Wraz z upływem lat kalendarz stale ewoluował. Stawał się on bardziej subtelny lub dynamiczny oraz kontrowersyjny. Wielu osób zastanawiało się - dokąd teraz uda się Pirelli? Do 1974 r. kalendarz zdobył sobie wielką rzeszę zwolenników. Został ochrzczony przez prasę terminem „najbardziej prestiżowego artykułu biurowego” i „najbardziej ekskluzywnego upominku noworocznego na świecie”. Nic zatem dziwnego, że decyzja Pirelli o zaprzestaniu publikacji tego superkalendarza wywołała więcej komentarzy niż którekolwiek z jego wydań.

Niestety, dwa kryzysy paliwowe spowodowały, że Europa bardzo spoważniała. Były to czasy cięć budżetowych, tak ostrych, że nawet słynny kalendarz musiał odejść na tymczasową emeryturę. Wiele firm starało się podjąć pomysł, lecz większość prób kończyła się stwierdzeniem, iż naśladownictwa kalendarza Pirelli to tylko imitacje. W 1984 r. kryzysy paliwowe były już tylko wspomnieniem i kalendarz powrócił. Co może wydać się ciekawe, częstym gościem na zdjęciach był ślad bieżnika opony P6 – prawdziwej współgwiazdy kalendarza. Trzeba jednak tutaj również wspomnieć o modelkach. Dla Pirelli pozowały między innymi: Cindy Crawford, Kate Moss, Naomi Campbell, Nastassja Kinski. Dzięki tym wszystkim zabiegom kalendarz Pirelli stał się doskonale rozpoznawalny na świecie i jest obecnie elementem międzynarodowej komunikacji Grupy Pirelli. Dobra znajomość nazwy kalendarza przekłada się również na znajomość marki opon, a co za tym idzie na wzrost zainteresowania produktem. Początkowo oferta była skierowana tylko do wybranych, obecnie jednak ma ona wpływ na zdecydowanie szerszą grupę potencjalnych klientów. Jest to typowy przykład długoterminowej kampanii marketingowej. Pomimo początkowych trudności firmie Pirelli udało się stworzyć reklamę, która za stosunkowo niewielkie pieniądze istnieje na rynku od 40 lat i wraz z upływem czasu nie traci na atrakcyjności.

## Pytania

1. Na czym polega system *just in time* wykorzystywany przez Jaguara i Pirelli?
2. Jakie warunki muszą być spełnione, aby mógł on zostać wprowadzony i działał poprawnie?
3. Jakie korzyści wynikają z jego zastosowania dla obydwu stron?
4. W jaki sposób firma Pirelli próbuje zainteresować swoim produktem potencjalnych klientów?

## Źródła:

[www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl)  
[www.pirelli.com](http://www.pirelli.com)  
[www.vanriet.co.uk](http://www.vanriet.co.uk)  
[www.pl.pirelli.com](http://www.pl.pirelli.com)  
[www.jaguar.pl](http://www.jaguar.pl)