

## Gestion de la production HEC Lausanne



### Cas « **Laura Ashley and Federal Express** » Gérard Métrailler Jr.

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## La problématique de Laura Ashley à la fin des années 80

- Succès des produits Laura Ashley
- Performances financières désastreuses
  - « Sales went up, profits were flat, and capital employed rose out of control. All of our problems were internal ».
- Hiérarchie coûteuse / structure inadaptée
- Changement dans la chaîne de production à ajouté de la complexité

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Logistique mondiale de Laura Ashley avant l'alliance

- Grande évolution entre 1986 et 1990
- Organisation « surcompliquée »
- Système de distribution désastreux
  - Flux de biens insuffisants
  - Commandes de produits dépassés
  - Longs délais
  - Promesses non tenues aux clients.
- Organisation en 3 SBU / 8 entrepôts



Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Opportunités pour LA

- BLS livre les magasins, gère les stocks, ...
- Simplification du réseau de distribution
- Réponse rapide le LA à la demande (JIT)
- Flux d'information nettement amélioré
- Diminution des coûts liés à la distribution
- LA peut se concentrer sur le domaine qu'elle connaît sans les problèmes de la distribution

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Risques pour LA



- Toute l'infrastructure de Laura Ashley
- LA confie toute la gestion et la logistique à BLS.
- Faillite de FedEx Europe?
- Laura Ashley est contrainte par la volonté de Federal Express

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Opportunités pour FedEx

- Élargissement des activités de FedEx
- Bénéfices concernant la renommée de FedEx dans le domaine de la logistique
- Paiement des services de BLS par LA
- Facilité de gestion d'un grand client
- Aide au développement en Europe



Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Risques pour FedEx



- En cas d'échec, il y a une perte de crédibilité de FedEx envers la clientèle
- Perte des investissements effectués par Federal Express pour la mise en œuvre.
- Fera empirer la mauvaise situation en Europe.

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Structure du partenariat: arrangements financiers

- Création de « LA Distributed Ltd » qui est achetée et gérée par BLS
- Laura Ashley achète les services à BLS
  - Court terme: Libéralisation des actifs immob.
  - Long terme: Diminution des coûts de distrib.
- BLS qui vend ses services à Laura Ashley
  - Court terme: Très grand investissement
  - Long terme: Remboursement des invest.

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Structure du partenariat: Relations contractuelles

- « LA Distribution Ldt » géré par BLS qui vend ses services à Laura Ashley
- Réorganisation des entrepôts, ...
- Mise en place d'une structure informatique par BLS au sein de LA
- Pas de durée fixe de l'alliance
- Faible implication des avocats
- Pas de pénalisation



Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.

## Autres possibilités pour Laura Ashley

- Laura Ashley peut effectuer une réorganisation de son système de distribution en interne.
- Laura Ashley peut effectuer une intégration verticale de tous ses fournisseurs
- Utilisation d'un transporteur sans alliance stratégique
- Laura Ashley peut arrêter toute activité (faillite, ...)



Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1998 Gérard Métrailler Jr.