Ćwiczenie Zmiany struktur organizacyjnych dużej korporacji międzynarodowej – studium przypadku firmy Jacobs Suchard

Zakres tematyczny: Modyfikacje struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.
Czas: 4 godz.
Cel: Wyrobienie u studentów umiejętności przekształcania struktur organizacyjnych.
Forma zajęć: Praca w trzy- lub czteroosobowych zespołach. Studenci zostaną ocenieni po zaprezentowaniu odpowiedzi na pytania zawarte w podpunkcie 3.

Firma Jacobs Suchard[2]

1. Struktura organizacyjna firmy Jacobs Suchard w latach osiemdziesiątych XX wieku

Firma Jacobs Suchard powstała z fuzji trzech niezależnych przedsiębiorstw prowadzonych przez: Philippe'a Sucharda (od 1825 r.), Johanna Jakoba Toblera, który prowadził sklepy cukiernicze od 1867 r., oraz Johanna Jacobsa prowadzącego, od 1895 r., sklep z kawą.

W roku1982 zostały ustalone cztery zasady, które do dzisiaj stanowią aktualne wytyczne dla wszystkich podejmowanych w firmie decyzji.

1. *Szwajcarskość.* Jacobs Suchard jest szwajcarską firmą notowaną publicznie, w której dużą uwagę przywiązuje się do kontaktów osobistych oraz tradycji firmy.
2. *Przywództwo.* Firma jest międzynarodowym liderem w produkcji i sprzedaży wyrobów cukierniczych oraz napojów. Tę czołową pozycję osiąga dzięki znakomitej opinii o swoich produktach, która jest poparta wysoką ich jakością oraz dążeniem do niskich kosztów produkcji.
3. *Innowacyjność.* The Jacobs Suchard Group jest korporacją zorientowaną na innowacje. Odnosi się to do produktów, stosowanej technologii, ludzi oraz stosunków z klientem i konsumentem.
4. *Zorientowanie na wzrost.* Jacobs Suchard jest firmą zorientowaną na wzrost i realizację celów długookresowych zamiast myślenia kategoriami krótkookresowego zysku.

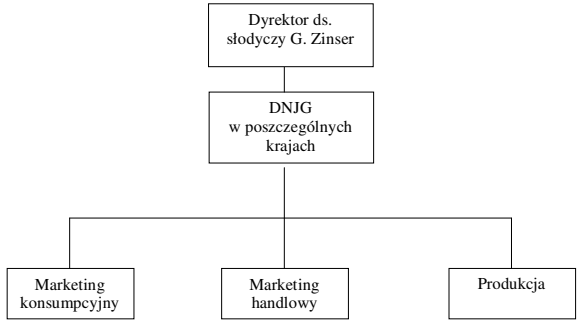
W latach osiemdziesiątych firma Jacobs Suchard miała swoje biura i fabryki również poza Szwajcarią. Większość jednostek w Firmie miała charakter usługowy, a nie nadrzędny wobec fabryk ulokowanych w poszczególnych krajach. Nie było centrów kosztów, nie dążono też do stworzenia centrów zysku. Prezesowi i zarazem dyrektorowi naczelnemu K. Jacobsowi podlegało bezpośrednio 9 dyrektorów: dyrektor ds. Zewnętrznych, dyrektor ds. Zasobów Ludzkich, dyrektor ds. Kontrolingu, dyrektor ds. Rozwoju, dyrektor ds. Audytu zewnętrznego, dyrektor ds. Handlu i finansów, dyrektor ds. Słodyczy (Zinser), dyrektor ds. Kawy, którym był Gebhard oraz dyrektor ds. Produkcji i logistyki (Pohl).

Wówczas Firma miała obroty 6 mld franków i zatrudniała w centrali zaledwie 60 osób. Pozytywną cechą Firmy było szybkie podejmowanie decyzji. Ważne decyzje często podejmowano w 10 minut!

Praktykowano częstą rotację pracowników, zwykle w trybie trzyletnim, aby nie popadli oni w rutynę i nie „zasiedzieli się". Jacobs obawiał się, że menedżerowie zbyt silnie zwiążą się z jednym stanowiskiem i poza formalną strukturą nie będą oddziaływać żadne dodatkowe powiązania nieformalne. Jacobs chciał, żeby jego pracownicy byli „uniwersalni" i zdolni do pełnienia różnych funkcji.

Kluczowym stanowiskiem w zdecentralizowanej strukturze firmy Jacobs Suchard, był dyrektor naczelny jednostki gospodarczej (DNJG). Zazwyczaj dyrektor ten był odpowiedzialny za centralną działalność w jednym kraju, np. za wyroby cukiernicze we Francji lub kawę w Niemczech. Dyrektorzy ponosili odpowiedzialność za łączny zysk swoich jednostek. Jak przedstawiono na rysunku 8.1. bezpośrednio były im podporządkowane funkcje marketingu handlowego czyli sprzedaży, marketingu konsumpcyjnego czyli tradycyjnego działu marketingu oraz produkcji. Sprzedawali oni wyroby na swoje rynki lokalne, produkując zgodnie z zapotrzebowaniem tych rynków.

[2] opracowano na podstawie: Duda J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania organizacją*, w: Peszko A. (red.) „Ćwiczenia z podstaw zarządzania organizacjami", Wydawnictwa AGH, Kraków 2006 oraz Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999



Rys. 8.1. Miejsce typowego dyrektora jednostki gospodarczej w danym kraju, w strukturze firmy Jacobs Suchard.
Źródło: Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999

Ze względu na cła i utrudnienia transportowe pomiędzy krajami, pierwotna firma Suchard, zamiast rozwijać eksport, zdecydowała się utworzyć niezależne zakłady również w krajach poza Szwajcarią. Strategia ta sprawiła, że firma dysponowała zakładami produkcji słodyczy w całej Europie (w Austrii, Belgii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Niemczech, Portugalii, Wielkiej Brytanii i we Włoszech,). Fabryki znajdowały się także w Ameryce Północnej i Południowej (Argentynie, Brazylii i USA), Japonii, Australii i Afryce.

Do podstawowych marek firmowych wyrobów cukierniczych należały: seria Milka, z ostatnimi nowymi produktami Lila Pause i Nussini (batony), I love Milka (czekoladki nadziewane), Milka Dream (ciasto biszkoptowe), Lila Stars (rodzynki, orzechy w czekoladzie) i Milka Drink (czekolada w proszku i w płynie). Do innych głównych marek należały Toblerone (batony), a także asortyment Cote d'Or. Firma miała największy udział w rynku produktów cukierniczych wśród krajów członkowskich wspólnoty, a do głównych jej konkurentów należały firmy: Nestle, Mars i Lindt.

Każda fabryka była częścią autonomicznej jednostki gospodarczej, podlegającej bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu tej jednostki i wytwarzała wszystko czego potrzebowała, by właściwie obsłużyć swój rynek lokalny. Każda fabryka produkowała wszystkie marki i wszystkie kombinacje form: nadzienie (twarde, kruche i warstwowe), wypieki (wafle, ciastka i chrupki), wyroby wylewane (czekolada wylewana w formę), oraz powlekane (twarde, nadziewane, oblewane czekoladą). Poza tym, każdy kraj wytwarzał swój własny napój kakaowy (począwszy od palenia i mielenia ziarna kakaowego) i masę czekoladową (począwszy od dodawania masła kakaowego i cukru do płynu), a także zajmował się całością spraw opakowań, włączając opakowania próżniowe, opakowania zawijane płasko (np. zawijane tabliczki czekolady) i skręcane. Tak więc fabryki zajmowały się wieloma produktami, z których każdy miał ograniczony wolumen. Fakt ten miał ujemny wpływ na wydajność. Dodatkowo, mimo że każda z wytwórni produkowała podobny asortyment produktów, to często wykorzystywano odmienne procesy wytwarzania tego samego produktu, co było motywowane koniecznością dostosowania się do miejscowego ustawodawstwa, wymagającego różnej temperatury lub czasu przetwarzania. Przykładowo, jeden zakład mógł palić ziarno kakaowe, albo „wytapiać" czekoladę odmiennie od innych.

2. Procesy kształtowania się Jednolitego Rynku Europejskiego i globalizacja rynków światowych

W roku 1990 na rynku europejskim zaszły daleko idące zmiany. W układzie z Schengen uzgodniono utworzenie systemu wspólnej kontroli i zniesienie wizowych granic wewnętrznych w obrębie: Belgii, Włoch, Luksemburga, Holandii, Hiszpanii, Francji, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Danii, Niemiec, Grecji i Portugalii. Zakładano wprowadzenie swobodnego przepływu towarów, ludzi i kapitału poprzez granice krajów członkowskich wspólnoty. Dla produkującej kawę, czekoladę i wyroby cukiernicze firmy Jacobs Suchard, mającej swą siedzibę w Szwajcarii, oznaczało to, iż nie będzie już działać na kilkunastu niepowtarzalnych i niezależnych rynkach, z których każdy będzie obsługiwany przez autonomiczną jednostkę gospodarczą, produkującą i sprzedającą na swój rynek lokalny. Teraz będzie to jednolity rynek i będzie można wykorzystać większą skalę produkcji, likwidując niektóre fabryki. W świetle zmian jakie zaszły na rynku europejskim niektóre z nich stały się zbędne. Nie było już potrzeby istnienia małych fabryk o niewielkiej produkcji. W tych nowych

warunkach szef pionu słodyczy – Zinser mógł kierować się korzyściami większej skali, produkując w mniej licznych, większych fabrykach i rozsyłać produkty po Europie. Nie musiał już produkować tej samej marki z różnymi recepturami i opakowaniami dla poszczególnych krajów, lecz mógł ograniczyć zróżnicowanie produktów. Nawet ustalanie cen i reklama mogły mieć bardziej uniwersalny charakter.

Zakładano zmniejszenie pierwotnej liczby zakładów do sześciu. Planowano rozbudować i przezbroić 4 z dotychczas funkcjonujących fabryk oraz budowę dwóch nowych fabryk. Każda z nich miała produkować od 80 000 do 100 000 ton czekolady rocznie, podczas gdy niektóre starsze zakłady wytwarzały zaledwie 5 000 ton rocznie. Miało to umożliwić produkcję określonych marek czy form i rozsyłanie ich po całej Europie. W tabeli 8.1. zamieszczono wykaz „docelowych" fabryk, które nazwano Międzynarodowymi Centrami Wytwórczymi (MCW).

Tab. 8.1. Wykaz Międzynarodowych Centrów Wytwórczych (MCW) firmy Jacobs Suchard po restrukturyzacji

Kraj	Miasto	Produkty
Niemcy	Berlin (nowa fabryka)	Lila Pause, Countlines i Milka
Niemcy	Lorrach	Milka (tabliczki i batony)
Szwajcaria	Berno (nowa fabryka)	Toblerone
Belgia	Halle	Cote d'Or
Belgia	Herentals	Wafelki (np. Nussini)
Francja	Strasburg	Praliny (czekoladki w pudełkach)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999

Po zmianach DNJG nadal mieli odpowiadać za marketing handlowy i marketing konsumpcyjny, ale nie odpowiadali już za produkcję tak jak to było w poprzedniej strukturze. Funkcja produkcji została przydzielona sześciu nowo powołanym kierownikom Międzynarodowych Centrów Wytwórczych (KMCW), którzy podlegali Managerowi Centrum Produkcji (MCP). Ten z kolei był podwładnym Zinsera i odpowiadał za nowoczesny poziom techniczny wszystkich zakładów produkcyjnych. Dzielił potencjał wytwórczy pomiędzy marki globalne na podstawie oceny popytu formułowanej przez DNJG. Określał również miejsce wytwarzania poszczególnych towarów lub form, uwzględniając potencjały wydajności, logistykę i cła (jeśli wchodziłyby one w grę).

Czterech DNJG było odpowiedzialnych za promowanie konkretnej marki wyrobu (tab.8.2.) – otrzymali oni dodatkowe funkcje „globalnych menedżerów marki" (GMM). Każdy z nich miał być teraz odpowiedzialny za działalność na rynku lokalnym oraz za koordynowanie strategii i wdrażanie danej marki na rynku globalnym.

Tab. 8.2. Menedżerowie marek globalnych (MMG).

Kraj	Nazwisko i imię menedżera	Marka wyrobu
Niemcy	Herzog Hans	Milka
Szwajcaria	Issenmann Nico	Torbelone
Francja	Jacquesson Pierre	Suchard
Belgia	Michiels Baudon	Cote d'Or

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999

Do zadań GMM należał rozwój i ochrona finansowa marki w skali rynku międzynarodowego, ale od pozostałych DNJG, którzy nie pełnili funkcji GMM, musieli oni uzyskać akceptację:

- na działania, które będą podejmowane w celu zwiększenia znaczenia i udziału globalnej marki w wyrażeniu wagowym lub w jednostkach sprzedaży i zysku ze sprzedaży,
- w odniesieniu do międzynarodowych strategii reklamowych dla marki globalnej,
- na standaryzację opakowań jednostkowych w zakresie międzynarodowym,
- na badania i rozwój w zakresie wprowadzenia nowych produktów.

Jednym z najtrudniejszych etapów w procesie produkcji, ze względu na zmienność asortymentu, było pakowanie. W przeszłości jednostki gospodarcze w każdym kraju używały różnych nazw, głównie z powodu różnic językowych, oraz różnej wielkości opakowań. Przykładowo w opakowaniu mogły znajdować się trzy batony lub sześć. Obecnie międzynarodowe centra produkcyjne otrzymywały instrukcje dotyczące opakowań od globalnych menedżerów marki (GMM), którzy próbowali standaryzować produkty.

Po wielu dyskusjach zalecono następujące rozwiązania dla pionu słodyczy, które mogły być również zastosowane w oddziale kawy:

1. Ustanowienie każdej globalnej marki jako jasno określonego centrum zysku.
2. Przekształcenie dotychczasowych fabryk w jednostki sprzedaży, podlegające bezpośrednio jednemu kierownikowi sprzedaży europejskiej (KSE), który podlega Zinserowi. Wyniki jednostek sprzedaży powinny być mierzone łącznymi rozmiarami sprzedaży i rozmiarami sprzedaży dla poszczególnych marek.

Uważano, że zarysowany model pozwoli ograniczyć wiele źródeł konfliktu, gdyż zawsze istnieje bezpośredni stosunek podległości tylko jednemu przełożonemu.

DNJG nadal odpowiadaliby za zysk swoich jednostek gospodarczych, co oznacza, że w sytuacjach kiedy międzynarodowe centra wytwórcze chciałyby zrobić coś, co mogłoby wpłynąć negatywnie na ich zysk netto, dyrektorzy zwalczaliby takie pomysły. Przykładowo, pierwsza naprawdę międzynarodowa marka, „I love Milka" – która miała jeden przepis i jeden rodzaj pudełka – wkrótce miała być produkowana wyłącznie w Strasburgu we Francji, z myślą o sprzedaży w całej Europie. Dotychczas była sprzedawana głównie w Niemczech. Niemniej jednak, jeszcze przed ukończeniem montażu linii dla „I love Milka" w Strasburgu, Niemcy opracowali już cztery nowe przepisy, które miały znacznie zwiększyć zapotrzebowanie na powierzchnię i potencjał w międzynarodowych jednostkach produkcyjnych. To, czy Strasburg zareaguje na życzenia Niemców, zależało od uzgodnionej strategii globalnej. Carrot, aktualny kierownik międzynarodowego centrum wytwórczego w Strasburgu, powiedział: oczekujemy w tej sprawie decyzji menedżera marki globalnej.

Inny konflikt dotyczył opakowania. Pohl, który teraz był szefem pionu logistyki i podlegał bezpośrednio Jacobsowi, opisał go następująco: chcieliśmy mieć opakowanie w jednym języku dla Milki na całą Europę, ale ludzie zaczęli się sprzeciwiać, że nie można zmieścić wszystkich języków na opakowaniu. Tak więc, w duchu kompromisu, zdecydowaliśmy się na trzy różne wersje opakowania: jedną dla krajów śródziemnomorskich, jedną dla krajów niemieckojęzycznych i jeszcze jedną dla pozostałych. Na razie się na to zgodziłem, ponieważ potrzebowałem pełnego zaangażowania wszystkich dyrektorów naczelnych. Tylko w ten sposób można ruszyć z miejsca.

Jacquesson, GMM we Francji sądził, że wiele problemów w ogóle by nie zaistniało, gdyby była jasna struktura finansowa, opisująca kto za co ma płacić. Międzynarodowe jednostki produkcji mają dobre pomysły, ale nie przejmują się, gdzie właściwie tkwią zyski. Nie ma formalnej struktury decyzyjnej. Z założenia jest to rozwiązywanie konfliktowe i jest to sprawa bardzo trudna. Przykładowo, chciałem, żeby Niemcy zapłaciły za uruchomienie produktu wytwarzanego we Francji dla Niemiec, ale tamci początkowo powiedzieli „nie". Od przypadku do przypadku, od problemu do problemu, próbujemy ustalić zasady rozwiązywania takich przypadków i budować reguły.

Dla Pohla najważniejszym problemem, którym musiał się zająć była złożoność produktu. Zanim zaczęła się standaryzacja, było 1500 jednostek magazynowych dla wyrobów cukierniczych, przy uwzględnieniu wszystkich odmian smaku, wielkości i języków. Pohl nie chciał rozpoczynać centralizowania produkcji z tym „chaosem". Uruchomił więc grupy zadaniowe z menedżerami marketingu konsumpcyjnego, by ograniczyć tę liczbę. Inni przed Pohlem próbowali tego samego i dwukrotnie bez rezultatu, ponieważ nikt nie był gotowy do kompromisu i nikt nie potrafił wyjść poza problem projektu opakowania. Za trzecim razem Pohl zdjął z porządku dyskusji problem projektu opakowania i po prostu zażądał od zespołu propozycji poważnej redukcji i zaleceń co do jej przeprowadzenia. Kiedy skończyli, wyglądało na to, że można zmniejszyć ilość jednostek magazynowych z 1500 do 750.

Inną otwartą kwestią był system oceniania i wynagradzania międzynarodowych centrów produkcji. Czy powinno się tego dokonywać według standardowego kosztu, a jeśli tak, kto ma ponosić ryzyko wahań ceny surowego ziarna kakaowego i masła kakaowego, a także ryzyko wahań kursowych? Cały szereg takich problemów czekał na rozwiązanie przez grupy zadaniowe.

3. Zadania dla studentów

1. Na podstawie powyższego opisu odtwórz strukturę organizacyjną firmy Jacobs Suchard z lat osiemdziesiątych, czyli przed utworzeniem wspólnego rynku europejskiego.
2. Na podstawie powyższego opisu odtwórz strukturę organizacyjną firmy Jacobs Suchard z lat dziewięćdziesiątych, czyli po utworzeniem wspólnego rynku europejskiego.
3. Zaproponuj dalsze zmiany w strukturze organizacyjnej Jacobs Suchard.