

TRANSFORMACJA ŁAŃCUCHA DOSTAW. STUDIUM PRZYPADKU PRZEJĘCIA UKRAIŃSKIEGO ODDZIAŁU GLOBALNEJ FIRMY PRODUKCYJNEJ

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-106-4/6>

 **Adam Sadowski**

Uniwersytet Łódzki

Tomasz Gresik

Firma branży FMCG, Dział Operacyjny Produkcji Dostosowawczej

SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION. CASE STUDY OF THE TAKEOVER OF THE UKRAINIAN BRANCH OF A GLOBAL MANUFACTURING COMPANY

Abstract: Supply chain management is subject to transformations that result from both functional and structural changes. The greatest challenges for maintaining the efficiency of the supply chain processes are mergers and acquisitions, which require deep interference in the structure of the supply chain. In the case of global supply chains, it is worth mentioning that the cultural aspects influence transformation and their pace of introduction. In this chapter we presented the process of taking over the Ukrainian branch of the global production company DEF (a fictitious name) and including it in the management structures of Central Europe (CE).

Keywords: supply chain, supply chain transformation, acquisitions, global manufacturing company.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, transformacja łańcucha dostaw, przejęcia, globalne przedsiębiorstwo produkcyjne.

Sugerowane cytowanie:

Sadowski, A. i Gresik, T. (2022). Transformacja łańcucha dostaw. Studium przypadku przejęcia ukraińskiego oddziału globalnej firmy produkcyjnej. W: S. Konecka i A. Lupicka (red.), *Logistyka gospodarki światowej* (s. 82–99). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-106-4/6>

Wstęp

Zarządzanie łańcuchem dostaw podlega transformacjom, które wynikają ze zmian zarówno funkcjonalnych, jak i strukturalnych (Duarte i Cruz-Machado, 2019; Preindl, Nikolopoulos i Litsiou, 2020; Tansakul, Suanmali, i Shirahada, 2018). Największym wyzwaniem dla utrzymania sprawności procesów łańcucha dostaw są fuzje i przejęcia, które wymagają głębokiej ingerencji w strukturę łańcucha dostaw (Adenso-Díaz, Mar-Ortiz i Lozano, 2018). W wypadku globalnych łańcuchów dostaw warto wspomnieć o aspektach kulturowych, które wpływają na przekształcenia własnościowe i tempo ich wprowadzania (Doering, De Jong i Suresh, 2019; de Koster i Shinohar, 2006). W rozdziale pokazano proces przejęcia ukraińskiego oddziału globalnej firmy produkcyjnej DEF (fikcyjna nazwa) i włączenia jej w strukturę zarządzania Europą Środkową (Central Europe, CE).

Podstawowymi przesłankami przekształcenia łańcucha dostaw były względy biznesowe oraz geopolityczne. Można wśród nich wymienić chęć zapewnienia wzrostu udziałów firmy w lokalnym rynku, jego głębszą penetrację oraz racjonalizację dystrybucji, konsolidację zapewnioną przez przejęcie rozszerzonej zdolności produkcyjnej, ogólną redukcję kosztów oraz optymalizację pozyskiwania zasobów dla realizacji przyszłych celów strategicznych. Zeby móc przedstawić tło i przyczyny podjęcia przez firmę decyzji o wyłączeniu ukraińskiego pododdziału ze struktur wschodnioeuropejskich i środkowoazjatyckich i przekazaniu go pod zarząd CE, konieczne jest cofnięcie się do niedalekiej przeszłości.

Niepodległa Ukraina¹ od początku swojego istnienia nie była państwem jednolitym. Wyraźnie zarysował się podział na część zachodnią, opowiadającą się za ściślejszą współpracą z Unią Europejską (UE), i część wschodnią o mocnej orientacji prorosyjskiej. W 2012 roku, gdy u władzy w Kijowie byli politycy prozachodni, została parafowana umowa stowarzyszeniowa pomiędzy Ukrainą a UE. Akt ten był niejako uwieńczeniem oczekiwań części ukraińskiego społeczeństwa, która po rozpadzie Związku Radzieckiego i proklamowaniu niepodległości w naturalny sposób w zacieśnieniu kontaktów z Zachodem upatrywała szansy na polepszenie bytu ekonomicznego (Dragneva i Wolczuk, 2016; Wolczuk, 2019). Wkrótce doszło jednak do zmiany władzy i ponownego zwrócenia się w kierunku Moskwy. Sytuacja ta doprowadziła do wybuchu niepokojów społecznych zakończonych wydarzeniami na kijowskim Majdanie i odsunięciem od władzy prokremlowskiej ekipy. To z kolei doprowadziło do buntu wschodnich prowincji popieranym przez Rosję i rozpoczęcia wojny domowej. W międzyczasie Rosja zajęła też należący do Ukrainy Krym. Zajęcie Krymu oraz popieranie przez Rosję separatystów doprowadziło do nałożenia na ten kraj sankcji przez Unię Europejską i Stany Zjednoczone. Między Rosją a Ukrainą trwa obecnie wojna handlowa. Kraje wprowadziły na swoje

¹ Ten rozdział powstał w 2020 roku, jego treść dotycząca Ukrainy straciła na aktualności.

towary liczne ograniczenia, które były zainicjowane przez Kreml. Jeszcze w 2014 roku eksport z Ukrainy do Rosji stanowił 18,2% całego krajowego eksportu, obecnie wielkość ta spadła do 6,2%. Miejsce głównego partnera gospodarczego zajęła Polska, z udziałem 6,7% eksportu Ukrainy (GUS, 2019).

Międzynarodowe koncerny operujące w Ukrainie także zostały zmuszone do dostosowania się do nowych wyzwań w zmieniających się warunkach geopolitycznych (Ferguson, 2018). Wynikiem było przekształcenie struktury zarządzania oraz transformacji istniejącego łańcucha dostaw. Do 2018 roku oddział ukraiński organizacyjnie należał do struktury Eastern Europe and the Central Asian Republics (EECAR). Transformacja złożonych systemów, którymi są globalne łańcuchy dostaw, zachodząca w wyniku przejścia jest wieloetapowym procesem, dla którego można stosować różne modele teoretyczne (Surana, Kumara, Greaves i Raghavan, 2005).

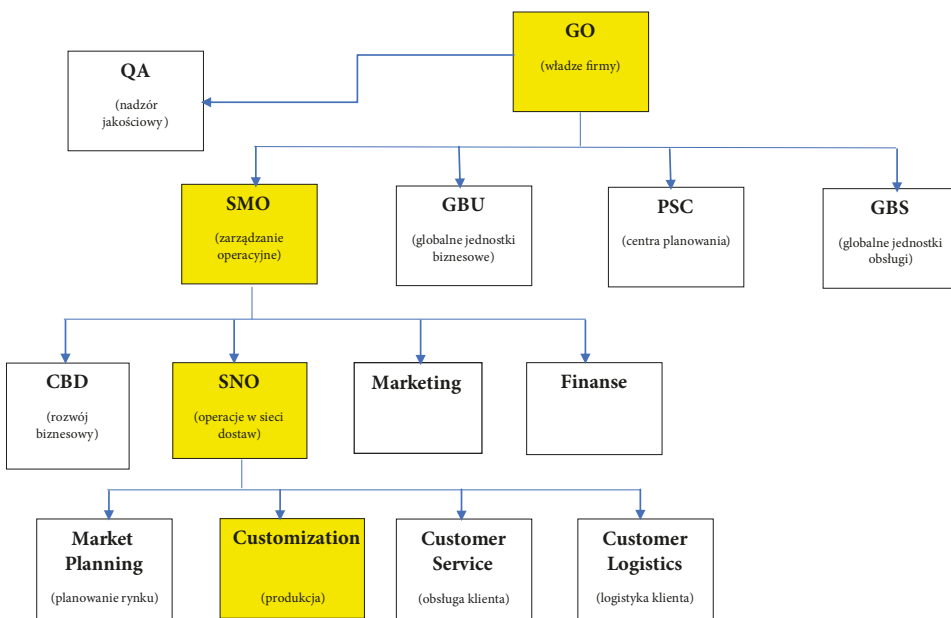
Nasze badania zostały przeprowadzone w okresie od września 2019 do czerwca 2020 roku. W badaniach wykorzystaliśmy metodę studium przypadku obejmującego opis procesu przejścia zagranicznego oddziału w wybranej korporacji międzynarodowej (Ellram, 1996, s. 93). Do realizacji niniejszego przedsięwzięcia użyto metod obejmujących doświadczenie własne autorów oraz innych uczestników procesu, wewnętrzną dokumentację firmy, ogólnodostępne raporty publikowane zarówno przez firmę, jak i inne instytucje. Techniki badawcze wykorzystane przez autorów obejmowały wywiady indywidualne, analizę przypadku oraz obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami działów kadr, logistyki, produkcji dostosowawczej oraz obsługi klienta i transportu zarówno w Polsce, jak i w Ukrainie.

Struktura i organizacja

Firma DEF jest dużą organizacją międzynarodową, której działalność obejmuje w zasadzie wszystkie na stałe zamieszkałe kontynenty, dlatego też jej struktura jest strukturą wielowymiarową. Wielozakładowa struktura DEF składa się z działów operacyjnych, z których każdy reprezentuje oddzielne centrum biznesowe, w którym dyrektor korporacyjny przekazuje odpowiedzialność za bieżące operacje i strategię jednostki biznesowej kierownikom działów. Każdy dział reprezentuje odrębny, niezależny biznes z własną hierarchią funkcjonalną. Taka organizacja firmy w założeniach miała trzy główne zalety:

- umożliwiła urzędnikom korporacyjnym dokładniejsze monitorowanie wyników każdej firmy, co uprościło kontrole;
- ułatwiła porównania między działami, co poprawiło proces alokacji zasobów oraz stymulowało kierowników słabo działających oddziałów do szukania sposobów poprawy wyników.

Aktywne monitorowanie wyników zwiększa prawdopodobieństwo, że decyzje podejmowane przez kierowników kierujących poszczególnymi jednostkami będą zgodne z interesami akcjonariuszy. Na strukturę organizacyjną DEF składają się globalne jednostki biznesowe (Global Business Units, GBU), jednostki zarządzania operacyjnego (Sales Market Organization, SMO), globalne jednostki obsługi biznesowej (Global Business Services, GBS) oraz funkcje korporacyjne. Taka organizacja łączy korzyści płynące z globalnej skali operacji z lokalną koncentracją uwagi na konsumentach i klientach detalicznych w każdym kraju, w którym sprzedawane są produkty DEF (rys. 1).



Rysunek 1. Struktura zarządzania DEF

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań.

Portfolio DEF jest zorganizowane wokół dziesięciu GBU, a liderzy biznesowi każdej kategorii mają pełne uprawnienia decyzyjne dla swoich firm. Są to kategorie, w których DEF ma główną pozycję na rynku i w których innowacyjność oferowanych produktów zapewnia różnicę jakościową, tak istotną dla konsumentów. Globalne jednostki biznesowe są odpowiedzialne za opracowanie ogólnej strategii każdej marki, uaktualnienie starych i proponowanie nowych produktów, planów marketingowych oraz innowacje. Wspomniane dziesięć kategorii obejmuje produkty do pielęgnacji niemowląt, tkanin, domu, pielęgnacji kobiecej, szampony i odżywki do włosów, parafarmaceutyki, produkty do pielęgnacji jamy ustnej, higieny osobistej oraz pielęgnacji skóry i ciała.

Jednostki zarządzania operacyjnego są odpowiedzialne za opracowywanie i realizację planów wprowadzania na rynek produktów na poziomie lokalnym. Obejmują klientów detalicznych, kanały handlowe i zespoły właściwe dla danego kraju. Ich celem jest efektywna i wydajna sprzedaż, dystrybucja, zapewnienie obecności produktów firmy na półkach sklepowych, ustalanie strategii cenowych i kampanii promocyjnych dla konsumentów, kanałów sprzedaży, klientów i rynków w sześciu regionach świata obejmujących Azję Południowo-Wschodnią wraz rejonem Pacyfiku, Europę, Chiny, Indie wraz z Bliskim Wschodem i Afryką oraz Amerykę Łacińską i Amerykę Północną.

Globalna jednostka obsługi biznesowej obejmuje infrastrukturę, operacje, systemy i usługi outsourcingowe, które obsługują DEF. Jest ona odpowiedzialna również za badania naukowe, rozwija i wdraża technologie przyspieszające i usprawniające prace rozwojowe nad markami DEF. Wymienione funkcje korporacyjne zapewniają analizę strategii i portfela na poziomie firmy, rachunkowość korporacyjną, finanse, podatki, zarządzanie, zasoby ludzkie, technologie informacyjne i prawne.

Zarządzanie operacyjne DEF odnosi się do 10 obszarów zarządzania. Strategia zarządzania operacjami (OM) firmy DEF podąża za celami optymalizacji wydajności i skuteczności w zaspokajaniu różnych potrzeb biznesu na rynkach towarów konsumpcyjnych na całym świecie. Strategia dotyczy 10 strategicznych decyzji dotyczących różnych obszarów operacyjnych firmy. Wysiłki związane z zarządzaniem operacjami DEF dążą do uzyskania maksymalnej produktywności w 10 obszarach decyzji strategicznych. Wysoce wydajne operacje wspierają skuteczne wdrażanie strategii.

Na przykład, opierając się na wyższej produktywności, menedżerowie zarządzający DEF mogą wdrożyć programy o wyższych zdolnościach produkcyjnych. Te warunki wpływają na zdolność firmy do ustabilizowania globalnej działalności. Obecne strategie OM działają na rzecz osiągnięcia celów biznesowych DEF. Konieczne jest jednak dostosowanie produkcji w odpowiedzi na zmiany zmiennych branżowych i rynkowych DEF. Takie dostosowania powinny odpowiadać zmiennym, jak popyt rynkowy i postęp technologiczny, w celu utrzymania wysokiej wydajności i wspierania celów zawartych w wizji i misji DEF. Decyzje dotyczące zarządzania operacjami określają produktywność i zdolność DEF do reagowania na potrzeby biznesowe. Potrzeby te zmieniają się w zależności od warunków rynkowych dla towarów konsumpcyjnych i warunków organizacyjnych.

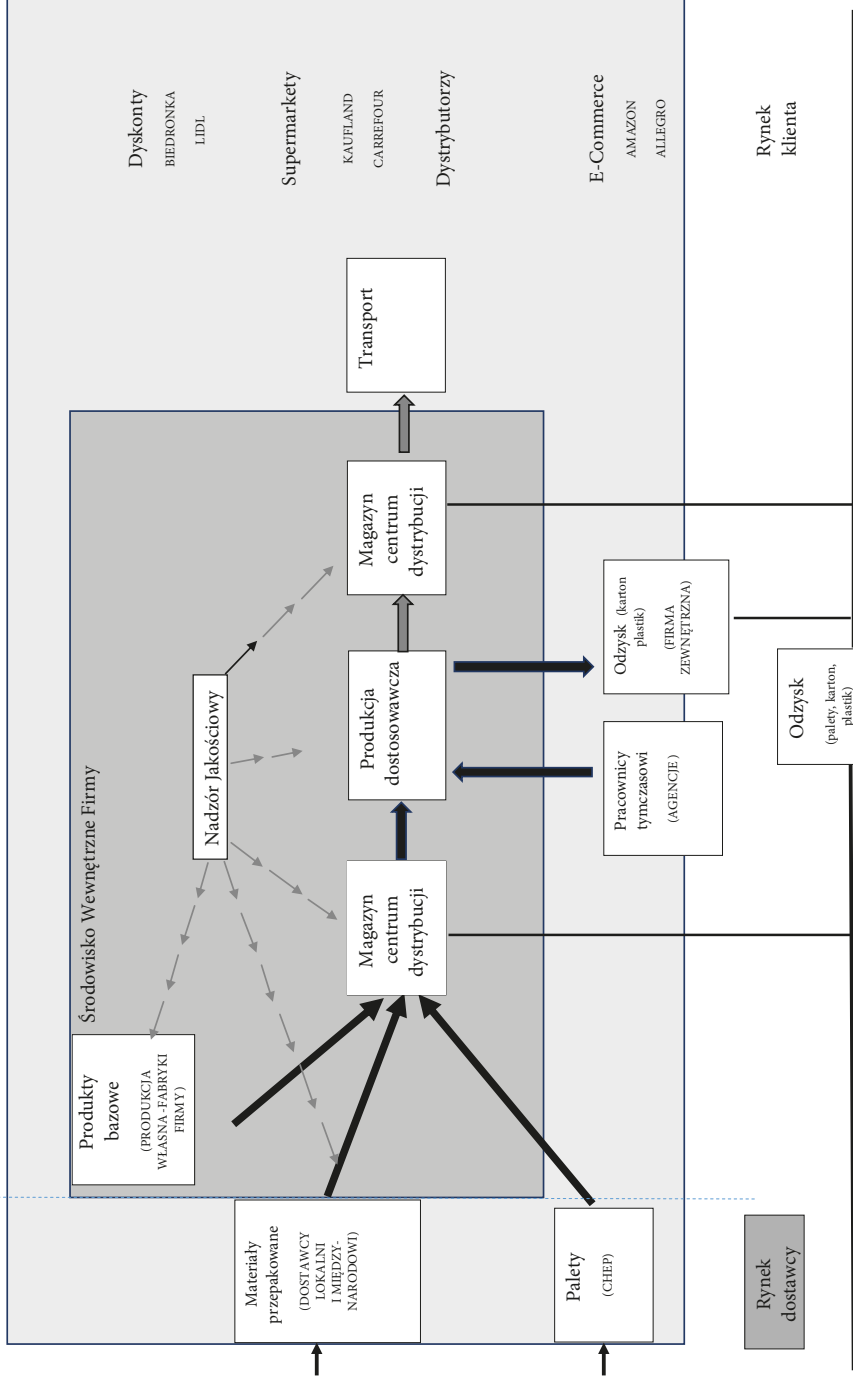
Jak już wspomniano, zarządzanie operacyjne w DEF obejmuje 10 obszarów decyzyjnych:

1. Projektowanie towarów i usług. Celem DEF w tym obszarze jest rozwój produktów w ramach zdolności organizacyjnych, przy jednoczesnym wspieraniu celów innowacyjnych. Jak wcześniej wspomniano, innowacja jest głównym czynnikiem w strategiach intensywnego rozwoju firmy. Stosując to podejście, kadra zarządzająca firmy koncentruje się na minimalizacji kosztów bez utra-

ty jakości produktu. W ten sposób spełniają się wizja i misja DEF, jeśli chodzi o zapewnienie jakości i wartości towarów konsumpcyjnych. Minimalizacja kosztów jest możliwa dzięki zastosowaniu w produkcji najnowszych technologii oraz wykorzystywaniu wyników badań licznych własnych laboratoriów badawczych. W rezultacie DEF utrzymuje wysokie standardy jakości produktów, zachowując jednocześnie elastyczność w zakresie innych powiązanych czynników w tym strategicznym obszarze zarządzania operacjami.

2. Zarządzanie jakością. Celem zarządzania jakością jest wdrożenie standardów jakości uwzględniające oczekiwania docelowych klientów lub konsumentów. Celem DEF jest zastosowanie wysokich standardów jakości w zarządzaniu operacyjnym. Standardy te wspierają wysoką pozycję, którą firma zajmuje wśród innych przedstawicieli branży towarów konsumpcyjnych. Badania dowodzą, że produkty wyższej jakości mają większe szanse powodzenia na nasyconym rynku towarów konsumpcyjnych (Blythe, 2006, s. 464). W DEF na wszystkich poziomach zarządzania operacjami wykorzystuje się bieżące dane rynkowe, aby określić odpowiednie standardy jakości. Specyfikacje operacyjne i miary wydajności są dostosowywane zgodnie ze zmieniającymi się danymi dotyczącymi oczekiwań konsumentów. W tym strategicznym obszarze zarządzania operacjami wykorzystywane są dynamiczne standardy jakości DEF, aby sprostać oczekiwaniom rynku.
3. Projektowanie procesów i zdolności produkcyjnych. Strategiczne decyzje w zakresie projektowania procesów i wydajności uwzględniają specyfikacje i wymagania w procesach produkcyjnych DEF. Celem firmy jest utrzymanie odpowiedniej wydajności procesu produkcji. Pod tym względem podejście do zarządzania operacjami stosowane w DEF obejmuje maksymalizację automatyzacji produkcji. Firma DEF stosuje specjalizację zakładów produkcyjnych i wynikające z tego korzyści efektów skali. W tym strategicznym obszarze zarządzania operacyjnego projekty są również oparte na regularnych przeglądach procesów DEF. Uzyskane dane pozwalają menedżerom zarządzającym DEF opracować rozwiązania zapewniające wysoką produktywność branży dóbr konsumpcyjnych.
4. Strategia lokalizacji. Optymalne odległości od zasobów i rynków docelowych są celem zarządzania operacyjnego w tym strategicznym obszarze decyzji. Przedsiębiorstwo DEF stosuje podejście, w którym priorytetem jest bliskość rynków docelowych. Poza przyfabrycznymi, firma nie posiada własnych powierzchni magazynowych. W tym obszarze stosuje strategię outsourcingu. Strategia przyjęta przez DEF w Europie zakłada istnienie centrum dystrybucyjnego, obejmującego swoim zasięgiem obszar okręgu, którego promień powinien wynosić od około 300 do 400 kilometrów.
5. Strategia układu i struktury organizacyjnej. Firma DEF zajmuje się projektowaniem układu i strategią z wykorzystaniem danych w czasie rzeczywistym.

- Celem tego strategicznego obszaru zarządzania operacyjnego jest optymalizacja przepływu zasobów i informacji w celu wspierania biznesu towarów konsumpcyjnych. Cechy strukturalne określają opcje, w jaki sposób firma reaguje na otoczenie zewnętrzne. Jako jeden z największych graczy w globalnej branży dóbr FMCG firma musi zapewnić, że jej struktura organizacyjna pozostanie adekwatna do bieżących warunków biznesowych. W związku z tym DEF ewoluje i dostosowuje swoją strukturę organizacyjną w miarę upływu czasu.
6. Projektowanie pracy i zasoby ludzkie. Firma DEF wdraża programy szkolenia pracowników w zakresie innowacji i wydajności. Pracownicy są uznawani za najważniejszy zasób firmy. Podejście zastosowane w tym strategicznym obszarze decyzyjnym wspiera także dążenie do przywództwa i pasję do wygrywania jako sposób na zwiększenie morale pracowników i rozwój kariery. Te czynniki i wysiłki związane z zarządzaniem operacjami, dostosowane do kultury organizacyjnej DEF, zapewniają skuteczne i odpowiednie zasoby ludzkie, które wspierają spójność i wydajność. Firma DEF ma kulturę organizacyjną ukierunkowaną na cele. Cel jest postrzegany jako czynnik, który sprawia, że działalność indywidualna i grupowa jest skierowana na osiągnięcie sukcesu firmy.
 7. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Ten obszar zarządzania operacjami ma na celu strategiczne ujednoczenie łańcucha dostaw, który wspiera biznes towarów konsumpcyjnych DEF. Sieć zaopatrzenia obejmuje ponad 50 000 różnych dostawców z całego świata z wielu branż i sektorów usług – od agencji kreatywnych przez partnerów technologicznych po dostawców materiałów. W DEF klienci detaliczni, fizyczni partnerzy dystrybucyjni i dostawcy skutecznie współpracują w płynnym ekosystemie, aby jak najlepiej służyć konsumentom. Jak złożonym systemem jest łańcuch dostaw DEF, pokazuje rysunek 2, na którym przedstawiono mały wycinek łańcucha dostaw na przykładzie produkcji dostosowawczej w Polsce.
 8. Zarządzanie zapasami. W zakresie zarządzania zapasami zespół zarządzający operacjami DEF koncentruje się na dopasowaniu zapasów do potrzeb organizacyjnych. Jednocześnie firma bierze pod uwagę konsumentów, dostawców i produktywność biznesu. Metody stosowane przez DEF do zarządzania zapasami obejmują metodę okresową oraz metodę First In – First Out (FIFO) (Kerber i Dreckshage, 2017, s. 119). Metoda FIFO minimalizuje psucie się surowców i towarów konsumpcyjnych. Menedżerowie zarządzający operacjami DEF korzystają również z zapasów buforowych, aby reagować na nagłe wahania popytu rynkowego.
 9. Planowanie. W tym obszarze decyzyjnym celem DEF jest opracowanie i wdrożenie krótkoterminowych i pośrednich harmonogramów operacyjnych ułatwiających optymalne wykorzystanie zasobów w celu wsparcia potrzeb biznesowych. W 2018 roku sieć opracowała nowy system planowania online. Umożliwił on DEF zarządzanie ogromną ilością danych, które firma otrzymuje z rynków,



Rysunek 2. Łańcuch dostaw produkcji dostosowawczej w Polsce

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań.

w celu generowania wiarygodnych prognoz finansowych i prognozowania dostaw. System pobiera dane głównie z baz danych Microsoft SQL Azure i SQL Server. Wymienia również dane z innymi systemami ERP, systemem SAP ERP firmy DEF, arkuszami kalkulacyjnymi i innymi źródłami.

10. Konserwacja. Celem DEF jest utrzymanie efektywnych procesów, z uwzględnieniem wydajności i zdolności produkcyjnych, popytu i zasobów. Firma utrzymuje personel przeszkolony dla każdego procesu. Na przykład w razie problemów związanych z łańcuchem dostaw firma ma zespół, który specjalizuje się w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Takie podejście operacyjne zapewnia ciągłość polityki i strategii zarządzania operacjami DEF i prowadzi do spójności w produktywności i wydajności biznesu towarów konsumpcyjnych.

Fazy procesu integracji

Proces integracji oddziałów firmy można podzielić na trzy wyodrębnione fazy: przygotowawczą, integracji wewnętrznej oraz integracji zewnętrznej. Ostateczną decyzję o przejęciu oddziału ukraińskiego kierownictwo firmy podjęło na początku 2018 roku. Wtedy też rozpoczęto fazę przygotowawczą, wykreślając mapę przebiegu całego przedsięwzięcia. Za podstawę przyjęto rezultaty osiągnięte przez integrujące się oddziały. Sporządzono prognozę dotyczącą skutków finansowych całej operacji oraz zarysowano ewentualne problemy i bariery, które mogło napotkać proponowane połączenie oddziałów. Opracowany został także budżet obejmujący bezpośrednio koszty całego procesu. Zespół prawny analizował skutki przejęcia struktury znajdującej się poza obszarem UE w świetle aktów normatywnych organizacji.

Po ponadpółrocznym okresie przygotowawczym można było przejść do fazy drugiej – aktywnej integracji wewnętrznej. Na wstępie zostały skompletowane wspólne dla obu organizacji zespoły. Rozpoczął się także program szkoleń i wizyt we wszystkich integrujących się lokalizacjach. Zainicjowano proces dostosowywania narzędzi informatycznych oraz przekazywania informacji w całym przedsiębiorstwie.

Trzeci etap integracji, czyli aktywna integracja zewnętrzna, rozpoczął się właściwie równoległe do dwóch pozostałych. Obejmował (i obejmuje) identyfikację strategii biznesowych łańcucha dostaw, wymagań systemu informacji o tym łańcuchu oraz wymagań procesów biznesowych. Niezbędne okazało się także opracowanie mierników wydajności integracji. Konieczne okazały się zmiany we wszystkich pięciu elementach wpływających na konfigurację łańcucha dostaw: strategii operacyjnej, obsłudze klienta, outsourcingu, kanałach dystrybucji i sieci aktywów. Modyfikacji uległa stosowana do tej pory strategia produkcji na magazyn umożliwiającą szybką odpowiedź na rosnący popyt. Od kilku lat w oddziale środkowoeuropejskim stosowana jest raczej strategia mieszana, związana z coraz większą orientacją na zaspokojenie skonkretyzowanych potrzeb klientów i dostaw, które znajdują

odzwierciedlenie w bieżących zamówieniach. Analizy DEF wskazują, że podobny trend zaczyna występować także w Ukrainie.

Podejście mieszane do strategii operacyjnej jest ściśle związane ze zmieniającą się strategią obsługi klienta. Ustalenie poziomu obsługi klienta jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych podejmowanych w przedsiębiorstwie (Maleki i Cruz-Machado, 2015). Poziom ten jest istotnym czynnikiem wpływającym na przychody oraz koszty, a więc i zysk. Mimo że Ukraina wciąż nie należy do krajów o najwyższym poziomie zaawansowania technologicznego, widoczne staje się tam przechodzenie do rozwiązań cyfrowych. Współczesny ukraiński klient ma dostęp do wsparcia przez strony www, aplikacje mobilne, telefon, e-mail, SMS. Klienci oczekują szybkiego czasu reakcji, łatwego dostępu, spersonalizowanej oferty i usług oraz bogatych opcji samoobsługi we wszystkich kanałach. Jednocześnie należy pamiętać, że każdy rynek i klient jest inny, ma indywidualne cechy, przyzwyczajenia i wymagania. W procesie integracji szczególnie istotne jest zrozumienie tych różnic i wypracowanie takiego spojrzenia całościowego na strategię obsługi klienta, które pozwoliłoby zarówno na określenie priorytetów, jak i na dostarczanie produktów po niższych kosztach.

Kanały dystrybucyjne, których używa DEF na całym świecie, są dwojakiego rodzaju: bezpośrednie i pośrednie. Firma oferuje swoje produkty bezpośrednio klientom indywidualnym za pośrednictwem kanałów e-commerce. Ten typ sprzedaży produktów DEF jest w zasadzie nieobecny w Ukrainie. Platformy sprzedaży internetowej, takie jak Amazon, działają w bardzo ograniczonym zakresie. Zdecydowanie dominuje sprzedaż pośrednia. Głównym dystrybutorem hurtowym produktów korporacji zarówno w Europie Środkowej, jak i w Ukrainie jest od 2016 roku firma TEXO (fikcyjna nazwa). Zaopatruje ona przede wszystkim podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Posiadanie wspólnego dystrybutora jeszcze przed integracją pozwoliło na płynne przejście transformacji w tym kanale dystrybucji. Odmienną sytuację zaobserwowano w obszarze sprzedaży detalicznej. Rynek ten w Ukrainie jest bardzo rozdrobniony. Konieczne okazały się przegląd i renegotiacja części umów ze sprzedawcami indywidualnymi.

Transformacja łańcucha dostaw spowodowana przejęciem

Proces integracji ukraińskiej części firmy z jednostką środkowoeuropejską napotykał i napotyka (gdyż proces ten wciąż trwa) problemy charakterystyczne dla tego typu operacji (Xu, Huo i Sun, 2014). Dotyczą one głównie trzech obszarów: systemów informatycznych (IT), kulturowo-społecznych i logistycznych.

Zasadniczym źródłem problemów systemowych jest tendencja do posiadania lokalnych niezależnych rozwiązań, pomimo że na poziomie globalnym DEF korzysta z systemów SAP. Taki stan rzeczy prowadzi do sytuacji, w której po połączeniu orga-

nizacja musi sprostać wielu wyzwaniom technologicznym, aby ujednoczyć i usprawnić procesy biznesowe w całym przedsiębiorstwie. Trudne (jeśli nie niemożliwe) jest znalezienie wewnątrz DEF dwóch organizacji korzystających ze wszystkich pasujących do siebie systemów i aplikacji, szczególnie że zdarza się, że korzystają nawet z 10–15 aplikacji do prowadzenia oddzielnych procesów biznesowych.

W wypadku korporacji międzynarodowych często jest to związane z lokalnymi uwarunkowaniami techniczno-prawnymi. Ta rozproszona struktura sprawia, że kluczowe znaczenie dla firmy ma szybka integracja systemów, aplikacji i baz danych w celu zapewnienia synchronizacji procesów biznesowych. Brak synchronizacji w całej infrastrukturze IT może powodować trudności w codziennych procesach biznesowych, wywołując komplikacje i spowalniając ogólne operacje. Ponadto bez integracji wspierających i operacyjnych aplikacji procesowych (np. HR, finansów, ERP, sprzedaży, marketingu) w całej organizacji błędy i replikacje są nieuniknione. Szczególnym problemem, który wystąpił przy okazji łączenia się obu organizacji, stało się częściowe zduplikowanie informacji o klientach. Dopiero ustanowienie systemu integracji danych klienta pozwoliło na uzyskanie zaktualizowanego, jednolitego widoku.

Połączenie danych zagwarantowało, że zintegrowany oddział firmy ma dostęp do zaktualizowanych informacji w całej organizacji, niezależnie od tego, czy znajdują się one na miejscu, czy w chmurze danych. Brak skutecznego rozwiązania umożliwiającego integrację danych, odzyskiwanie informacji rozproszonych w różnych systemach, aplikacjach i usługach rodzi komplikacje. Występowanie problemów związanych ze zgodnością jest prawdopodobne, ponieważ dwie łączące się firmy nie mają takiego samego poziomu zgodności. W takiej sytuacji wprowadzenie zasad, umów i wytycznych jest niezbędne, konieczne jest także regularne ich egzekwowanie i kontrola, aby umożliwić organizacjom sprawne działanie. Ponadto, jeśli firma przejmująca ma zasięg globalny, może być potrzebna możliwość szkolenia i edukacji w zakresie nowych zasad zgodności. W świetle tych informacji celem większości organizacji jest ograniczenie czasu przeznaczanego na integrację systemów IT i jej kosztów, przy jednoczesnym osiągnięciu konsolidacji danych wymaganej do poprawy wydajności organizacji. Problem polega na tym, że zazwyczaj po fuzji lub przejęciu organizacje muszą gromadzić, analizować i raportować informacje, które mogą pochodzić z wielu różnych i złożonych systemów. Konieczne jest utrzymanie integralności danych transakcyjnych w systemach finansowych, klienckich i innych systemach operacyjnych. Konieczna jest również poprawa systemów raportowania w celu dostarczania informacji na szerszym, bardziej skonsolidowanym poziomie. Ważna jest wydajna komunikacja między systemami aplikacji, aby zapewnić zarządowi dostęp do potrzebnych danych i dać mu możliwość generowania informacji niezbędnych do podejmowania bardziej świadomych i terminowych decyzji.

Podczas wdrażania projektu integracji systemu istotne jest, aby wszystkie obszary IT były przetwarzane w celu zapewnienia jej płynności. Na przykład przed

rozpoczęciem tego rodzaju projektu należy wprowadzić pewne kluczowe elementy, takie jak mapa IT, plan konsolidacji, odpowiednie plany testów, ustrukturyzowane procesy zakupowe, zespół integracyjny i plan zarządzania ryzykiem. Po rozpoczęciu projektu należy zająć się kluczowymi obszarami środowiska IT, w tym zespołem kierowniczym, aplikacjami biznesowymi i bazami danych, procesami IT oraz infrastrukturą sieciową. Po konsolidacji ważne jest upewnienie się, że przeprowadzono wystarczające testy zintegrowanych systemów, cały proces integracji jest odpowiednio udokumentowany, a raport i plan integracji są dostępne dla całej organizacji. Właściwa integracja systemów może pomóc organizacji w osiągnięciu oczekiwanych synergii poprzez konsolidację kluczowych danych i transakcji, które umożliwiają skuteczne podejmowanie decyzji. Wyzwanie polega na zintegrowaniu różnych systemów i procesów połączonej organizacji przy jednoczesnej ochronie inwestycji organizacji w każdym z tych obszarów.

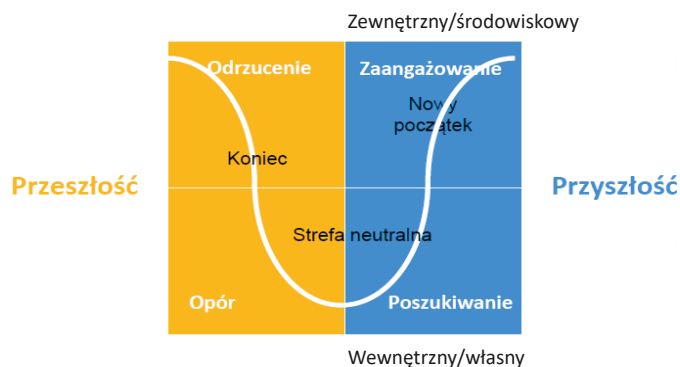
Zarządzanie zasobami ludzkimi ma strategiczne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Nie inaczej jest w przypadku DEF, jednego ze światowych liderów, jeśli chodzi o rankingi wyboru potencjalnego pracodawcy. Przygotowując reorganizację, od samego początku duży nacisk położono na wykluczenie lub przynajmniej zminimalizowanie typowych problemów społecznych generowanych przy okazji fuzji czy konsolidacji. Zasadniczym problemem, przed którym stają osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie przejęcia lub fuzji, jest znalezienie skutecznego sposobu ograniczenia negatywnych nastrojów wśród pracowników i menedżerów, zwłaszcza jednostki przejmowanej.

Większość wyzwań związanych z integracją w procesie przejęć powstaje z powodu problemów z komunikacją. Należą do nich niejasne komunikaty, luki w komunikacji oraz niewłaściwe plany komunikacji – wewnętrznie i zewnętrznie. Podejście, które zastosowano do sposobu wprowadzania zmian podczas konsolidacji nowego oddziału firmy, ma charakter mieszany. Z jednej strony starano się utrzymać dotychczasowe sposoby funkcjonowania w odniesieniu do klientów i personelu, nie wprowadzając gwałtownych zmian personalnych w jednostkach umiejscowionych w Ukrainie. Jednocześnie wdrożono w rozszerzonym oddziale sposoby działania przeniesione z lokalnej centrali w Warszawie. Na samym początku powołano zespół zarządzający całym procesem integracji (komitet sterujący transformacją), grupujący przedstawicieli kierownictwa, działu kadr i ekspertów. Prawie nie zmieniając lokalnej struktury, rozpoczęto zakrojony na szeroką skalę proces rekrutacji ukraińskojęzycznych specjalistów do umiejscowionego w Warszawie Europejskiego Centrum Planowania firmy.

Inne problemy, z którymi przyszło się zmierzyć przy okazji integracji, dotyczyły niedostatecznej znajomości języka angielskiego w przejmowanym oddziale. Mimo że angielski jest językiem oficjalnym w DEF, jego znajomość, szczególnie wśród kadry zarządzającej niższego szczebla i szeregowych pracowników, okazała się dość niska. Problem ten wynikał z tego, że wcześniej wyniki raportowano do Moskwy i język

angielski był często niepotrzebny. Firma próbuje rozwiązać ten problem, organizując szeroko zakrojone szkolenia stacjonarne i online. Od pierwszych kontaktów zarysowały się także pewne różnice, jeśli chodzi o podejście do prowadzenia biznesu i kultury organizacji. Ukraiński oddział firmy funkcjonował wcześniej w środowisku zakorzenionym w kulturze wschodnioeuropejskiej. Rosja i Ukraina przez ponad pół wieku należały do wspólnej przestrzeni politycznej. Używa się tam tego samego alfabetu, obchodzi się te same święta. Po przejściu sytuacja jest zgoła inna.

Obecna, trzecia faza przekształcenia już po przejściu również obfituje w wiele problemów i zadań o charakterze społecznym, które zespół zarządzający zmianami musi rozwiązać po dokonaniu połączenia, aby doprowadzić do rzeczywistej integracji. Te problemy i zadania wynikają z konieczności dostosowania się nowo zbudowanej struktury organizacyjnej, rozwoju standardów i norm tworzących zręby nowej kultury organizacyjnej, procesów adaptacji kadry menedżerskiej i pracowników do nowych warunków pracy. Żeby lepiej zrozumieć zachowania pracowników jednostek podlegających reorganizacji, opracowano w DEF własny model podejścia do zmiany. Ma on pomóc zarówno pracownikom, jak i ich menedżerom określić, na którym etapie się znajdują i jakie akcje należy podjąć, aby zmiana ta była jak najbardziej płynna.

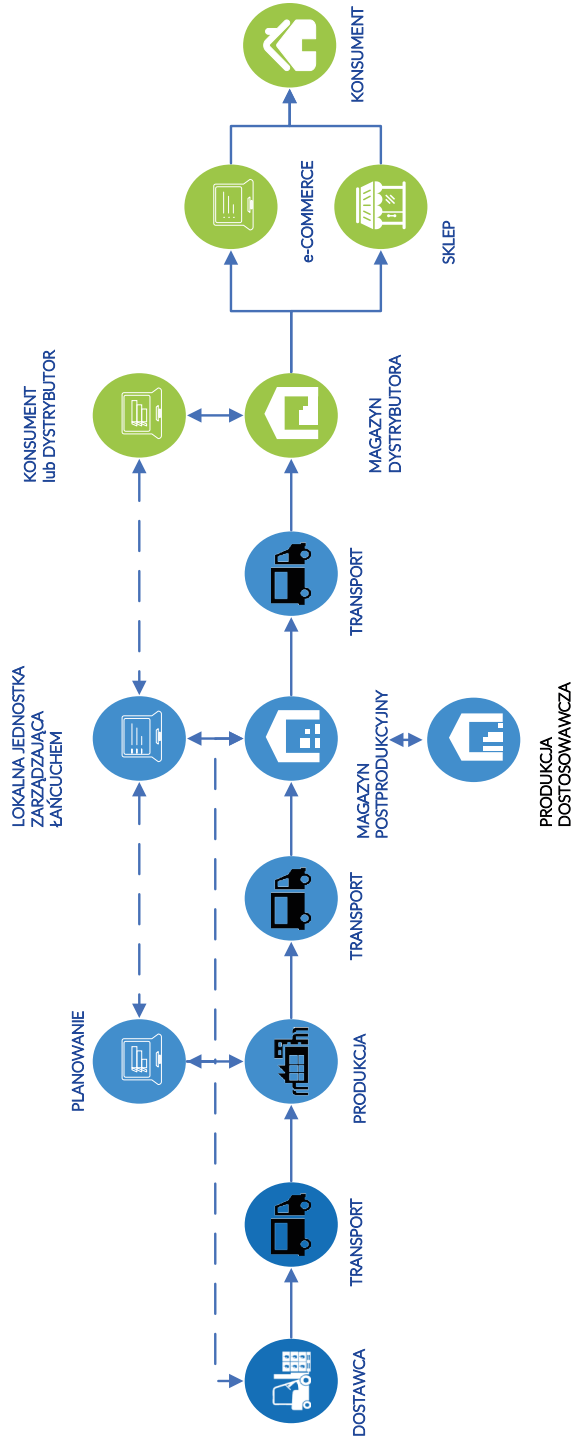


Rysunek 3. Model podejścia do zmiany w DEF

Źródło: materiały udostępnione w badanej firmie.

Brak zakłóceń dla klientów jest podstawową zasadą w integracji łańcucha dostaw i ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia płynności procesu przejścia (Messina, Barros, Soares i Matopoulos, 2020). Podstawowym celem podczas integracji łańcucha dostaw jest utrzymanie relacji z kluczowymi klientami i strategicznymi dostawcami. Rysunek 4 przedstawia europejski łańcuch dostaw firmy z uwzględnieniem e-commerce.

Mając świadomość transakcji, klienci i konkurenci starają się dostosować swoje strategie do potrzeb osiągnięcia zakładanych korzyści. Integracja w przypadku



Rysunek 4. Europejski łańcuch dostaw DEF

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań.

przejęcia oddziału ukraińskiego nie równała się jednak z przeniesieniem w 100% strategii z poprzedniej grupy. Każda globalna jednostka biznesowa DEF ma własne cele i zadania, dysponuje także samodzielnym budżetem. Przejęcie spowodowało potrzebę dostosowania czy też zmian u niektórych dostawców. Ukraiński system produkcyjny DEF składa się z wielu ogniw pośrednich łańcucha dostaw (małych, średnich i dużych), a każda ze spółek przed przejęciem miała specjalne umowy dostawy. Duże firmy zazwyczaj mają większą siłę przetargową na niektórych rynkach, którą wykorzystują na koszt dostawców i klientów. Dwóch głównych dostawców DEF w Ukrainie to były duże, wielozakładowe państwowe przedsiębiorstwa przekształcone w spółki kapitałowe. Proces decyzyjny w tych przedsiębiorstwach jest długi i zbiurokratyzowany. Czy ich możliwości i ekonomika produkcji umożliwią przetrwanie w łańcuchu dostaw w nowo powstałych warunkach? Może to być bardzo trudne.

Ryzyko w łańcuchu dostaw zarówno w trakcie, jak i zaraz po zakończeniu procesu przejęcia wynika z interakcji między organizacjami składowymi w całym systemie. Jest to spowodowane wciąż nieoptymalną wymianą informacji i współpracą między podmiotami w łańcuchu (Ma, Pal i Gustafsson, 2019). Takie ryzyko w łańcuchu dostaw może być wynikiem braku przejrzystości, braku „własności” procesu, samozadowolenia „rozprężenia” po udanej operacji połączenia, niedokładnych prognoz. Niektóre z wymienionych wyżej problemów wystąpiły także przy okazji omawianego przejęcia. Już na początku doszło do pewnego powielenia funkcji, a co za tym idzie niejasności w podziale kompetencji. Problem ten dotyczył w głównej mierze sposobu przekazania kompetencji z Moskwy do Warszawy. Doszło do sytuacji, w której nowy ośrodek zarządzający był przekonany, że to już on jest właścicielem procesu, podczas gdy polecenia do łańcucha dostaw były przesyłane wciąż z centrali odstępującej. Jednocześnie w samym oddziale ukraińskim doszło do przypadków nadmiernej koncentracji na uzyskaniu wyników wydajności. Odbiło się to na skuteczności procesu. Spowodowało momentalne zwiększenie wysyłek do klientów, ale pociągnęło za sobą pewne incydenty jakościowe. Konieczne okazało się przeprowadzenie wewnętrznego audytu oraz powtórnego określenia ryzyka występującego w procesie pogodzenia podaży z popytem.

Pewnym problemem jest także odległość między centrami dystrybucji połączonej organizacji, która wynosi obecnie prawie 900 km, oraz jakość infrastruktury drogowej w Ukrainie. Poza tym nowe kierunki przepływu materiałów i produktów powodują konieczność przekraczania granicy UE. Wiąże się to z koniecznością usprawnienia i przyspieszenia procedur celnych. Wychodząc naprzeciw tym problemom, przy wszystkich centrach dystrybucji DEF w Europie Środkowej utworzono komórki agencji celnych. Obecnie DEF rozważa wynajem dodatkowych powierzchni magazynowych bliżej granicy, po stronie ukraińskiej. Inne problemy łańcucha dostaw, które pojawiły się w trakcie przejęcia części firmy w Ukrainie, były związane z próbą wykorzystania przez część marek szerszego otwarcia nowe-

go rynku zbytu. Niektóre działy firmy odpowiedzialne za zbyt widziały w przejęciu możliwość szybkiej poprawy swoich krzywych sprzedaży poprzez „wypchnięcie” nadmiaru towaru zmagazynowanego w Europie Środkowej na nowo przejęty rynek ukraiński. Doszło do czasowego przeładowania magazynów i trudności w sprzedaży i dystrybucji. Jednocześnie ujawniły się luki w znajomości procedur i wymagań przy eksporcie poza obszar UE. Na przykład duży transport jednego z produktów został zatrzymany i cofnięty z granicy, gdyż opakowania nie miały wydrukowanej obowiązkowej w Ukrainie daty przydatności do użytku. Konieczne stało się przetransportowanie całej partii do centrum dostosowawczego i wprowadzenie dodatkowych oznaczeń.

Kompleksowość biznesu, poziom skomplikowania procesów wytwórczych oraz presja na redukcję kosztów sprawiają, że DEF koncentruje się na działalności kluczowej, część procesów przekazuje firmom zewnętrznym. Procesy oddane przez DEF w outsourcing obejmują między innymi transport, pakowanie, gospodarkę odpadami oraz opisywaną już wcześniej dystrybucję. We wszystkich tych obszarach w trakcie i zaraz po przejęciu pojawiło się najwięcej problemów. Należały do nich problemy z koordynacją i komunikacją związane często z barierą językową. Okazało się, że poziom oferowanych usług przez niektóre firmy logistyczne nie zawsze jest zgodny z wymaganiami DEF. Outsourcing wymusił też rewizję w funkcjach nadzorczych w samej organizacji, ze względu na wymaganą jakość i spójność. Monitorowanie i dobra komunikacja na temat funkcji zleczanych na zewnątrz ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia jakości, która jest jednym z najważniejszych mierników sukcesu DEF.

Zakończenie

Zmiany form organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych mogą dotyczyć zarówno ich zewnętrznej (fuzje, przejęcia), jak i wewnętrznej struktury. Przejęcie zagranicznego oddziału korporacji jest przykładem wewnętrznej reorganizacji firmy. Zapewnienie bezpieczeństwa realizacji procesów produkcyjnych i logistycznych (łańcucha dostaw) w czasie operacji przejęcia jest jednym z kluczowych wymogów i dotyczy wszystkich jej uczestników. Nie jest to łatwy proces, jako że gama zagrożeń, które mogą zakłócić sprawność działania łańcucha, jest szeroka i obejmuje wiele aspektów. Tylko pełna identyfikacja zagrożeń oraz skuteczne im przeciwdziałanie poprzez sprawne zarządzanie zapewni ciągłość działania łańcucha dostaw. Wychoząc naprzeciw tym zagrożeniom, firmy przygotowują się do zmian niezwykle starannie. Powoływane są zespoły ekspertów, opracowywane odpowiednie procedury, wykonywane analizy i modele przekształceń.

Szczególna rola w tym procesie przypada personelowi zarządzającemu. Należy podkreślić, że działalność związana z przejęciami pochłania znaczną część energii

menedżerskiej. Menedżerowie muszą znaleźć kompromis między kontrolą strategiczną a kontrolą finansową. Kontrola finansowa pozwala menedżerom najwyższego szczebla skutecznie radzić sobie z ilością informacji i danych, które muszą przetworzyć. Niesie to jednak ze sobą niebezpieczeństwo zmniejszenia zaangażowania kierownictwa w innowacje poprzez koncentrację uwagi na perspektywie krótkoterminowej, a zwłaszcza rozwiązywaniu problemów i konfliktów narastających w czasie procesu przejścia. Kontrole strategiczne częściej koncentrują się na projektach długoterminowych, a kierownicy jednostek biznesowych są bardziej skłonni zaakceptować zmierzone ryzyko.

Przeprowadzone badania na wybranym studium przypadku dowodzą, że wszystkie wymienione i zastosowane przygotowania nie eliminują całkowicie występowania problemów przed, w czasie i po przekształceniu wewnętrznej struktury firmy. Wierzymy jednak, że przedstawione w tym rozdziale przykłady trudności, które napotyka przedsiębiorstwo, oraz zastosowane przez nie środki zaradcze i naprawcze mogą się okazać ważnym przyczynkiem do dalszej dyskusji, a być może także do opracowania lepszych, uniwersalnych metod eliminowania zagrożeń związanych z przekształceniami strukturalnymi przedsiębiorstw międzynarodowych.

Bibliografia

- Adenso-Díaz, B., Mar-Ortiz, J. i Lozano, S. (2018). Assessing supply chain robustness to links failure. *International Journal of Production Research*, 56(15), 5104–5117. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1419582>
- Blythe, J. (2006). *Principles and practice of marketing*. London: Cengage Learning EMEA.
- Doering, T., De Jong, J. i Suresh, N. (2019). Performance effects of supply chain integration: The relative impacts of two competing national culture frameworks. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1610213. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1610213>
- Dragneva, R. i Wolczuk, K. (2016). Between dependence and integration: Ukraine's relations with Russia. *Europe-Asia Studies*, 68(4), 678–698. <https://doi.org/10.1080/09668136.2016.1173200>
- Duarte, S. i Cruz-Machado, V. (2019). Green and lean supply-chain transformation: A roadmap. *Production Planning and Control*, 30(14), 1170–1183. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1595207>
- Ellram, L. M. (1996). The use of the case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93–138.
- Ferguson, I. (2018). Between new spheres of influence: Ukraine's geopolitical misfortune. *Geopolitics*, 23(2), 285–306. <https://doi.org/10.1080/14650045.2017.1402299>
- GUS. (2019). *Baza danych handlu zagranicznego*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Kerber, B. i Dreckshage, B. J. (2017). *Lean supply chain management essentials*. London.
- Koster, R. de i Shinohara, M. (2006). Supply-chain culture clashes in Europe. Pitfalls in Japanese service operations. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 7(1), 60–68. <https://doi.org/10.1080/16258312.2006.11517158>

- Ma, K., Pal, R. i Gustafsson, E. (2019). What modelling research on supply chain collaboration informs us? Identifying key themes and future directions through a literature review. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2203–2225. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1535204>
- Maleki, M. i Cruz-Machado, V. (2015). Integration of practices and customer values in a supply chain. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 10(1), 9–19. <https://doi.org/10.1080/17509653.2014.937837>
- Messina, D., Barros, A. C., Soares, A. L. i Matopoulos, A. (2020). An information management approach for supply chain disruption recovery. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 489–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2018-0294>
- Preindl, R., Nikolopoulos, K. i Litsiou, K. (2020). Transformation strategies for the supply chain: The impact of industry 4.0 and digital transformation. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(1), 26–34. <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1716633>
- Surana, A., Kumara, S., Greaves, M. i Raghavan, U. N. (2005). Supply-chain networks: A complex adaptive systems perspective. *International Journal of Production Research*, 43(20), 4235–4265. <https://doi.org/10.1080/00207540500142274>
- Tansakul, N., Suanmali, S. i Shirahada, K. (2018). Conceptualizing a transformative supply chain for ecosystem well-being. *The Service Industries Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1515204>
- Wolczuk, K. (2019). State building and European integration in Ukraine. *Eurasian Geography and Economics*, 60(6), 736–754. <https://doi.org/10.1080/15387216.2019.1655463>
- Xu, D., Huo, B. i Sun. L. (2014). Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: An extended resource-based view. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1186–1206. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0156>