

# Hofman, Mariusz

---

## Praktyczne aspekty redefiniowania modelu biznesowego w warunkach kryzysu : studium przypadku

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 369-377

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## **PRAKTYCZNE ASPEKTY REDEFINIOWANIA MODELU BIZNESOWEGO W WARUNKACH KRYZYSU – STUDIUM PRZYPADKU**

### **PRACTICAL ASPECTS OF REDEFINING BUSINESS MODELS IN CRISIS CONDITIONS – CASE STUDY**

Praca podejmuje niezwykle ważny temat zmiany modelu biznesowego następującej w wyniku radykalnej zmiany strategii działania przedsiębiorstwa. Radykalna zmiana jest wynikiem panującego w ostatnich latach kryzysu. Zmiana modelu wyznacza zakres restrukturyzacji systemu procesów. Reorganizacja systemu zachodzić powinna na wszystkich poziomach architektury oraz jest powiązana ze zmianami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter studium przypadku. Ukazuje koncepcyjny zarys projektu reorganizacji oraz opisuje metodyczne uwarunkowania jego realizacji. W opracowaniu zawarta jest wiedza teoretyczna oraz doświadczenia praktyczne związane z redefiniowaniem strategii, procesów, postaw oraz struktur przedsiębiorstwa. Artykuł pokazuje nowe efektywne podejście do transferowania zmian w strategii do poziomu działalności operacyjnej zastosowane w ramach grupy kapitałowej. Omawia metodologię postępowania w takich przypadkach oraz prezentuje niezwykle ciekawe podejście do inicjowania i stymulowania pracy zespołów procesowych. Praca przedstawia praktyczne podejście do łączenia zmian w strategii z modyfikacją funkcjonującego systemu procesów. Artykuł prezentuje metodykę i narzędzia, ale koncentruje się na ludziach jako głównym czynnikiem sprawczym opisywanych zmian. Z pewnością będzie niezwykle interesującym kompendium wiedzy dla badaczy z obszaru zarządzania procesami oraz przedsiębiorstw planujących redefiniowanie strategii, przyjętego modelu biznesowego oraz procesów.

#### **Kalendarium kryzysu finansowego**

Chcąc wskazać najważniejsze fakty związane z największym od czasu Wielkiego Kryzysu z roku 1933 kryzysem finansowym, powinniśmy cofnąć się do roku 2008. Za początek kryzysu można uznać datę 15 września 2008 r., kiedy to bankructwo ogłasza Lehman Brothers, jeden z najstarszych i najbardziej renomowanych banków inwestycyjnych na świecie. Kolejny punkt zwrotny w kalendarium kryzysu finansowego to data 19 września 2008 r., kiedy to sekretarz skarbu USA Henry Paulson ogłasza plan ratunkowy dla gospodarki Stanów Zjednoczonych Ameryki. Obserwując to wydarzenie, mieszkańcy naszego globu uświadamiają sobie, że to nie są już przelewki i sytuacja

---

\* dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

jest więcej niż poważna. Do Polski skutki kryzysu docierają nieco później. Dnia 30 listopada polski rząd ogłasza pakiet stabilności i rozwoju o wartości 91 mld zł. Jest to nie więcej, jak rządowy plan ratunkowy dla zwalniającej polskiej gospodarki. 7 lutego 2009 r. indeks WIG20 notowany na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych spada do poziomu 1327 punktów, najniższego od prawie sześciu lat. Kolejna data sygnalizująca postępy kryzysu finansowego to 18 lutego 2009 r., kiedy to polski złoty jest najsłabszy w historii. Za jedno euro trzeba było wtedy płacić 4,9 zł, a za franka 3,2 zł, czyli nawet o 60% więcej niż latem 2008 r. Wtedy właśnie przez polską gospodarkę przetacza się największa fala kryzysu. Dnia 7 lipca 2009 r. rząd przyjmuje nowelizację polskiego budżetu. Założony deficyt budżetowy został zwiększony do 27 mld zł, w założeniach zaś przyjęto, że PKB w tym roku wzrośnie o zaledwie 0,2%. To sygnał wysłany światu, przedsiębiorstwom oraz obywatelom, że zaczynają się trudne czasy.

### **Redefinicja założeń strategicznych analizowanego przedsiębiorstwa**

Patrząc z perspektywy firmy będącej przedmiotem studium przypadku, można zauważyć, że w początkowym etapie rozwoju kryzys finansowy wywołał widoczny spadek zainteresowania konsumentów produktami opisywanego przedsiębiorstwa. Taka sytuacja spowodowała odczuwalny spadek cen i w konsekwencji znaczne pogorszenie rentowności operacyjnej opisywanej firmy. Omawiane zjawisko spowodowało również innego typu kłopoty objawiające się dużo wyższym niż dotychczas ryzykiem finansowym (zostały one opisane w dalszej części opracowania). Bardziej analityczne spojrzenie na pierwsze miesiące kryzysu pokazało, że partnerzy biznesowi, to jest podmioty pośredniczące w handlu produktami analizowanej firmy, do których należały duże sieci sklepów wielkopowierzchniowych oraz sieci zajmujące się handlem hurtowym, także odczuli pojawienie się kryzysu, co zaowocowało znacznym pogorszeniem ich sytuacji finansowej. Dla analizowanej spółki aspekt ten miał dodatkowe reperkusje, skutkujące dużo większym niż dotychczas ryzykiem, podmioty pośredniczące w handlu, będąc w trudnej sytuacji finansowej, miały bowiem problemy z terminowym regulowaniem płatności, co spowodowało zwiększenie salda należności przedterminowych. Także firmy zajmujące się ubezpieczeniem ryzyka związanego z nieterminowym regulowaniem należności, widząc coraz gorszą sytuację finansową pośredników handlowych, radykalnie obniżały limity, do których ubezpieczały należności z tytułu dostaw i usług, dodatkowo „dławiąc” i tak „gasnący” handel między opisywaną firmą a pośrednikami handlowymi. Dodatkowo szybko nabierający tempa kryzys dotknął również dostawców i kooperantów spółki będącej przedmiotem studium przypadku, co pogłębiało ryzyko operacyjne związane z funkcjonowaniem firmy w warunkach znacznej niepewności. Dostawcy oraz firmy kooperujące, aby ustabilizować pogarszającą się sytuację finansową, podnosili ceny materiałów, surowców i usług, co powodowało wzrost kosztów wytworzenia i dodatkowo „sabotowało” rentowność operacyjną firmy będącej przedmiotem studium przypadku. W dalszych etapach kryzysu dramatyczne zmiany kursów walut w relacji do złotego generowały dodatkowe ryzyko finansowe dla opisywanej firmy, której 50% przychodów ze sprzedaży pochodziło z eksportu. W końcu także konkurenci opisywanego przedsiębiorstwa nasilali walkę o klienta, obniżając ceny oferowanych produktów, co w jeszcze większym stopniu destabilizowało rynek oraz w konsekwencji negatywnie wpływało na rentowność operacyjną opisywanej spółki. Większość wywołanych przez kryzys finansowy i opisywanych powyżej zjawisk zоста-

ła wychwycona na wczesnym etapie przez służby controllingu strategicznego za pomocą tradycyjnych narzędzi analizy strategicznej. Rekomendacje przygotowane przez jednostkę controllingu strategicznego wskazywały na konieczność dokonania zmian w przyjętych założeniach strategicznych, aby nie utracić posiadanej i wypracowywanej przez lata przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Posiłkując się rekomendacjami, zarząd analizowanej firmy niezwłocznie dokonał zmian przyjętej i dotychczas realizowanej strategii oraz uruchomił projekt „ZMIANA”, w ramach którego korekty w przyjętej strategii były operacjonalizowane do poziomu modelu biznesowego, następnie procesów oraz struktury organizacyjnej<sup>2</sup>.

### **Redefinicja modelu biznesowego opisywanego przedsiębiorstwa**

W świetle tendencji, które widoczne były w otoczeniu rynkowym, jak również w kontekście podjętej przez zarząd decyzji o zmianie przyjętej strategii, zaczęto przygotowywać koncepcyjne założenia dotyczące redefinicji przyjętego i dotychczas stosowanego modelu biznesowego analizowanej firmy<sup>3</sup>. Zadanie to realizował merytorycznie przygotowany zespół złożony z najwyższego kierownictwa, menedżerów średniego szczebla oraz ekspertów z różnych działów firmy, w ramach projektu o nazwie „ZMIANA”. W ujęciu teoretycznym założenia zawarte w modelu biznesowym opisują na bardzo ogólnym poziomie zasady tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości dla klientów<sup>4</sup>. Dotychczas obowiązujący w analizowanej spółce model zakładał kreowanie wartości dla klientów poprzez funkcjonowanie w ramach operacyjnej grupy kapitałowej, w której spółka matka realizowała kluczowe z punktu widzenia generowania wartości dla klienta metaprocesy. Literatura przedmiotu wspomina, że w operacyjnych grupach kapitałowych współdziałanie operacyjne jest „dominującym źródłem korzyści spółki matki, wielokrotnie wyższym od korzyści z tytułu udziałów kapitałowych”<sup>5</sup>.

W dostępnej literaturze przedmiotu metaprocesy, zwane także megaprocesami, to łańcuchy czynności prowadzące do wytworzenia produktu lub usługi na potrzeby klienta<sup>6</sup>. Metaprocesy spółki będącej przedmiotem studium przypadku, jeśli patrzeć na nie z pierwszego poziomu architektury systemu procesów, obejmowały efektywny marketing, obsługę klienta, rozwój nowych produktów, zakupy i logistykę, wytwarzanie oraz serwis. Kryzys, którego apogeum przypadło na rok 2009, w pierwszej kolejności spowodował spadek popytu, czego konsekwencją były problemy z wykorzystaniem

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 101–167 lub idem, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.

<sup>2</sup> Więcej w: C. Edwards, J. Peppard, *Operationalising Strategy through Process*, „Long Range Planning” 1997, nr 30, s. 753–767.

<sup>3</sup> Więcej w: R. Kaplan, D. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2008, s. 71 lub idem, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1998.

<sup>5</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 74–78.

<sup>6</sup> R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 21 lub P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 64–65.

posiadanego potencjału produkcyjnego opisywanego przedsiębiorstwa. Intensywne działania marketingowe, które miały na celu stymulowanie, a następnie odbudowanie popytu na produkty opisywanej firmy, nie osiągnęły założonych celów, pogłębiający się kryzys bowiem nie tylko osłabił popyt konsumentów, ale także nadwątlił poważnie kondycję finansową innych podmiotów zapewniających drożność kanałów dystrybucji analizowanej spółki. Wywołana kryzysem powszechna niepewność spowodowała drastyczny i mocno odczuwalny spadek zaufania wśród dotychczasowych uczestników rynku.

Istota zmian w strategii implementowanych w ramach projektu „ZMIANA” zakładała, że na poziomie modelu biznesowego generowanie wartości następować będzie w ramach dwóch głównych strumieni. Z jednej strony wartość jest tworzona przez projektowanie i wytwarzanie produktów dla konsumentów bardziej wymagających, z segmentu PREMIUM. W tym właśnie segmencie spółka starała się budować reputację markowego dostawcy zaawansowanych technicznie, wysokiej jakości produktów o interesującym, nowoczesnym wyglądzie. Z drugiej strony wartość generuje strumień produktów kupowanych (na zasadzie importu z Chin), które kierowane są do segmentów typu MEDIUM oraz BUDGET. To produkty tańsze, mniej zaawansowane technicznie kierowane do mniej wymagających konsumentów. Taka redefinicja modelu biznesowego dawała możliwość bardziej elastycznego działania opisywanej firmy w warunkach fluktuującego i niestabilnego popytu, jednak wiązała się z „użyłkacją” niepotrzebnego potencjału produkcyjnego. „Użyłkacja” ta została zrealizowana na drodze sprzedaży zorganizowanej części opisywanego przedsiębiorstwa zawierającej niepotrzebną część systemu produkcyjnego. Zespół projektowy oraz zespół ekspertów funkcjonujący w ramach projektu „ZMIANA” dokonał selekcji oraz wyboru metaprocessów, w których istniała konieczność dokonania zmian i modyfikacji, oraz wskazał ogólną wizję ich usprawniania. Dostępna literatura przedmiotu wskazuje, że usprawnianie procesów może być realizowane za pomocą dwóch podejść. Pierwsze z nich to reinżynieria procesów, zakładająca wprowadzenie znaczących zmian w dotychczas funkcjonującym procesie. Drugie z podejść to ciągłe doskonalenie, zakładające nieustanne wprowadzanie drobnych, ale systematycznych zmian i modyfikacji w realizowanym procesie<sup>7</sup>. W opisywanym przedsiębiorstwie redefinicja modelu biznesowego zakładała bardziej aktywną działalność analizowanej spółki w sferze innowacji produktowych oraz dość istotne zmiany w sposobie prowadzenia działalności operacyjnej. Niezbędne było zatem w pierwszej kolejności zreorganizowanie metaprocesu, który prowadził do rozwoju nowych produktów. Zaproponowano także reorganizację modelu biznesowego przez wydzielenie z niego ważnego metaprocesu, którym był serwis. Metaproces ten został powierzony do realizacji nowo powołanej spółce córce. Takie podejście gwarantowało poprawę efektywności działalności operacyjnej związanej z usługami posprzedażnymi. Bardzo istotnym elementem reorganizacji modelu biznesowego stało się zaprojektowanie nowego procesu zakupu i logistyki towarów oraz „wkomponowanie” go w system procesów opisywanej spółki. Zespół projektowy wspierany przez ekspertów działający w ramach projektu „ZMIANA” zaproponował systematyczną pracę nad wydajnością posiadanego systemu produkcyjnego, czego efektem będzie poprawa efektywności wytwarzania. Analiza modelu biznesowego ujawniła ponadto, że bardzo słabym ogniwem jest proces prognozowania i planowania sprzedaży. Nie-

---

<sup>7</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993.

prawidłowy przebieg tego procesu oraz niezadowolające rezultaty powodowały poważne zakłócenia w procesie planowania produkcji, co w konsekwencji pogłębia jeszcze bardziej problemy z rentownością jednostkową oraz dostępnością produktów<sup>8</sup>. Tak określona przez zespół projektowy redefinicja modelu biznesowego była punktem wyjścia do głębszych zmian na niższych poziomach architektury procesów<sup>9</sup>.

### Restrukturyzacja procesów na drugim i trzecim poziomie architektury

Sytuacja uwzględniająca zmiany w otoczeniu zewnętrznym spowodowane narastającym kryzysem finansowym oraz zdiagnozowane uwarunkowania wewnętrzne określiła rodzaj zmian w modelu biznesowym na poziomie metaprocessów<sup>10</sup>. Następnym logicznym krokiem było przeniesienie tych zmian na bardziej analityczne poziomy systemu procesów. Uwzględnione zostały procesy drugiego poziomu, ukazującego poszczególne funkcje realizowane w ramach metaprocessu, oraz trzeciego poziomu, ujmującego działania i zasilenia oraz ich efekty realizowane w ramach poszczególnych funkcji procesów drugiego poziomu. Aby aktywnie włączyć w projektowanie zmian menedżerów średniego szczebla, zorganizowano zespoły procesowe, których pracą kierowali właściciele procesów. Pierwszym zadaniem zespołów procesowych była analiza stanu obecnego procesów (w literaturze anglojęzycznej zwykle określana jako analiza AS IS). Zespoły procesowe w trakcie warsztatów oceniały prawidłowość przebiegu procesu, powstające w procesie zakłócenia, płynność wymiany zasileń i rezultatów pomiędzy procesami powiązаныmi. Oprócz zespołu procesowego w każdym takim warsztacie uczestniczył także dostawca wewnętrzny oraz klient zewnętrzny, co zapewniało obiektywną ocenę aktualnego sposobu funkcjonowania procesu. Następnie zespoły procesowe modelowały stan pożądany procesów (w literaturze anglojęzycznej zwykle opisywany jako modelowanie TO BE). Modelowanie to przebiegało w ramach warsztatów, które miały charakter najpierw kreatywny, potem zaś sceptyczny. Warsztaty kreatywne miały na celu wypracowanie jak największej liczby możliwych usprawnień procesów na drugim i trzecim poziomie architektury. Polegały one w ogólnym zarysie na analizie faktów, które zostały zidentyfikowane podczas analizy stanu obecnego procesu, oraz wypracowywaniu rozwiązań, które zmieniając proces, w pierwszej kolejności eliminowałyby występujące w nim zakłócenia<sup>11</sup>. W trakcie warsztatów kreatywnych do moderowania pracy zespołów procesowych stosowano naprzemiennie metodę sześciu myślowych kapeluszy oraz metoda „trzech krzeseł Disneya”<sup>12</sup>. Wypracowane w trakcie warsztatów rozwiązania były następnie przedmiotem oceny na warsztatach sceptycznych. Zespół w trakcie warsztatów sceptycznych oceniał każde rozwiązanie

<sup>8</sup> Więcej w: R. Reif, F. Kowalski, *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 2, s. 63–77.

<sup>9</sup> Więcej w: R. Miles, *Przyśpiesz procesy transformacyjne w firmie*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 5, s. 53–61.

<sup>10</sup> T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.

<sup>11</sup> C. Edwards, A. Braganza, R. Lambert, *Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework for Developing Consensus*, „Knowledge and Process Management” 2000, vol. 7, nr 1, s. 29–36.

<sup>12</sup> M. Nöllke, *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*, Wydawnictwo Flashbook.pl, Warszawa 2008, s. 46–92.

pod kątem przydatności danego usprawnienia z punktu widzenia nowych założeń strategicznych, łatwości implementacyjnej takiego rozwiązania, kosztów wdrożenia ocenianego rozwiązania, korzyści, jakie wdrożenie takiego rozwiązania przyniesie, oraz ryzyka. Wyniki oceny były następnie punktem wyjścia do porządkowania rozwiązań oraz wyboru najbardziej użytecznych z nich. Wybrane przez zespoły rozwiązania były następnie prezentowane Komitetowi Sterującemu projektu „ZMIANA”, który z kolei rekomendował wybrane rozwiązania jako użyteczne oraz zezwalał na ich wdrożenie<sup>13</sup>.

### **Redefiniowanie struktury organizacyjnej**

Końcowym etapem prac realizowanych w ramach projektu „ZMIANA” była modyfikacja struktury organizacyjnej zapewniająca większą elastyczność działania opisywanego przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Punktem wyjścia do projektowania zmian w strukturze organizacyjnej były zatwierdzone przez Komitet Sterujący projektu „ZMIANA” usprawnienia procesów zatwierdzone do wdrożenia. Podczas projektowania zmian w strukturze organizacyjnej brane były pod uwagę następujące kryteria: płynność procesu, centralizacja w ramach grupy kapitałowej, powszechne rozwiązania projektowe, optymalna rozpiętość kierowania oraz odpowiednie umocowanie decyzyjne właścicieli procesów. Dodatkowe kryteria, które uwzględniano w dalszych etapach przekształcania struktury organizacyjnej, były następujące: kompetencje menedżerów oraz kompetencje i dopasowanie zespołów. Projektowanie struktury organizacyjnej dokonywane było w następujących wymiarach<sup>15</sup>:

- centralizacja – rozstrzygająca kwestię rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji w ramach grupy kapitałowej,
- specjalizacja – obowiązujący podział pracy, zadań oraz obowiązków w ramach jednostek organizacyjnych analizowanej firmy,
- standaryzacja – zestandaryzowany sposób wykorzystania metod, technik i narzędzi przez poszczególne jednostki organizacyjne,
- formalizacja – proceduralne uregulowanie najważniejszych aspektów funkcjonowania jednostek organizacyjnych,
- konfiguracja – optymalna rozpiętość kierowania w ramach jednostek organizacyjnych opisywanej firmy.

Najważniejsza zmiana wprowadzona do struktury organizacyjnej firmy będącej przedmiotem studium przypadku to powołanie pionu zakupów i logistyki. Kolejną ważną zmianą było wyodrębnienie silnego działu zajmującego się prognozowaniem sprzedaży, który podlegał bezpośrednio członkowi zarządu odpowiedzialnemu za marketing i sprzedaż. Takie rozwiązanie pozwoliło na silniejsze umocowanie tego działu w strukturze, co powinno gwarantować zakładaną trafność prognozy. Przewidziano także powołanie sta-

---

<sup>13</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010 lub A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

<sup>14</sup> G. Rummier, A. Brache, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organisation Chart*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.

<sup>15</sup> R. Hall, *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall, London 1974 lub K. Mreła, *Struktury organizacyjne – analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1984, s. 38.

nowiska kierownika projektów NPD<sup>16</sup> podległego członkowi zarządu odpowiedzialnemu za marketing i sprzedaż, który zarządzał będzie złożonymi technicznie i organizacyjnie projektami rozwoju nowych produktów, jak też towarów handlowych. Ponadto zalecono reorganizację działu produkcji w taki sposób, aby w jego ramach funkcjonowały sekcja planowania produkcji, poszczególne wydziały produkcyjne oraz sekcja utrzymania ruchu. Takie podejście gwarantowało będzie bardziej efektywne funkcjonowanie całości systemu produkcyjnego, tak jak wyodrębnienie jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za rozwój technologii oraz jej aplikację w procesach produkcyjnych. Powołanie spółki córki realizującej usługi serwisowe z kolei w konsekwencji poprawi mocno efektywność operacyjną analizowanej spółki.

### Podsumowanie

W czasach kryzysu przedsiębiorstwa dokonują zmiany założeń strategicznych, redefiniując modele biznesowe. Naturalną konsekwencją takich decyzji jest modyfikacja funkcjonującego systemu procesów oraz struktury organizacyjnej. Zastosowane w opisywanej spółce podejście do implementowania zmian oraz włączania w nie kierownictwa wyższego oraz średniego szczebla zapewniło sukces. Przemyślana redefinicja założeń strategicznych, modelu biznesowego oraz procesów na niższych poziomach gwarantowała skuteczność wdrożenia zmian. Dodatkowo wdrażanie zmian w ramach istotnego strategicznie projektu uruchamiało wspólny wysiłek zarządu, kierownictwa średniego szczebla oraz pracowników liniowych (będących członkami zespołów procesowych). Logicznym domknięciem opisywanych zmian była modyfikacja struktury organizacyjnej, co warunkowało dopasowanie struktury do nowego sposobu realizacji procesów. Pozwala to stwierdzić, że takie właśnie podejście gwarantować może sukces transformującego się w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa.

### BIBLIOGRAFIA

- Bitkowska A. 2009.** *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa.
- Davenport T. 1993.** *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Edwards C., Braganza A., Lambert R. 2000.** *Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework for Developing Consensus*, „Knowledge and Process Management”, vol. 7, nr 1.
- Edwards C., Peppard J. 1997.** *Operationalising Strategy through Process*, „Long Range Planning” 1997, nr 30.
- Grajewski P. 2007.** *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Hall R. 1974.** *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall, London.
- Hammer M., Champy J. 1993.** *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York.
- Kaplan R., Norton D. 2008.** *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

---

<sup>16</sup> *New Product Development – NPD.*



- Kaplan R., Norton D. 2010.** *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Miles R. 2010.** *Przyspiesz procesy transformacyjne w firmie*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5.
- Mrela K. 1984.** *Struktury organizacyjne – analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Müller R., Rupper P. 2000.** *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Nöllke M. 2008.** *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*, Wydawnictwo Flashbook.pl, Warszawa.
- Oblój K. 2002.** *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Oblój K. 2001.** *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Porter M. 1998.** *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Reif R., Kowalski F. 2010.** *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska”, nr 2.
- Rummler G., Brache A. 1995.** *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organisation Chart*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Skrzypek E., Hofman M. 2010.** *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Trocki M. 2004.** *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Prezentowana praca opisuje sposób zmiany modelu biznesowego następującej w wyniku radykalnej zmiany strategii działania przedsiębiorstwa. Taka redefinicja jest wynikiem panującego w ostatnich latach kryzysu. Zmiana modelu biznesowego wyznacza zakres restrukturyzacji systemu procesów. Reorganizacja systemu procesów powinna zachodzić na wszystkich poziomach architektury oraz jest powiązana ze zmianami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter studium przypadku. Ukazuje koncepcyjny zarys projektu reorganizacji oraz opisuje metodyczne uwarunkowania jego realizacji. W opracowaniu zawarta jest wiedza teoretyczna oraz doświadczenia praktyczne związane z redefiniowaniem strategii, procesów, postaw oraz struktur przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** redefinicja modelu biznesowego

## SUMMARY

The paper takes up an extremely important issue of business model modification as a result of a radical change of enterprise's strategy. Radical change is the result of crisis prevailing in recent years. Change of the adopted business model affects redefinition of the system of processes and its significant modification. Change in the system of processes takes place at all levels of architecture and is consistent with changes planned in organizational structure of the described company. The paper is a case study one enterprise from Poland. It shows conceptual outline of a project and describes its methodo-

logical assumptions. The study comprises theoretical knowledge and practical experience related to redefinition of processes, people's attitudes and organizational structures. The paper suggests a new efficient approach to transfer of strategic changes to operating activities in a capital group. It shows a methodology of procedure in such cases and presents a very interesting approach to initiating and stimulating work of process teams. The paper suggests a practical approach to combining the changes in strategy with the operating system of processes. The article presents the methodology and tools, but focuses on people as the main causative factor of the described changes.

**KEYWORDS:** redefining business models